

HR-Strategie Kanton St.Gallen

Vorwort	3
Einleitung	4
Vision und Werte	7
Handlungsfelder	8
Verantwortung wahrnehmen und die Kultur leben	11
Mitarbeitende gewinnen, entwickeln und halten	12
Die Digitalisierung nutzen und die Arbeitswelt von morgen gestalten	16
Personalpolitische Ziele	18
Umsetzung	19





Über 5'000 Mitarbeitende der kantonalen Verwaltung setzen sich täglich für das Gemeinwohl im Kanton St.Gallen ein. Sie erbringen vielfältige Dienstleistungen für die Einwohnerinnen und Einwohner, die Unternehmen und unterschiedliche öffentliche wie private Organisationen.

Die Ansprüche und Erwartungen unserer Kundinnen und Kunden und auch der Politik an die kantonale Verwaltung nehmen stetig zu. Gesellschaftliche, technologische und wirtschaftliche Entwicklungen verändern die Arbeitswelt. Diese wird vernetzter und komplexer. Traditionelle Arbeitsweisen und vorwiegend hierarchisch geprägte Entscheidungs- und Führungsstrukturen verlieren an Bedeutung.

Die digitale Transformation beeinflusst alle Bereiche der kantonalen Verwaltung. Um diesen Wandel erfolgreich zu meistern, bedarf es einer starken, auf Austausch, Zusammenarbeit und Vertrauen basierenden Unternehmenskultur. Es braucht motivierte und gestaltungsfreudige Mitarbeitende, die sich mit dem Kanton St.Gallen als Arbeitgeber identifizieren und Dienstleistungen effizient und in hoher Qualität erbringen.

Als fünftgrösster Kanton und einer der grössten Arbeitgeber in der Region trägt der Kanton St.Gallen eine grosse Verantwortung und übernimmt eine Vorbildfunktion. Dabei stehen wir nicht nur in Konkurrenz zur Privatwirtschaft, sondern insbesondere auch zur Bundesverwaltung, zu anderen Kantonen sowie zu kommunalen Verwaltungen. Als Arbeitgeber der öffentlichen Hand sind wir gefordert, diesen internen und externen Impulsen Rechnung zu tragen und uns als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Nur so sind wir auch in der Zukunft in der Lage, den hohen Erwartungen und Anforderungen der Öffentlichkeit sowie der Mitarbeitenden gerecht zu werden. Auf der anderen Seite sind wir der Politik und den Bürgerinnen und Bürgern des Kantons St.Gallen verpflichtet, die uns anvertrauten Ressourcen umsichtig, verantwortungsvoll und effizient einzusetzen.

Die Personalpolitik des Kantons als Arbeitgeber ist in den Grundzügen im kantonalen Personalrecht definiert. Dieses bildet ein tragfähiges Fundament einer umsichtigen Personalarbeit. Die vorliegende HR-Strategie knüpft daran an. Entsprechend der Vision der Regierung des Kantons St.Gallen «Vielfalt leben – Akzente setzen» soll sie eine zukunftsgerichtete Grundlage bieten, um die personalpolitischen Schwerpunkte der nächsten Jahre zu definieren. Die HR-Strategie legt dabei strategische Handlungsfelder und Stossrichtungen fest. Sie orientiert sich sowohl an den übergeordneten Zielsetzungen der Regierung und der Schwerpunktplanung sowie am etablierten Wertekompass, der als Wertefundament dienen soll.

Mit einer gut eingebetteten HR-Strategie, den personalpolitischen Zielen als konkrete Umsetzungsplanung und den dazugehörigen Hilfsmitteln wie dem Verhaltenskodex und den Führungsgrundsätzen steht den Führungskräften, den Mitarbeitenden und den HR-Fachpersonen ein Werkzeugkoffer zur Verfügung, um die HR-Arbeit in der kantonalen Verwaltung ganzheitlich und umfassend zu steuern und weiterzuentwickeln.

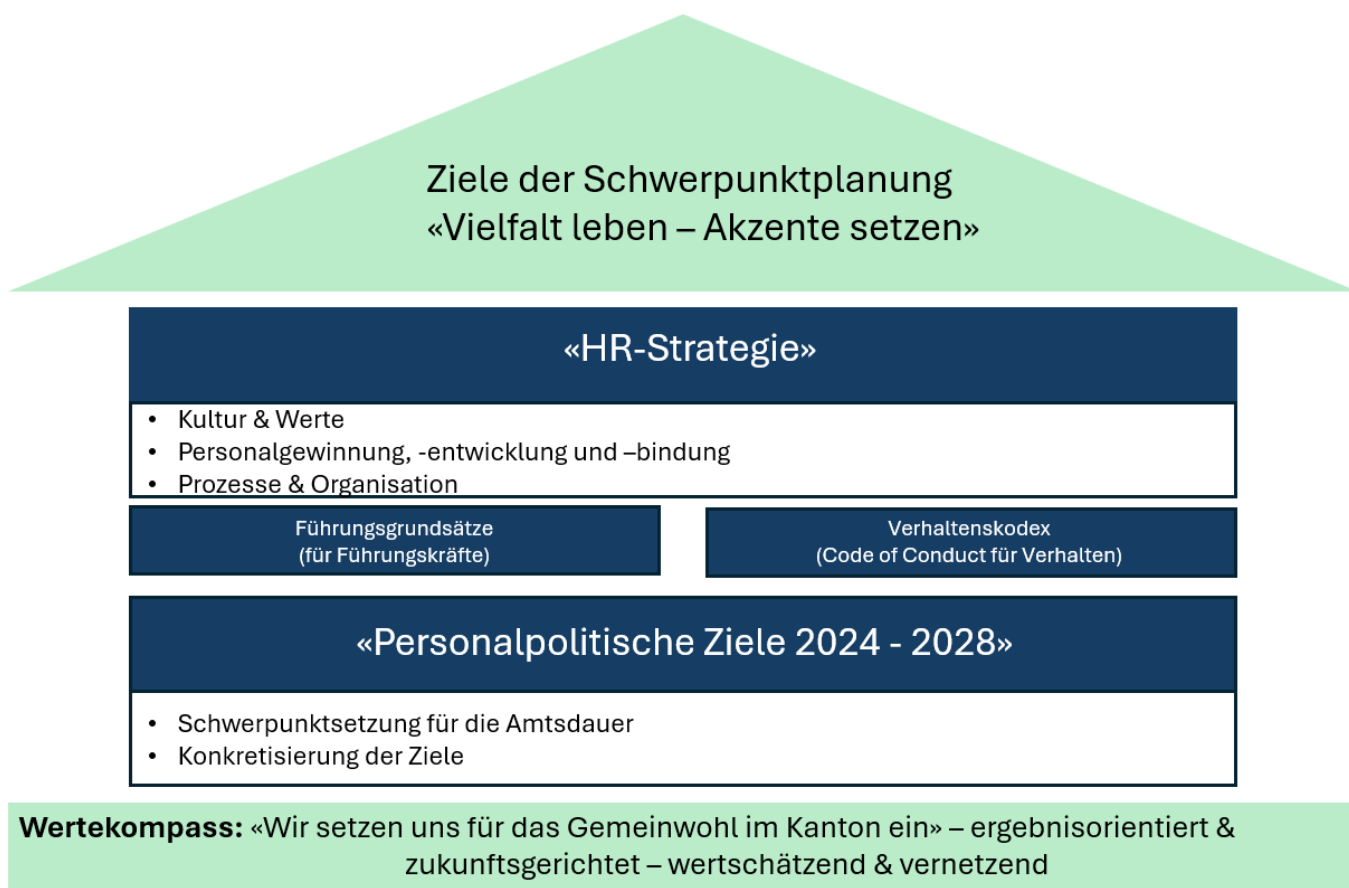
Regierungsrat Marc Mächler
Vorsteher des Finanzdepartementes



Einleitung

Die vorliegende HR-Strategie schafft einen Orientierungsrahmen für die Personalarbeit in der kantonalen Verwaltung. Sie gibt damit sowohl den Führungskräften und Mitarbeitenden als auch den HR-Fachpersonen die notwendige Orientierung über die Ausgestaltung der HR-Arbeit der kommenden Jahre.

Die HR-Strategie ist in die grundlegenden Zielsetzungen der Regierung aus der entsprechenden Schwerpunktplanung eingebettet. Der im Jahr 2023 implementierte Wertekompass dient als rahmengebende Grundlage. Verschiedene weitergehende und ausführende Instrumente konkretisieren die HR-Strategie. Zum einen dienen der Verhaltenskodex und die Führungsgrundsätze dazu, die Erwartungen an die Zusammenarbeit und die Führungsarbeit innerhalb der kantonalen Verwaltung zu schärfen. Andererseits werden mit den personalpolitischen Zielen 2024–2028 die entsprechenden Ziele formuliert und konkrete Erwartungen an die Führungskräfte und Mitarbeitenden, aber auch an die Weiterentwicklung der HR-Arbeit selbst, d.h. in Form von Projektzielen, festgeschrieben. Diese Instrumente liegen teilweise bereits vor oder sind zum Zeitpunkt der Verabschiedung dieser HR-Strategie in Arbeit. Der Verhaltenskodex wurde bereits im Jahr 2019 implementiert. Die Führungsgrundsätze werden im Jahr 2024 auf der Basis des Wertekompasses partizipativ mit den Führungskräften der kantonalen Verwaltung entwickelt und werden im Jahr 2025 die bestehenden Führungsgrundsätze ablösen.





Die Personalpolitischen Ziele 2024–2028 werden zu Beginn der Amtsdauer durch die Regierung verabschiedet. Diese definieren die Schwerpunkte der HR-Arbeit für die kommenden vier Jahre und dienen der Konkretisierung der in der HR-Strategie formulierten Handlungsfelder und Stossrichtungen. Daraus werden konkrete Projekte und Vorhaben abgeleitet und umgesetzt. Die Personalpolitischen Ziele nehmen dabei aktuelle Gegebenheiten und politische Rahmenbedingungen auf. Entsprechend können die Personalpolitischen Ziele 2024–2028 als Roadmap für die Umsetzung der HR-Strategie verstanden werden.

Den Führungskräften dienen die HR-Strategie sowie deren Konkretisierung als Grundlagen für ihre Personalarbeit. Sie umfassen die Erwartungen an deren Führungsarbeit und Führungsverständnis. Zudem werden die Führungskräfte aufgefordert, ihre Führungsrolle verantwortungsbewusst wahrzunehmen und sich und ihre Mitarbeitenden stetig weiterzuentwickeln.

Für die Mitarbeitenden stärkt die HR-Strategie die Voraussetzungen für eine ergebnisorientierte und sinn erfüllte Arbeit. Sie zeigt ihnen auf, welche Perspektiven der Arbeitgeber bietet, welche Werte beim Kanton gelebt werden und welche Erwartungen der Kanton als Arbeitgeber an sie richtet.

Die HR-Fachpersonen sorgen gemeinsam mit den Führungskräften dafür, dass Führungskräfte und Mitarbeitende rekrutiert werden, welche die HR-Strategie des Kantons aktiv mittragen, mitgestalten und die gemeinsame Wertebasis im Arbeitsalltag leben. Die HR-Fachpersonen erhalten mit der HR-Strategie den Handlungsrahmen für die Personalarbeit und richten ihre Aktivitäten darauf aus. Das Label «HR Kanton St.Gallen» unterstreicht diese gemeinsame Verantwortung.

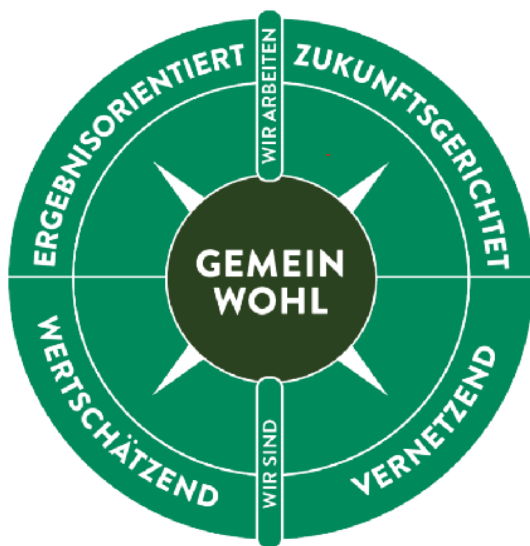


Vision und Werte

*Wir setzen uns für das Gemeinwohl im Kanton St.Gallen ein.
Wir verstehen uns als Dienstleister für die Bevölkerung.*

Mit diesem Grundverständnis bietet der Kanton St.Gallen sinnstiftende und gesellschaftlich relevante Tätigkeiten an. Er bietet zeitgemässe Arbeitsbedingungen und setzt sich für zukunftsgerichtete Entwicklungen ein.

Der Wertekompass gibt dabei Orientierung und dient als Navigator. Er vereint vier Werte, welche die Erwartungen an die Arbeitsweisen und die Zusammenarbeit symbolisieren.



Unsere tägliche Zusammenarbeit ist geprägt durch folgende Werte. **Wir sind...**

... **wertschätzend** und **vernetzend**.
Wir begegnen einander auf Augenhöhe.
Wir nutzen die Gemeinschaft als Stärke.

Unsere tägliche Arbeitsweise ist geprägt durch folgende Werte: **Wir arbeiten...**

... **ergebnisorientiert** und **zukunftsgerichtet**.
Wir erbringen unsere Leistungen effizient und in hoher Qualität.
Wir gestalten das Morgen mit Neugier und Mut.

Mit dieser Wertegrundlage werden motivierte Führungskräfte und Mitarbeitende angesprochen, die für den Kanton mit seiner Bevölkerung, den Unternehmen und den Institutionen Mehrwerte schaffen, etwas bewegen möchten, sich dabei als Teil der ganzen Verwaltung verstehen und durch übergreifende Zusammenarbeit Lösungen für das Gemeinwohl entwickeln wollen.

Der Wertekompass dient zudem als Fundament für die Führung und die Zusammenarbeit ganz generell. Alle Mitarbeitenden dürfen von ihrem Umfeld erwarten, dass es ihnen mit Wertschätzung begegnet und die Vernetzung über die eigenen Team- und Organisationsgrenzen hinweg aktiv gefördert wird. Einbezug und Partizipation sind wichtige Elemente im Alltag und bestimmen beispielsweise die Führungs- und Projektarbeit. Dabei wird erwartet, dass sich alle Führungskräfte und Mitarbeitende dafür einsetzen, ihre Leistung ergebnisorientiert, d.h. in einer effizienten und effektiven Art und Weise, zu erbringen. Fehler können passieren und sollen als Lernchance genutzt werden. Dazu gehört, dass für die Ergebnisse Verantwortung übernommen wird und die stetige Verbesserung, im Sinn der Zukunftsorientierung, ein stetiger Begleiter ist.

Für die HR-Organisation dient der Wertekompass darüber hinaus als Orientierung für die weitere Ausgestaltung der HR-Arbeit. Die Weiterentwicklung der HR-Instrumente und -Prozesse sollen darauf ausgerichtet sein, dass in der alltäglichen Arbeit eine Kultur entsteht, die den Wertekompass zum Ausdruck bringt. Auch die personalrechtlichen Rahmenbedingungen sind in diesem Sinn weiterzuentwickeln.

Nur mit einem breit verstandenen Einsatz kann der Wertekompass die geforderte Wirkung als kulturprägendes Fundament entwickeln.

Handlungsfelder

Die gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Herausforderungen machen deutlich, dass nur eine umfassend verstandene HR-Strategie die notwendige Wirkung erzielt. Es reicht nicht mehr aus, mit punktuellen Aktivitäten und Projekten zu versuchen, die strategischen Ziele zu erreichen.

Die HR-Strategie strukturiert sich demnach in drei Handlungsfelder. Diese sollen helfen, die verschiedenen Stossrichtungen und nachfolgenden Initiativen zu bündeln und übersichtlicher zu gestalten. Die drei Handlungsfelder beeinflussen und unterstützen sich gegenseitig und bilden gesamthaft die HR-Strategie.









Verantwortung wahrnehmen und die Kultur leben

Eine gelebte Unternehmenskultur gibt Orientierung bezüglich der zentralen Werte sowie über die Art und Weise der Zusammenarbeit. Die Verankerung des gemeinsam entwickelten Wertekompasses in eine gelebte Zusammenarbeit und Führung ist die zentrale Zielsetzung dieses Handlungsfelds. Eine Führungsentwicklung, die auf Reflexion und Entwicklung basiert, unterstützt die Organisation in ihrer Entwicklung.

STOSSRICHTUNG 1: Gelebte Unternehmenskultur

Wir leben eine Kultur, die auf einer gemeinsamen Wertebasis beruht. Diese bildet das kulturelle Fundament unserer Identität und die Leitplanken der internen und externen Zusammenarbeit. Wir arbeiten nach den Grundsätzen des Verhaltenskodex und leben die Werte des Wertekompasses. Wir entwickeln uns zu einer inklusiven Organisation, welche die Vielfalt als Stärke nutzt. Dabei respektieren wir alle Menschen, unabhängig von Alter, Herkunft oder sexueller oder religiöser Orientierung. Daneben nehmen wir unseren Auftrag, uns für das Gemeinwohl im Kanton St.Gallen einzusetzen, ernst. Wir übernehmen Verantwortung für unsere Ergebnisse und tragen den uns anvertrauten Ressourcen Sorge. Mit Transparenz und Authentizität stärken wir das Vertrauen unserer Mitarbeitenden sowie der Kundinnen und Kunden unserer Leistungen. Dabei zeigen wir uns verbindlich und ergebnisorientiert.

STOSSRICHTUNG 2: Grundsätze der Zusammenarbeit

Zusammenarbeit in Zeiten starker Veränderungen erfordert Vertrauen. Ein respektvoller Umgang, der es erlaubt, Fehler einzugestehen und aus Fehlern zu lernen, ist zentral, um sich als Organisation weiterzuentwickeln. Wir bieten den Führungskräften und Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihr Führungs- und Zusammenarbeitsverhalten und ihre Einstellung regelmässig basierend auf den gemeinsamen Werten zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Die Diversität der Mitarbeitenden wird dabei als Chance für die Zusammenarbeit erkannt und aktiv genutzt.

Das bedeutet:

- Die gemeinsam entwickelte Wertebasis wird in der ganzen Verwaltung gelebt und verankert. Die Führungskräfte agieren dabei als Vorbild. Die Mitarbeitenden werden aktiv in die Umsetzung einbezogen.
- Der Wertekompass und seine Umsetzung werden in unterschiedlichen Gefässen (insbesondere Standortgespräche, Kadertage sowie Vorgesetztenseminare) thematisiert und eingefordert.
- Die Werte werden in der Art der internen Kommunikation widerspiegelt. Die interne Kommunikation wird als zentrales Element der Wertevermittlung angesehen.
- Die Gestaltung und Umsetzung der HR-Prozesse (u.a. Rekrutierung, Personalentwicklung, Personalpflege, Trennung) widerspiegeln die Unternehmenskultur.
- Mit regelmässigen Personalbefragungen werden die Unternehmenskultur und deren Entwicklung ermittelt und gemessen.

Das bedeutet:

- Wir fördern die Reflexion der Werteanwendung in der Führung und Zusammenarbeit. Dafür stehen entsprechende Austauschgefässe für die Mitarbeitenden und Führungskräfte bereit.
- Instrumente, wie eine Toolbox für das Kader, unterstützen diesen Dialog und helfen, die Werte in der Führung und Zusammenarbeit zu fördern und einzufordern.
- Die Führungsentwicklung auf der Basis einer werteorientierten Führung wird gestärkt und über alle Führungsstufen wirksam umgesetzt. Mit gezielten Führungsentwicklungsangeboten werden die Führungskräfte unterstützt, die Unternehmenskultur zu tragen und aktiv mitzugestalten.
- Die Führungskräfte werden hinsichtlich der Diversität der Mitarbeitenden gezielt sensibilisiert (z.B. Menschen mit Behinderung, Geschlechteridentitäten, sexuelle oder religiöse Orientierung, Unconscious Biases).

Mitarbeitende gewinnen, entwickeln und halten



In Zeiten eines allgemeinen Arbeitskräftemangels kommt den Kernaufgaben der HR-Arbeit besondere Bedeutung zu. Einerseits fordert der Arbeitskräftemangel ein Bewusstsein und Instrumente, damit wir erfahrene und engagierte Mitarbeitende halten können. Andererseits wird es noch wichtiger, die Arbeitgeberattraktivität derart zu stärken, dass wir für talentierte und kompetente Fachkräfte weiterhin als interessanter Arbeitgeber wahrgenommen werden. Die Personalgewinnung und -bindung wird damit zur strategischen Aufgabe für die HR-Organisation, zusammen mit den Führungskräften.

Neben diesen beiden Aspekten geht es zudem darum, die bestehenden Mitarbeitenden gezielt weiterzuentwickeln. Die Digitalisierung und Transformation der Verwaltung verlangt zunehmend neue Kompetenzen, weshalb eine zentrale Aufgabe darin besteht, die Mitarbeitenden proaktiv auf die Zukunft vorzubereiten. Die unterschiedlichen Wertvorstellungen und Erwartungen der verschiedenen Generationen im Arbeitsmarkt bergen Chance und Herausforderung gleichermaßen. Dem Generationenmanagement und damit verbunden auch dem Bedarf an Instrumenten und Massnahmen zur generationengerechten Personalentwicklung ist Rechnung zu tragen. Es müssen Lösungen entwickelt werden, um das grosse Wissen der erfahrenen Mitarbeitenden in der Organisation behalten zu können und den Übergang der Funktionen in junge Hände aktiv und optimal zu gestalten. Mentoring- oder Coachingprogramme, strukturierte Nachfolgeplanungsprozesse und flexible Arbeits- und Arbeitszeitmodelle dienen dazu, die verschiedenen Lebensphasen und Lebensmodelle bestmöglich zu unterstützen. Daneben gehören auch zeitgemässe und attraktive Anstellungsbedingungen zu diesen Lösungsansätzen.





STOSSRICHTUNG 3: Attraktivität und Rekrutierung

Der Kanton St.Gallen gilt als attraktiver Arbeitgeber und wird von potenziellen Mitarbeitenden als solcher wahrgenommen. Die Pflege dieser Attraktivität und der Auftritt nach aussen sind eine strategische Aufgabe in Zusammenarbeit der Führungskräfte und der HR-Organisation. Alle Mitarbeitenden dienen als Botschafterinnen und Botschafter für den Arbeitgeber Kanton St.Gallen. Mit zeitgemässen Instrumenten und Prozessen bieten wir künftigen Mitarbeitenden ein positives Rekrutierungserlebnis, das sie überzeugt, den Kanton als Arbeitgeber zu wählen. Mit einem ergänzenden professionellen Onboarding sollen die Mitarbeitenden in ihrem Entscheid nach Stellenantritt bestärkt werden. Bei der Rekrutierung wird den verschiedenen Aspekten der Diversität besonders Rechnung getragen.

Das bedeutet:

- Eine wirkungsvolle und attraktive Arbeitgebermarke «Kanton St.Gallen», welche die Sinnhaftigkeit der Berufe der kantonalen Verwaltung unterstreicht, unterstützt eine entsprechende Positionierung. Dabei agieren wir als öffentlicher Arbeitgeber selbstbewusst und verantwortungsvoll.
- Die Arbeitgeberattraktivität des Kantons St.Gallen wird entlang geeigneter Benchmarks gemessen und die Entwicklung aktiv gesteuert.
- Potenzielle Mitarbeitende werden über geeignete Kanäle angesprochen und mit zeitgemässen Rekrutierungsprozessen gewonnen.
- Die Rekrutierungskompetenzen der Führungskräfte und der HR-Organisation entsprechen den heutigen und künftigen Standards und die Prozesse sind in jeglicher Hinsicht diskriminierungsfrei.
- Zeitgemässe und attraktive Arbeitsbedingungen (z.B. flexible Arbeitszeitmodelle, Ferienregelungen usw.) und ein kompetitives Lohnsystem, das auf den Grundsätzen des «fair pay» basiert, machen den Kanton als Arbeitgeber attraktiv.

STOSSRICHTUNG 4:

Weiterbildung und Entwicklung

Die Digitalisierung und Transformation der Verwaltung verlangt eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Erwartungen und Kompetenzen von Mitarbeitenden und Führungskräften. Führungskräften kommt dabei die Verantwortung zu, die Erwartungen an die künftigen Kompetenzen zu formulieren und dies mit ihren Mitarbeitenden auszutauschen. Ein kontinuierlicher Dialog in Standortgesprächen unterstützt diese Entwicklung. Zudem sollen strategisch ausgerichtete Weiterbildungs- und Entwicklungsangebote dazu dienen, die notwendigen Kompetenzen zu erlernen und aufzubauen. Insbesondere in Zeiten von Ressourcenknappheit und hohem Veränderungsdruck ist der Gesundheit der Mitarbeitenden besondere Beachtung zu schenken.

Wir fördern die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden, indem wir Wissen aktiv teilen und uns als lernende Organisation verstehen. Wir bieten individuelle Weiterentwicklung und Perspektiven innerhalb der Departemente und über die Departemente hinweg. Dabei sollen allen Mitarbeitenden grundsätzlich dieselben Möglichkeiten zur Verfügung stehen.

STOSSRICHTUNG 5:

Nachfolgeplanung und Talent Management

Das Potenzial unserer Mitarbeitenden ist gross. Mit zielgerichteten und geeigneten Instrumenten soll der Nachwuchs an Fach- und Führungspersönlichkeiten aufgebaut und gesichert werden. Einstiegsprogramme für Personen nach Erstausbildungen bilden eine wichtige Quelle für nachhaltigen Berufsnachwuchs. Der Generationenwechsel soll bewusst gesteuert werden, damit das vorhandene Wissen und die Leistungsfähigkeit der Organisation erhalten werden kann.

Das bedeutet:

- Die Basis der Personalentwicklung liegt auf regelmässigen Standortgesprächen, in denen die Führungskräfte und Mitarbeitenden über die aktuellen und zukünftigen Kompetenzanforderungen sprechen und mögliche Entwicklungsmassnahmen ableiten.
- Die interne Mobilität und Jobwechsel innerhalb der kantonalen Verwaltung bieten Möglichkeiten, sich innerhalb der Verwaltung beruflich weiterzuentwickeln. Die Rahmenbedingungen und entsprechenden Instrumente werden erarbeitet.
- Der aktive Austausch von Wissen und die departementsübergreifende Zusammenarbeit werden bewusst gefördert (z.B. durch die interdepartementale Zusammensetzung von Projektgruppen oder etablierte Gefässe für den fachlichen Austausch).
- Die Kompetenzentwicklung erfolgt durch formalisierte interne und externe Weiterbildungen sowie gezielt auch durch Massnahmen «on the job».
- Moderne Bildungsformate unterstützen die Mitarbeitenden im lebenslangen Lernen. Entsprechende Grundsätze, mögliche Anreize und Erwartungen an die Mitarbeitenden bezüglich der eigenverantwortlichen Weiterbildung werden erarbeitet.
- Mitarbeitende in gesundheitlichen Krisen werden unterstützt, der psychischen Gesundheit aller Mitarbeitenden wird besondere Beachtung geschenkt. Dazu wird ein übergreifendes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) aufgebaut.

Das bedeutet:

- Mit Nachwuchsförderprogrammen für Absolventinnen und Absolventen von Hochschulen und dem punktuellen Ausbau des Berufsbildungsangebots stehen mehr Berufseinstiegsangebote zur Verfügung.
- Mit der Flexibilisierung des Altersrücktritts können erfahrene Mitarbeitende mit ihrem Wissen länger erhalten werden und zugleich Entwicklungsmöglichkeiten für jüngere Fach- und Führungskräfte geschaffen werden.
- Strukturierte und standardisierte Prozesse unterstützen die Nachfolgeplanungen und persönlichen Entwicklungsplanungen. Dabei wird der Förderung der Diversität auf allen Stufen, insbesondere der Förderung von Frauen in Kaderpositionen weiterhin gezielt Rechnung getragen.



Die Digitalisierung nutzen und die Arbeitswelt von morgen gestalten



Die Anforderungen und Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt (u.a. Digitalisierung, flexible Arbeitsformen, New Work), gepaart mit Effizienz- und Kostendruck, sind in der öffentlichen Verwaltung allgegenwärtig. Einerseits gilt es, interne Strukturen zu optimieren, und andererseits ist der Wunsch nach flexibler Arbeitszeitgestaltung zu berücksichtigen. Die sich bietenden Potenziale namentlich der Digitalisierung sollen aktiv genutzt und Innovation gefördert werden.

Dabei sind die zunehmend unterschiedlichen Wünsche und Erwartungen der Mitarbeitenden mit den betrieblichen Bedürfnissen und Anforderungen abzugleichen. Hier sind die Führungskräfte gefordert, die bestehenden Spielräume und Instrumente verantwortungsbewusst einzusetzen und die eigenen Arbeitsformen und Leistungsangebote weiterzuentwickeln, um auch künftigen Anforderungen gerecht zu werden.

STOSSRICHTUNG 6: Digitale Transformation

Die Digitale Transformation erfasst die ganze Organisation. Die Organisation soll weiterentwickelt werden, um den Anforderungen an die kontinuierliche Weiterentwicklung und den rasch voranschreitenden Innovationen gerecht zu werden. Hierbei ist es notwendig ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, wie die Organisation in Bezug auf diese Herausforderungen funktionieren muss, welche Strukturen und Abläufe benötigt werden und schliesslich, wie die Führungskräfte und Mitarbeitenden für diese Arbeitsweisen befähigt und unterstützt werden können.

Das HR kann mit den verschiedenen Funktionen diesen Personal- und Organisationsentwicklungsprozess unterstützen. Wir betreiben dazu ein zeitgemässes HR-Geschäftsmodell **«HR Kanton St.Gallen»**, das den Kanton als einen Arbeitgeber versteht. Ein HR Shared Service Center soll gemeinsam und übergreifend hochstehende HR-Dienstleistungen erbringen. Für die persönliche Beratung und Unterstützung von Führungskräften und Mitarbeitenden in spezifischen und anspruchsvollen Situationen, wie auch der Digitalen Transformation, muss mehr Raum geschaffen werden. Dies gelingt, indem administrative und sich wiederholende Prozesse möglichst einfach bereitgestellt werden. Dabei verfolgen wir einen «digital first»-Ansatz bezüglich unserer HR-Prozesse. Die bestehenden IT-Lösungen werden dazu zielgerichtet und kontinuierlich weiterentwickelt. Die personalrechtlichen Grundlagen werden deshalb aktualisiert, um weiterhin das tragfähige und stabile Fundament bilden zu können. Mit einem erweiterten HR-Controlling werden datenbasierte Entscheidungsgrundlagen bereitgestellt.

Das bedeutet:

- Ein Zielbild eines Organisationsdesigns¹ zur Bewältigung der Digitalen Transformation wird erarbeitet.
- Das HR-Geschäftsmodell «HR Kanton St.Gallen» bildet die Grundlage für ein erfolgreiches Personalmanagement.
- HR agiert als Dienstleister mit einem zunehmenden «digital first»-Ansatz, d.h. HR-Basisleistungen werden standardisiert und möglichst automatisiert.
- Die HR-Beratung basiert auf zeitgemässen und professionellen Standards und wird durch HR-Controllinginstrumente unterstützt, sodass Beratungen und Entscheide vermehrt datenbasiert erfolgen.
- Die personalrechtlichen Grundlagen werden überarbeitet und aktualisiert.

STOSSRICHTUNG 7: **Flexible Arbeitsformen**

Wir sind im Denken und Handeln offen und sehen die Vielfalt unserer Mitarbeitenden als Quelle von Innovation. Diese Vielfalt soll gefördert werden und aktiv als Chance für die Transformation der Verwaltung genutzt werden. Dabei kommen geeignete Arbeitsmittel und Instrumente zum Einsatz, die ein flexibles Arbeiten und die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf unterstützen.

Das bedeutet:

- Für Menschen mit Behinderung werden gezielt Inklusionsmöglichkeiten geschaffen, erhalten und gefördert.
- Wir fördern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, namentlich mit alternativen und flexiblen Arbeits- und Führungsmodellen: Co-Leitungen, Führungsfunktionen auf Zeit, Teilzeit in Führung und andere Möglichkeiten können dazu beitragen, die Vereinbarkeit insbesondere von Führungsfunktionen oder anspruchsvollen Fachfunktionen mit Familienarbeit zu fördern.
- Die Besonderheiten und Bedürfnisse der unterschiedlichsten Funktionen der kantonalen Verwaltung werden in der Weiterentwicklung flexibler Arbeitsmodelle berücksichtigt. Führungskräfte und Mitarbeitende werden unterstützt, zeitgemässe Arbeitsmodelle einzuführen und zu ermöglichen.



Personalpolitische Ziele

Die in den Handlungsfeldern der HR-Strategie formulierten Stossrichtungen sind umfangreich und ihre Umsetzung ist anspruchsvoll und benötigt Zeit. Die Regierung wird dazu im Rahmen der personalpolitischen Ziele 2024–2028 Schwerpunkte setzen und den Fokus für die Umsetzung legen. Für die Formulierung dieser personalpolitischen Ziele berücksichtigt die Regierung verschiedene Aspekte. Einerseits werden aktuelle politische Anliegen einen Einfluss auf die Schwerpunktsetzung haben. Andererseits geben auch die Ergebnisse der Personalbefragung 2023 sowie Bedürfnisse entlang der bestehenden Projektlandschaft Impulse zur Themensetzung.

Die personalpolitischen Ziele werden jeweils zu Beginn der Amtsdauer von der Regierung festgelegt. Die vorliegende HR-Strategie wird in den Zielformulierungsprozess mit Verabschiedung Anfang 2025 einfließen.



Umsetzung

Mit dieser HR-Strategie verabschiedet die Regierung die Vision, die Werte, die Handlungsfelder und die darauf aufbauenden Stossrichtungen der Personalpolitik und lädt die Führungskräfte und die Mitarbeitenden ein, diese Strategie umzusetzen.

Zur Umsetzung und regelmässigen Überprüfung der Zielerreichung werden die personalpolitischen Ziele mit messbaren Kennzahlen ergänzt. Die Evaluation der Zielerreichung erfolgt im Rahmen des übergeordneten, jährlichen Regierungscontrollings.

Auch die HR-Strategie selbst soll im Rahmen eines Strategie-Reviews alle vier Jahre im Vorfeld der neu zu formulierenden personalpolitischen Ziele überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.



