

Strategie Human Resources Kanton Aargau 2020–2026



Für den Kanton Aargau wirken,
mit Freude und Perspektive.

Die Strategie Human Resources
Kanton Aargau 2020 – 2026
wurde am 1. Juli 2020
vom Regierungsrat genehmigt

Herausgeber
Departement Finanzen und Ressourcen
Human Resources Aargau, Juli 2020

Konzeption, Gestaltung
wbf.n, Baden/Würenlingen

Fotografie
René Rötheli, Baden
Sandra Ardizzone, Turgi (Portrait Landammann)

Copyright
© Kanton Aargau, 2020

Vorwort



Für den Kanton Aargau wirken, mit Freude und Perspektive: Diese Vision ist das Herzstück der neuen Fachstrategie Human Resources Kanton Aargau (HR-Strategie). Dem Regierungsrat ist es ein Anliegen, dass der Kanton Aargau auch in Zukunft ein attraktiver und moderner Arbeitgeber bleibt. Entsprechend tragen wir den Herausforderungen der Arbeitswelt Rechnung. Die digitale Transformation, neue Arbeitsformen oder die demografische Entwicklung verlangen nach zukunftsweisenden Konzepten. Wir gestalten diese.

Die HR-Strategie definiert die Schwerpunkte für die HR-Arbeit des Kantons Aargau der nächsten Jahre. Sie gibt Ziele und Stossrichtungen vor und zeigt auf, welche Werte uns in der Zusammenarbeit wichtig sind. Damit bietet sie Führungspersonen wie auch Mitarbeitenden eine Orientierung für ihre Arbeit.

Der Kanton Aargau kann seine vielfältigen Aufgaben nur dank des motivierten Einsatzes seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erbringen. Der Erfolg der HR-Strategie hängt davon ab, wie diese in der täglichen Führungsarbeit und Aufgabenerfüllung umgesetzt und gelebt wird. Im Namen des Regierungsrats danke ich allen Mitarbeitenden für ihre Mitwirkung und die wertvolle Arbeit für unseren Kanton.

DER REGIERUNGSRAT DES KANTONS AARGAU

Aarau, im Juli 2020

Landammann Dr. Markus Dieth
Vorsteher Departement Finanzen und Ressourcen



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	7
2. Vision und Werte	8
3. Handlungsfelder	10
3.1 Mitarbeitende gewinnen und fördern	12
3.2 Führung wahrnehmen und entwickeln	14
3.3 Arbeitswelt und Zusammenarbeit gestalten und leben	16
4. Umsetzung	18



1. Einleitung

Wesentliche Erfolgsfaktoren in Zeiten des Wandels sind eine auf Austausch, Zusammenarbeit und Vertrauen ausgerichtete Unternehmens- und Führungskultur. Es braucht motivierte und veränderungsbereite Mitarbeitende, die sich mit dem Kanton Aargau als Arbeitgeber identifizieren und kompetent und mit Freude professionelle Dienstleistungen und qualifizierte Arbeit für die Bevölkerung erbringen.

Ansprüche und Erwartungen der Einwohnerinnen und Einwohner, der Unternehmungen und der Politik an die kantonale Verwaltung nehmen zu. Gesellschaftliche und technologische Entwicklungen verändern die Arbeitswelt. Sie wird vernetzter, die Arbeitsprozesse erfahren grundlegende Anpassungen. Traditionelle, vorwiegend hierarchisch geprägte Entscheidungs-, Führungs- und Karrierelogiken verlieren an Bedeutung.

Flexible Arbeitsplätze und Strukturen, virtuelle Teams sowie Anpassungsfähigkeit und Resilienz von Mitarbeitenden und Organisation sind Realitäten, welche den Kanton Aargau auffordern, passende Strategien zu entwickeln.

Als einer der grössten Arbeitgeber des Kantons mit über 5'000 Mitarbeitenden in mehr als 80 Berufen steht der Kanton Aargau bezüglich Fach- und Führungskräften in Konkurrenz zur Bundesverwaltung, zu anderen Kantonen und Verwaltungen sowie zur Privatwirtschaft.

Der Regierungsrat trägt diesen externen und internen Impulsen Rechnung. Mit der HR-Strategie schafft er eine zukunftsgerichtete Grundlage für die personalpolitischen Massnahmen der nächsten Jahre, legt den künftigen Handlungsrahmen im Spannungsfeld zwischen Leistungs- und Mitarbeiterorientierung

sowie zwischen Agilität und Stabilität fest und gibt Führungskräften und Mitarbeitenden eine klare Orientierung über die Ausgestaltung der HR-Arbeit der kommenden Jahre.

Mit der HR-Strategie erhalten ...

... die **Führungskräfte** eine gemeinsame Grundlage für ihre Führungsarbeit und ihr Führungsverständnis. Die HR-Strategie fordert sie auf, ihre Führungsrolle verantwortungsbewusst wahrzunehmen und sich stetig weiterzuentwickeln.

... die **Mitarbeitenden** optimale Rahmenbedingungen für eine effiziente und sinnerfüllte Leistungserbringung. Die HR-Strategie zeigt ihnen auf, welche Perspektiven der Arbeitgeber bietet, welche Werte beim Kanton gelebt werden und welche Erwartungen der Arbeitgeber an sie richtet.

... die **HR-Fachleute** den Handlungsrahmen für das kantonale Human Resources Management. Als Fachstrategie stellt sie sicher, dass die wichtigen Themen proaktiv geplant, entlang den vorgegebenen Leitlinien weiterentwickelt und umgesetzt werden.

2. Vision und Werte

Der Kanton Aargau bietet gesellschaftlich relevante, sinnstiftende Arbeitsinhalte, konkurrenzfähige Arbeitsbedingungen, zeitlich und örtlich flexible Arbeitsformen sowie eine verantwortungsbewusste Führung mit Handlungsspielraum.

Für den Kanton Aargau wirken, mit Freude und Perspektive.

Mit dieser Vision spricht der Arbeitgeber Kanton Aargau motivierte Mitarbeitende an, die in ihrer täglichen Arbeit etwas bewirken wollen, die sich aktiv und mit Freude einbringen. Ihnen eröffnen sich dadurch inhaltliche und laufbahnbezogene Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven.

Diese Werte prägen die tägliche Zusammenarbeit:

wertschätzend

Wir begegnen einander respektvoll und transparent.

zukunftsgerichtet

Wir gestalten, sind eigenverantwortlich, lösungsorientiert und flexibel.

verlässlich

Wir handeln kompetent, nachvollziehbar und verbindlich.



3. Handlungsfelder

Die strategische Ausrichtung basiert auf drei aufeinander aufbauenden Handlungsfeldern mit unterschiedlichem Fokus. Sie beeinflussen und unterstützen sich gegenseitig und bilden in ihrer Gesamtheit eine Einheit.

1 Mitarbeitende gewinnen und fördern

In der HR-Strategie steht der Mensch im Mittelpunkt. Mitarbeitende werden begleitet vom Eintritt bis zum Austritt.

2 Führung wahrnehmen und entwickeln

Die Führung ist das verbindende Element zwischen Mitarbeitenden und der Arbeitswelt. Sie steuert zielbezogen und bewusst.

3 Arbeitswelt und Zusammenarbeit gestalten und leben

Die Arbeitswelt umfasst die Menschen der Organisation. Sie funktioniert effizient und effektiv.

Aus jedem der drei Handlungsfelder sind strategische Ziele abgeleitet. Nach diesen Zielen richtet sich die HR-Arbeit der kommenden Jahre. Die Ziele wiederum sind in verschiedene Stossrichtungen aufgefächert, nach welchen sich die Vorhaben und Projekte ausrichten.



Drei Kugeln symbolisieren die Arbeitswelt des Kantons Aargau: Die Mitarbeitenden im Mittelpunkt, die Führung als Verbindung und die Organisation als umgebendes Element.

3.1 Mitarbeitende gewinnen und fördern

Der Mensch im Fokus – begleitet vom Eintritt bis zum Austritt.

Mit perspektivenstiftenden Arbeitsmöglichkeiten, konkurrenzfähigen Anstellungsbedingungen, neuen Arbeitsformen und -modellen gelingt es, langfristig qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und der gesellschaftlichen und demografischen Entwicklung erfolgreich zu begegnen.

Der persönlichen und fachlichen Entwicklung und dem kompetenzorientierten, lebenslangen Lernen über alle Funktionen wird eine hohe Bedeutung beigemessen. Eine zeitgemässe Ausrichtung der Personalentwicklung schafft Grundlagen, um qualifizierte und ambitionierte Mitarbeitende mit Potential zu fördern.

Der Kanton bietet jungen Menschen eine gute Ausbildung und eine Perspektive.

Strategische Ziele und Stossrichtungen

Ziel 1

Wir sind als attraktiver Arbeitgeber bekannt und gewinnen die persönlich und fachlich am besten geeigneten Mitarbeitenden.

Stossrichtung 1: Der Arbeitgeber Kanton Aargau macht sich mit seiner Vision, seinen Werten und seinen Aufgaben sichtbar. Er stärkt das Bewusstsein von Vorgesetzten und Mitarbeitenden als Botschafterinnen und Botschafter für den Kanton.

Stossrichtung 2: Der Rekrutierungsprozess gestaltet sich aus der Perspektive der Bewerbenden; die Personalsuche richtet sich konsequent an der zu besetzenden Tätigkeit aus. In der Personalauswahl wird vermehrt Gewicht auf das Potential gelegt.

Ziel 2

Wir bieten sinn- und perspektivenstiftende Arbeitsmöglichkeiten sowie konkurrenzfähige Anstellungsbedingungen.

Stossrichtung 3: Der Kanton zeichnet sich aus durch vielfältige und gesellschaftlich bedeutsame Tätigkeitsgebiete mit Gestaltungsmöglichkeiten für Berufserfahrene und Spezialistinnen und Spezialisten. Als sozialverantwortlicher Arbeitgeber schafft er auch geeignete Arbeitsplätze für Menschen mit besonderen Betreuungsbedürfnissen.

Stossrichtung 4: Die eigenverantwortliche sowie zeitliche und örtliche Flexibilität wird vom Berufseinstieg über alle Berufsphasen bis zum Austritt gefordert, gefördert und unterstützt.

Stossrichtung 5: Die Gesamtvergütung wird mit Fokus auf die Sicherung der Konkurrenzfähigkeit gegenüber vergleichbaren Arbeitgebern abgestimmt.

Ziel 3

Wir verfügen über Strukturen und Prozesse, welche das kompetenzorientierte, lebenslange Lernen über alle Funktionen fördern.

Stossrichtung 6: Mit einer flexiblen Organisation und zukunftsorientierten Lernformaten wird das eigenverantwortliche, individuelle wie auch kollaborative Lernen über alle Berufsphasen unterstützt, die Veränderungsbereitschaft gefördert und Innovationen ermöglicht.

Stossrichtung 7: Für Auszubildende, Praktikantinnen und Praktikanten und Berufseinsteigende werden ein optimales Lernumfeld und Perspektiven für die Weiterbeschäftigung geschaffen.

Stossrichtung 8: Mit der zielorientierten Aktivierung des internen Stellenmarkts eröffnen sich Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven für Mitarbeitende und Vorgesetzte. Der Wissenstransfer wird sichergestellt.

3.2 Führung wahrnehmen und entwickeln

Die Führung im Fokus – zielbezogen und bewusst.

Die Digitalisierung, agile Arbeitsmethoden und flexible Mitarbeitende, die persönlich und auch virtuell zusammenarbeiten, erfordern eine neue Form der Führungsarbeit. Der Kanton braucht Vorgesetzte, die Autonomie gewähren und ihren Mitarbeitenden als Coach zur Seite stehen.

Vertrauen, Selbstreflexion und wertschätzende Kommunikation sind wichtige Grundlagen wirksamer Führung.

Der Kanton schafft eine gemeinsame Haltung und stellt eine verbindliche, individuell ausgerichtete Führungsentwicklung sicher.

Strategische Ziele und Stossrichtungen

Ziel 4

Wir verfügen über ein gemeinsames, zukunftsorientiertes Führungsverständnis.

Stossrichtung 9: Bei Anstellungen und Ernennungen von Führungskräften werden Leadershipqualitäten, Führungspotential und unternehmerisches Denken und Handeln als entscheidende Kriterien vorausgesetzt.

Stossrichtung 10: Die Führungsentwicklung folgt einer gemeinsamen Haltung. Der Fokus liegt auf einer verbindlichen, jedoch individuell ausgerichteten Förderung für alle Führungsstufen.

Ziel 5

Wir sichern eine hohe Leistungsfähigkeit und -bereitschaft dank vorbildlicher Führung.

Stossrichtung 11: Für eine verantwortungsvolle Führungsarbeit werden standardisierte methodische, prozessuale und technische Voraussetzungen geschaffen, damit Führungskräfte zielorientiert steuern, Leistungen und Verhalten gezielt einfordern und ihre Fürsorgepflicht verantwortungsbewusst wahrnehmen können.

3.3 Arbeitswelt und Zusammenarbeit gestalten und leben

Die Organisation im Fokus – effizient und effektiv.

Der Wandel der Arbeitswelt betrifft in hohem Masse auch die Arbeitsstrukturen und -grundlagen.

Für eine erfolgreiche Ausgestaltung der HR-Arbeit setzt der Kanton auf HR-Prozesse, welche die digitale Transformation und flexibles Arbeiten unterstützen, sowie auf eine wirksame, zielgruppenorientierte HR-Kommunikation über alle Stufen.

Parallel überarbeitet der Kanton die personalrechtlichen Grundlagen mit Blick auf die Anforderungen der Arbeitswelt grundlegend.

Wesentlich ist schliesslich eine gezielte und bedarfsorientierte Weiterentwicklung der HR-IT-Systemlandschaft.

Strategische Ziele und Stossrichtungen

Ziel 6

Unsere personalrechtlichen Rahmenbedingungen sind fortschrittlich, regeln so viel wie nötig und bieten Handlungsspielraum.

Stossrichtung 12: Die personalrechtlichen Bestimmungen werden überprüft und die Normhierarchie der Regelungen im Hinblick auf ein unternehmerisches Handeln optimiert.

Ziel 7

Unsere HR-Prozesse und -Instrumente orientieren sich am Kundennutzen, sind digital, standardisiert und modular ausbaubar.

Stossrichtung 13: Die digitale Transformation wird mit einer nach dem Bedarf der Anwenderinnen und Anwender ausgerichteten HR-Informatikarchitektur, entlang der HR-Prozesse und mit Fokus auf die Entwicklung von Selbsterfassungstechnologien für Mitarbeitende (Employee-Self-Service) umgesetzt.

Stossrichtung 14: Das Personal- und Lohninformationssystem wird als das führende System für digitale Identitäten (Personaldaten) etabliert und die Kerndaten werden für andere Fach- und Querschnittsanwendungen zur Verfügung gestellt.

Ziel 8

Unsere Zusammenarbeit ist interdisziplinär, netzwerkorientiert und flexibel.

Stossrichtung 15: Vielfältige Arbeitsformen, Arbeitsmodelle sowie Anstellungsverhältnisse, in welchen Mitarbeitende aus verschiedenen internen und externen Organisationen ihr breitgefächertes Wissen und ihre unterschiedlichsten Erfahrungen teilen und lösungsorientiert zusammenarbeiten, werden gefördert.

Stossrichtung 16: Die operativen und strategischen HR-Informationen sind ziel- und anspruchgruppenorientiert aufzubereiten und leicht verfügbar zu machen. Die Zusammenarbeit in der HR-Kommunikation wird zweckmässig geregelt.

4. Umsetzung

Mit der HR-Strategie hat der Regierungsrat die Vision, die Werte, die Ziele und die Stossrichtungen verabschiedet und die Verwaltung beauftragt, die Strategie umzusetzen.

Mit diesen Vorhaben wird die HR-Arbeit weiterentwickelt:

Ablösung und Weiterentwicklung Personal- und Lohnsystem

Die Personalinformationen und die Lohnabrechnung werden anwendungsfreundlich und effizient verarbeitet.

Neugestaltung Personalentwicklungskonzept

Mitarbeitende und Führungskräfte werden im Sinne der strategischen Neuausrichtung und unter Berücksichtigung neuer Lernbedürfnisse gefördert.

Weiterentwicklung Betriebliches Gesundheitsmanagement

Es wird ein Arbeitsumfeld geschaffen, in dem die Mitarbeitenden motiviert und leistungsbereit, gesund und leistungsfähig arbeiten.

Neuausrichtung Lohnpolitik

Die Vergütungsstrategie für die kantonalen Mitarbeitenden wird zeitgemäss ausgestaltet.

Konzipierung einer zukunftsgerichteten Arbeitgebermarke (Employer Branding)

Mit einer wirkungsvollen Positionierung auf dem Arbeitsmarkt gewinnt und behält der Kanton Aargau motivierte, qualifizierte und entwicklungsfähige Mitarbeitende.

Weiterentwicklung Führung Aargau

Die Führungsqualität stärkt die Mitarbeitendenzufriedenheit und die Wirtschaftlichkeit.

Weiterentwicklung Berufsbildung und Perspektiven

Der Kanton Aargau bietet Chancen für Berufseinsteigende und investiert in die Nachwuchsförderung.

Weiterentwicklung Arbeitsformen und Arbeitszeitmodelle

Attraktive und moderne Arbeitszeitmodelle und Arbeitsformen ermöglichen flexibles Arbeiten über alle Berufsphasen.

Gesamtrevision personalrechtliche Grundlagen

Das Personalrecht bietet Antworten auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der sich verändernden Arbeitswelt.

Weiterentwicklung HR-IT-Systemlandschaft

Eine flexible und leistungsfähige HR-IT-Systemlandschaft vereinfacht und unterstützt die HR-Arbeit.

Weiterentwicklung HR-Prozesse und HR-Information

Die Mitarbeitenden profitieren von effizienten HR-Prozessen und einem gezielten Informationsfluss.

Verstärkung wirkungsorientierte HR-Arbeit / Neuausrichtung Personalcontrolling

Die HR-Arbeit baut konsequent auf präzisen und messbaren Entscheidungsgrundlagen auf.

Stand Juli 2020

