



**KKPKS**  
**CCPCS**

Konferenz der kantonalen Polizeikommandantinnen und -kommandanten  
Conférence des commandantes et des commandants des polices cantonales  
Conferenza delle e dei comandanti delle polizie cantonali

## Best Practices zum Thema

### «Sensibilisierung von Frauen für den Polizeidienst»



**KKPKS**  
**CCPCS**

Konferenz der kantonalen Polizeikommandantinnen und -kommandanten  
Conférence des commandantes et des commandants des polices cantonales  
Conferenza delle e dei comandanti delle polizie cantonali

## Einleitung

Im Jahr 2021 waren gesamtschweizerisch im Schnitt 25.8 % der Mitarbeitenden der Polizeikorps Frauen, wobei diese Zahlen in den letzten fünf Jahren nur minimal gestiegen sind (24.15 % in 2017). Bei Kaderpositionen betrug der Frauenanteil im Jahr 2021 gerade einmal 1.90 %, wobei auch hier in den letzten Jahren nur ein minimaler Anstieg verzeichnet werden konnte (1.52 % im Jahr 2017).

Diese Zahlen zeigen, dass der Frauenanteil in den Korps nur unerheblich steigt und insbesondere die Vertretung von Frauen in Kaderpositionen (zivil und in Uniform) absolut ungenügend ist.

Zur Förderung der Geschlechterdiversität wurden die vorliegenden Best Practices entwickelt, welche den Polizeikorps konkrete Lösungsansätze aufzeigen sollen, wie in ihrem Korps der Frauenanteil, speziell auch in Kaderpositionen, erhöht werden kann. Aufgrund der grossen Unterschiede insbesondere auch in Bezug auf die Grössen der Polizeikorps, liegt es in der Verantwortung jedes Korps, die auf seine Verhältnisse, Umstände und Bedürfnisse angemessenen Lösungsansätze zur Geschlechterdiversität zu überprüfen und gegebenenfalls umzusetzen. Das Gros der vorliegend erarbeiteten Lösungsansätze ist nicht geschlechterspezifisch, sondern trägt der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklung Rechnung und richtet sich somit sowohl an Frauen wie auch an Männer.

Der Arbeitsplatz ist der Ort, an welchem Mitarbeitende die meiste Zeit des Tages verbringen. Damit Mitarbeitende zufrieden sind und dem Arbeitgebenden möglichst lange erhalten bleiben, muss eine stimmige Arbeitsumgebung geschaffen werden.

Folgende Faktoren spielen dabei eine zentrale Rolle:

- die Arbeitsbedingungen
- die Zusatzleistungen
- die Weiterbildungsmöglichkeiten
- das Team
- der Lohn
- die Führungspolitik

Diese Faktoren spiegeln sich jeweils in unterschiedlicher Ausprägung in den sechs grundlegenden Handlungsfeldern, welche sich im Rahmen der Arbeiten herausgebildet haben. Dabei wirken drei Handlungsfelder (1-3) direkt oder indirekt in allen sechs Handlungsfeldern und müssen umfassend betrachtet werden. Die Handlungsfelder 1 bis 3 legen entsprechend die Basis, damit die weiteren Handlungsfelder Wirkung erzielen können.

### Handlungsfelder:

1. Unternehmenskultur
2. Förderung
3. Arbeits- und Arbeitszeitmodelle
4. Rekrutierung
5. Rückkehr nach Arbeitsunterbruch
6. Kaderlaufbahn



**KKPKS**  
**CCPCS**

Konferenz der kantonalen Polizeikommandantinnen und -kommandanten  
Conférence des commandantes et des commandants des polices cantonales  
Conferenza delle e dei comandanti delle polizie cantonali

## 1. Unternehmenskultur

### Problematik und Ziele

Historisch gesehen ist die Unternehmenskultur in einem Polizeikorps männlich geprägt. Sollen nun Frauen in eine männlich geprägte Unternehmenskultur eingebunden werden, muss gleichzeitig ein Kulturprozess gestartet werden. Studien (bspw. Studie der Hochschule Luzern im Auftrag des Seco «Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen») haben gezeigt, dass in männlich geprägten Unternehmenskulturen Männer vor allem Männer fördern. Gleichstellungsziele werden aufgrund alter traditioneller Denkweise nur mangelhaft umgesetzt.

Der bzw. die Mitarbeitende soll sich im Beruf entfalten können, soll sich einbringen und verwirklichen dürfen. Entsprechend muss die Unternehmenskultur stimmen und das Arbeitsumfeld möglichst motivierend sein.

### Konkrete Lösungsansätze

- Sensibilisierung von Vorgesetzten zu den verschiedenen Aspekten der Chancengleichheit und zur Stärkung des Engagements im eigenen Verantwortungsbereich.
- Einführung eines systematischen Gleichstellungscontrollings, d.h. definieren von Soll-Vorgaben, regelmässige Überprüfung des Soll-Ist-Zustands und Erarbeitung von Massnahmen gestützt auf diese Ergebnisse.
- Sensibilisierung auf Stufe Kader wie auch auf Stufe von Mitarbeitenden zum Thema „unangemessenes Verhalten“.
- Commitment der Kader wie auch der Mitarbeitenden, die Gleichstellung der Geschlechter anzuerkennen.
- Schaffung einer Unternehmenskultur, die sich für Chancengleichheit einsetzt und diese thematisiert sowie Gefässe zum Austausch bietet, bspw. Brownbag-Lunches für interessierte Mitarbeitende oder Führungszirkel zur Vernetzung/Austausch von Vorgesetzten zu diesem Thema.
- Schaffung einer Unternehmenskultur, in der Teilzeit als etabliertes und gleichwertig zu einem Vollzeitpensum akzeptiertes Arbeitsmodell für Frauen und Männer gilt, keinen strukturellen Lohnverlust mit sich zieht und nicht karrierehemmend ist.
- Schaffung einer offenen, aktiven Fehlerkultur.
- Schaffung einer Unternehmenskultur, die Frauen in Führungspositionen wertschätzt, wodurch Frauen auch eher gewillt sind, solche Führungspositionen anzunehmen.



**KKPKS**  
**CCPCS**

Konferenz der kantonalen Polizeikommandantinnen und -kommandanten  
Conférence des commandantes et des commandants des polices cantonales  
Conferenza delle e dei comandanti delle polizie cantonali

## 2. Förderung

### Problematik und Ziele

Anforderungsprofile und Auswahlverfahren sind zwar häufig geschlechtsneutral formuliert und werden geschlechtsneutral durchgeführt, wirken sich aber ungleich auf Frauen und Männer aus. Es ist wichtig auch versteckte Barrieren zu erkennen und aufzuarbeiten. Beispielhaft kann das Anforderungsprofil für den Eintritt in eine Spezialeinheit genannt werden. Der auf männliche Mitglieder zugeschnittene Anforderungskatalog kann von Frauen, wenn überhaupt, nur schlecht erfüllt werden.

Frauen und Männer sind in gleicher Weise zu fördern, wobei auf die jeweiligen Stärken eingegangen werden soll, damit diese für das Korps nutzbringend verwendet werden können. Eine «spezielle» Förderung ausschliesslich von Frauen wird gerade auch von Frauen, aus Angst, von den männlichen Kollegen nicht ernstgenommen zu werden, abgelehnt.

### Konkrete Lösungsansätze

- Überdenken der jetzigen Anforderungsprofile und Auswahlverfahren unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Stärken und Schwächen von Frauen und Männern.
- Anpassung der Möglichkeiten und Rahmenbedingungen für Aus- und Weiterbildungen, um Frauen und Männer in gleicher Weise zu fördern.
- Versuchen, Risiken soweit möglich zu minimieren, bzw. risikobasierte Überlegungen vorzunehmen. Mit der Polizeiarbeit gehen spezifische Risiken einher, wobei Frauen in der Tendenz risikovermeidender sind als Männer, gerade auch bei einer Mutterschaft. Solche Faktoren sind bei der Ausarbeitung von Stellenprofilen miteinzubeziehen, bzw. können dazu verwendet werden, spezifischer nach geeigneten Personen zu suchen.
- Hinterfragen der generellen OD-Pflicht, insbesondere bei den grossen Städten – daran ist auch das Thema Standardlaufbahn aufgehängt. Es stellt sich die Frage, ob es nur eine Laufbahn in der Polizei geben soll, oder ob verschiedene Wege zum Ziel denkbar sind.



**KKPKS**  
**CCPCS**

Konferenz der kantonalen Polizeikommandantinnen und -kommandanten  
Conférence des commandantes et des commandants des polices cantonales  
Conferenza delle e dei comandanti delle polizie cantonali

### 3. Arbeit- und Arbeitszeitmodelle

#### Problematik und Ziele

Generell geht es darum, eine attraktive Arbeitsumgebung zu schaffen. Dabei ist auch hier nicht nur auf die Geschlechterfrage einzugehen, vielmehr betrifft die Frage nach einem attraktiven Arbeitsumfeld Frauen und Männer gleichermaßen. Die vorherrschende Ansicht, dass Polizist/in sein eine Berufung und nicht ein Beruf ist, muss zunehmend in Frage gestellt oder mindestens neu umschrieben werden. Eine umfassende Betrachtung des Arbeitsumfelds tut Not.

Die effektiven Arbeitsbedingungen können häufig nicht oder nur eingeschränkt beeinflusst werden, da gesamtkantonale Rahmenbedingungen einzuhalten sind. Hier sollte sich die Führung dafür einsetzen, dass der vorhandene Spielraum ausgeschöpft werden kann und dass im Kanton die Rahmenbedingungen verbessert werden.

#### Konkrete Lösungsansätze

- Möglichkeit zur Teilzeitarbeit, insbesondere Teilzeit auch im Schichtbetrieb ist ein zentrales Anliegen vieler Mitarbeitenden. Dazu ist eine differenzierte Analyse nach Berufsgruppen der Polizei (Sicherheitspolizei, Kriminalpolizei etc.) vorzunehmen, da es in gewissen Bereichen einfacher ist, Teilzeitstellen anzubieten.
- Schaffung von Arbeitszeitmodellen, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Freizeit zulassen, so bspw. Jahresarbeitszeit oder flexible Arbeitszeiten (keine Blockzeiten). Lange bzw. hohe Arbeits- und Präsenzzeiten wirken abschreckend.
- Überprüfen der Möglichkeit des Homeoffice bzw. des mobilen Arbeitens, zumindest teilweise.
- Anbieten von Stellen im Jobsharing.



**KKPKS**  
**CCPCS**

Konferenz der kantonalen Polizeikommandantinnen und -kommandanten  
Conférence des commandantes et des commandants des polices cantonales  
Conferenza delle e dei comandanti delle polizie cantonali

## 4. Rekrutierung

### Problematik und Ziele

Die Attraktivität des Berufs wirkt sich auf Frauen, aber auch auf Männer aus. Dabei darf die Attraktivität nicht auf den Lohn beschränkt betrachtet werden. Durch Verbesserungen in den Handlungsfeldern 1 bis 3 ergeben sich vorteilhafte Argumente, welche den Polizeiberuf noch attraktiver werden lassen.

Zudem sind Wege zu finden, wie die gewünschten Zielgruppen konkret angesprochen werden können. Was erwarten Frauen und Männer vom Berufsbild Polizist/in? Welche Botschaften funktionieren und wo müssen diese platziert werden? Wie können konkret Frauen motiviert und angesprochen werden?

Das Auswahlverfahren der Kapo ZH führt bei den Frauen zu besseren Ergebnissen als bei den Männern, da die Frauen oftmals besser ausgebildet sind (Studium oder kaufmännische Berufe). Aufgrund der Durchführung eines sportmedizinischen Tests anstatt des «Magglinger-Tests», scheitern die Frauen auch dort nicht.

### Konkrete Lösungsansätze

- Explizites Ausschreiben von Teilzeitstellen oder Stellen mit der Möglichkeit zum Jobsharing («Die Stelle kann auch im Jobsharing besetzt werden»).
- Überprüfung des Anbietens eines modularen Ausbildungslehrgangs sowie der Möglichkeit, die Ausbildung zum/r Polizist/in in Teilzeit absolvieren zu können.
- Einführung eines angepassten Auswahlverfahrens, welches die Stärken von Frauen berücksichtigt sowie Überprüfung der Möglichkeit, insbesondere bei Polizeikorps mit wenig OD-Einsätzen, einen sportmedizinischen Test anstelle eines Sporttests durchzuführen.
- Schaffung einer «Vermittlungsbörse» im Internet, bei der sich Mitarbeitende, die schon Teilzeit arbeiten oder gerne Teilzeit arbeiten würden, melden und angeben können, in welchem Bereich (Kriminalpolizei, Verkehrspolizei etc.) und wo örtlich sie gerne arbeiten würden. So können sich zwei Personen finden, die sich dann gemeinsam auf eine 100%-Stelle bewerben können.
- Nutzung von spezifischen Kanälen, d.h. es sollte überlegt werden, welche Profile benötigt werden, wo sich solche finden und über welche Kanäle solche Personen gezielt und erfolgsversprechend angesprochen werden können.



**KKPKS**  
**CCPCS**

Konferenz der kantonalen Polizeikommandantinnen und -kommandanten  
Conférence des commandantes et des commandants des polices cantonales  
Conferenza delle e dei comandanti delle polizie cantonali

## 5. Rückkehr nach Arbeitsunterbruch

### Problematik und Ziele

Es gibt verschiedene Hindernisse, die Mitarbeitenden den Wiedereinstieg nach einem Arbeitsunterbruch, bei Frauen insb. der Mutterschaftsurlaub, erschweren. Diese Hürden sind soweit möglich zu beseitigen, damit Frauen und Männer der Wiedereinstieg nach einem Arbeitsunterbruch erleichtert wird und sie somit wieder in den Beruf als Polizist/in zurückkehren können und wollen.

Mangels gesetzlicher Vorgaben müssen die vorhandenen Rahmenbedingungen bestmöglich ausgenutzt werden und politisch Einfluss zur Verbesserung derselben genommen werden.

Im Bundespersonalrecht ist verankert, dass nach Elternschaft der Beschäftigungsgrad bis auf 60% reduziert werden kann. Zudem können die Mitarbeitenden innerhalb von drei Jahren ihren Beschäftigungsgrad wieder erhöhen.

Bei mehreren Polizeikorps kann nach einem Mutterschaftsurlaub noch unbezahlter Urlaub bezogen werden und danach Teilzeit weitergearbeitet werden.

### Konkrete Lösungsansätze

- Vornahmen von betrieblichen Überlegungen zu schwangerschaftsbedingten Vakanzten, um diese Stellen zeitnah temporär wiederzubesetzen.
- Schaffung eines Stellenpools für schwangere Mitarbeiterinnen, welche nicht mehr an der Front arbeiten dürfen.
- Möglichkeit zur temporären Teilzeitarbeit nach Elternschaft sowie auch Möglichkeit, das Pensum nach einer gewissen Zeit wieder zu erhöhen. Um eine solche Erhöhung des Pensums zu ermöglichen, kann bspw. ein Stellenpool für Rückkehrer/innen geschaffen werden.
- Anbieten von Möglichkeiten der externen Familienbetreuung, bspw. Vorreservieren von KITA-Plätzen, eigene KITA oder Unterstützung bei der Suche nach KITA-Plätzen.
- Flexible Arbeitszeitgestaltung für Betreuungsaufgaben und Möglichkeit, gewisse Tätigkeiten im Homeoffice zu erledigen.
- Kurzfristige Freistellung zur Betreuung sowie Pflege von Kindern.
- Eltern-Kind-Büro mit Spielecke für Kinder zum kurzfristigen kombinierten Arbeiten und Kinderbetreuen in Ausnahmesituationen, wenn z.B. die externe Kinderbetreuung ausgefallen ist oder man kurzfristig an einem arbeitsfreien Tag ausnahmsweise ins Büro kommen muss.
- Erhalt von beruflicher Qualifikation und beruflichen Kontakten bei Mutterschafts-/Vaterschaftspause sowie lohntechnische Berücksichtigung solcher Absenzen.
- Anbieten von Programmen, bei dem die rückkehrenden Polizisten/innen einen Refresher erhalten, um deren Wiedereinstieg zu vereinfachen.



**KKPKS**  
**CCPCS**

Konferenz der kantonalen Polizeikommandantinnen und -kommandanten  
Conférence des commandantes et des commandants des polices cantonales  
Conferenza delle e dei comandanti delle polizie cantonali

## 6. Kaderlaufbahn

### Problematik und Ziele

Auch in Bezug auf die Kaderlaufbahn stellt sich häufig das Problem, dass Frauen gegenüber Männern benachteiligt werden. Zwar sind die Ausschreibungen für Kaderstellen geschlechtsneutral formuliert, werden jedoch nur als Vollzeitstellen angeboten, womit generell Frauen benachteiligt werden. Weiter stellt sich das bereits erwähnte Problem der versteckten Hindernisse für Bewerbungen von Frauen. Dieselbe Fragestellung ergibt sich auch beim Anbieten von Aus- und Weiterbildungen ausschliesslich oder mit Vorzug an Vollzeitbeschäftigte.

Ein zusätzliches Problem stellt eine häufige Fehleinschätzung der Potentiale von Frauen dar, da grundsätzlich gradlinige Lebensläufe ohne familienbedingte Unterbrüche bevorzugt werden. Frauen neigen zudem eher zur Tendenz, sich beim Bewerben für Kaderstellen zu unterschätzen, wohingegen Männer sich in der Tendenz eher überschätzen.

Ein weiteres Karrierehemmnis für Frauen in einer männlich geprägten Unternehmenskultur stellen die unterschiedlichen Führungsarten von Frauen und Männern dar. Häufig werden Frauen aufgrund ihrer Empathie häufiger als schwach und weniger durchsetzungsstark wahrgenommen als Männer. Männer tendieren dagegen mehr zu einer Laissez-faire Haltung in Bezug auf ihre Führungsposition. Interessanterweise scheinen mehr Regeln, Unterstützung und Führung der Mitarbeitenden entgegen des Klischees des führungsstarken Mannes in frauengeführten Unternehmen zu erhalten. Die Organisation muss somit genügend Spielraum für verschiedene Arten der Führung lassen und verschiedene Führungsstile akzeptieren und unterstützen.

### Konkrete Lösungsansätze

- Anbieten von Kaderfunktionen im Jobsharing, d.h. gleiche Chancen für Vollzeit- und Teilzeitmitarbeitende.
- Sensibilisierung und Unterstützung von Vorgesetzten und Kader, dass Mitarbeitende mit familienbedingten Unterbrüchen beruflich nicht ins Hintertreffen geraten.
- Sicherstellung, dass auch Teilzeitbeschäftigte an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung teilnehmen können.
- Möglichkeit, auch ohne eine Kaderposition inne zu haben, an geeigneten Kaderausbildungen teilzunehmen, wenn ein/e Mitarbeiter/in sich in diese Richtung entwickeln möchte.
- Bei einer vakanten Kaderfunktion gezieltes Ansprechen von sich eignenden Frauen durch ihre Vorgesetzten und Ermutigung, sich für die Stelle zu bewerben.
- Frauen in Führungspositionen als Botschafterinnen für andere ambitionierte Frauen innerhalb oder auch ausserhalb der eigenen Organisation sichtbar(er) machen.
- Gründung eines Netzwerks von Frauen für Frauen. So z.B. mit besonderen Informationsveranstaltungen oder auch durch Zurverfügungstellung von Mentorinnen (bestehende Kaderfrauen, an welche sich junge Kaderfrauen wenden können, wenn sie Fragen haben oder Unterstützung brauchen; Vernetzung von dienstälteren Führungsverantwortlichen mit jungen „High Potentials“).