



Kanton Graubünden  
Chantun Grischun  
Cantone dei Grigioni

# Gemeinsam für Graubünden

HR-Strategie  
Kantonale Verwaltung Graubünden  
2024–2028





### **Impressum**

Fotos: Andrea Badrutt (Titelbild, S. 2&14), Standeskanzlei Graubünden (S. 4), Amt für Wald und Naturgefahren Graubünden (S. 6), Tiefbauamt Graubünden (S. 10), Hochbauamt Graubünden (S. 12), Kanton Graubünden (S. 17), Personalamt Graubünden (S. 9&18)

Layout: Vinavant AG

Questa publicaziun è disponibla er en rumantsch.  
La presente pubblicazione è disponibile anche in lingua italiana.

1. Auflage, Version März 2024

# Inhalt



- 4** **Gemeinsam für Graubünden**
- 6** **Attraktive, moderne Arbeitgeberin**
- 8** **Ziel**  
**Grundsätze der Zusammenarbeit**
- 10** **Vision und Mission**
- 12** **Strategische Handlungsfelder**
- 14** **Strategische Initiativen**

# Gemeinsam für Graubünden



Gemeinsam für Graubünden: Diese Vision bildet unser langfristiges Ziel und daran wollen wir auch das Personalwesen der kantonalen Verwaltung Graubünden ausrichten.

In einer Zeit, die von Veränderungen geprägt ist, sind wir entschlossen, eine dynamische und zukunftsorientierte HR-Strategie zu verfolgen. Wir setzen uns für ein Arbeitsumfeld ein, das Vielfalt und Inklusion fördert, Innovation ermöglicht und eine hohe Servicequalität gewährleistet. Denn nur so können wir uns gemeinsam für das Graubünden der Zukunft einsetzen.

Die HR-Strategie ist das Ergebnis umfangreicher Überlegungen, enger Zusammenarbeit und gemeinsamer Visionen. Sie bildet den Rahmen, auf dem wir aufbauen, um die kantonale Verwaltung zu stärken und unsere Aufgaben zugunsten der Bevölkerung und Wirtschaft zu erfüllen.

Wir danken allen, die bei der Erarbeitung dieser HR-Strategie mitgewirkt haben und ermutigen alle Mitarbeitenden, aktiv zur Umsetzung dieser Strategie beizutragen. Gemeinsam werden wir die Zukunft der kantonalen Verwaltung Graubünden und unseres Kantons erfolgreich gestalten.

Regierung mit Kanzleidirektor  
Chur, im Januar 2024

# Attraktive, moderne Arbeitgeberin



# Die fortschreitende Digitalisierung und damit einhergehende beschleunigte Transformationsprozesse sowie die Notwendigkeit für flexible Arbeitsmodelle setzen neue Massstäbe im Personalwesen. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung ist gefordert. Zudem verschärft die demografische Entwicklung den Fach- und Arbeitskräftemangel und verstärkt den Druck auf die Personalentwicklung und zur Nachfolgeplanung.

Der Entwicklung angepasste Wertvorstellungen in der Bevölkerung und Wirtschaft, insbesondere bei den jüngeren Generationen, führen zu steigenden Anforderungen an Arbeitgebende. Arbeitnehmende wünschen sich flexible Arbeitsmodelle, welche die Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf ermöglichen. Gleichzeitig steigen die Erwartungen der Arbeitnehmenden an die Führungskultur und an persönliche Entwicklungsperspektiven.

Das Finden, Anwerben und Binden von geeigneten Talenten fordert die kantonale Verwaltung Graubünden zum Umdenken. Ein ansprechendes Arbeitsumfeld zu schaffen und sich als attraktive und

moderne Arbeitgeberin zu positionieren sind wichtiger denn je. Die Zunahme der Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden führt dazu, dass HR-Dienstleistungen wie Betriebliches Gesundheitsmanagement, Unterstützung bei Veränderungsprozessen und HR-Beratung noch mehr an Bedeutung gewinnen und effizient sowie einheitlich aufgebaut werden müssen.

Das Personalamt wurde mit der Erarbeitung einer neuen HR-Strategie beauftragt, welche die ausgeführten Veränderungen berücksichtigt. Um den verschiedenen Anspruchsgruppen gerecht zu werden, wurden zur Ausarbeitung der HR-Strategie sowie für die Schaffung eines einheitlichen Werterahmens verschiedene Befragungen durchgeführt. Ein interdepartementaler Ausschuss, eine Arbeitsgruppe sowie eine externe Beratungsfirma wurden beigezogen. Die vorliegende HR-Strategie legt sowohl Inhalte der Personalarbeit für die gesamte kantonale Verwaltung Graubünden als auch die Ziele und die strategische Ausrichtung des Personalamts fest.

## Strategieplan



## Ziel

Das primäre Ziel der kantonalen Verwaltung besteht darin, bestehende Mitarbeitende zu halten und gleichzeitig neue, fähige Mitarbeitende dazuzugewinnen. Hierzu muss die kantonale Verwaltung ihre Attraktivität als Arbeitgeberin steigern und sich entsprechend auf dem Arbeitsmarkt positionieren.

Aus der HR-Strategie lassen sich die strategische Stossrichtung und deren Handlungsfelder ableiten. Diese richten sich nach gemeinsamen Kernwerten, welche für die gesamte kantonale Verwaltung Gültigkeit haben.



## Grundsätze der Zusammenarbeit

Für die gemeinsame Umsetzung der HR-Strategie der kantonalen Verwaltung hat die Regierung folgende Grundsätze festgelegt:

**«Bei der kantonalen Verwaltung sehen wir uns als eine Einheit. Wir denken über Organisationsgrenzen hinweg und ziehen an einem Strang, um unsere gemeinsamen Ziele zu erreichen.»**

**«Wir anerkennen, dass der Beitrag jedes Einzelnen entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung unserer HR-Strategie ist.»**

**«Wir identifizieren uns mit unserer HR-Strategie und setzen sie kontinuierlich in unserem täglichen Handeln um.»**

**«Durch eine ehrliche und klare Kommunikation stärken wir das Verständnis und die Akzeptanz für unsere strategischen Ziele, um gemeinsam den Erfolg unserer HR-Strategie zu realisieren.»**



# Vision und Mission



**Die kantonale Verwaltung Graubünden ist eine attraktive, sinnstiftende Arbeitgeberin, welche sich für eine kulturell vielfältige und dreisprachige Bevölkerung einsetzt.**

## Gemeinsam für Graubünden

Diese Vision treibt die kantonale Verwaltung an, qualifizierte Mitarbeitende und Führungskräfte, welche sich engagiert für das Wohl der Gemeinschaft einsetzen wollen, zu gewinnen und zu halten. Die kantonale Verwaltung verfolgt drei Missionen, welche zum Gelingen der Vision beitragen und die Stossrichtung der strategischen Handlungsfelder vorgeben.



«Mit modernen Anstellungsbedingungen und flexiblen Arbeitswelten gestalten wir aktiv die Zukunft, um für unsere bestehenden Mitarbeitenden zu sorgen und neue Mitarbeitende zu gewinnen.»



«Wir begegnen uns auf Augenhöhe, sorgen für ein gesundes Arbeitsumfeld, pflegen eine offene Kultur, handeln verantwortungsbewusst sowie vorausschauend und unterstützen die individuelle Entwicklung unserer Mitarbeitenden.»



«Als Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum gestalten und entwickeln wir die kantonale Verwaltung weiter und schaffen optimale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft.»

**«Ich arbeite gerne als Strassenwart Vorarbeiter, weil ich allen den Weg ebnen kann.»**

Andri

# Strategische Handlungsfelder





### **Arbeitgeberattraktivität**

Gute Arbeitskräfte zu halten und zu finden ist das Ziel.

Um konkurrenzfähig zu sein, müssen Veränderungen in den Anforderungen an Arbeitgebende frühzeitig erkannt werden und wirkungsvolle Massnahmen daraus resultieren.



### **Führung, Kultur und Zusammenarbeit**

Die veränderten Anforderungen verlangen ein Umdenken in Führung, Kultur und Zusammenarbeit. Themen wie Gleichstellung, Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit und das Gesundheitsmanagement sollen einen höheren Stellenwert erhalten.



### **HR-Management**

Veränderungen müssen vorausschauend analysiert werden und erfordern entsprechende Massnahmen in der Prozessoptimierung, der Beratung von Mitarbeitenden und der Unterstützung von Führungskräften.

**«Die Bevölkerung verlässt sich auf unsere Dienstleistungen. Das motiviert mich seit über 26 Jahren beim Amt für Militär und Zivilschutz zu arbeiten.»**

# Strategische Initiativen

## Strategische Handlungsfelder



**Arbeitgeber-  
attraktivität**



**Führung, Kultur und  
Zusammenarbeit**



**HR-Management**

## Strategische Initiativen

1. Überarbeitung der Rekrutierungsstrategie
2. Stärkung der Arbeitgebendenmarke
3. Verbesserung der Anstellungsbedingungen
4. Gestalten moderner Arbeitsmodelle und Arbeitswelten
5. Verankerung von Vereinbarkeit und Gleichstellung in der kantonalen Verwaltung
6. Förderung von Personalentwicklung und Talentmanagement
7. Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und Führungskompetenz
8. Ausbau Betriebliches Gesundheitsmanagement
9. Steigerung der Effizienz und Qualität der HR-Prozesse und Systeme
10. Aufbau von HR-Kennzahlen und Controlling
11. Präzisierung von HR-Geschäftsmodell und HR-Aufbauorganisation
12. Stärken der HR-Beratung
13. Begleiten von Transformationen



## Arbeitgeberattraktivität

### 1. Überarbeitung der Rekrutierungsstrategie

Der Rekrutierungsprozess bei der kantonalen Verwaltung Graubünden ist zeitgemäss, effizient, vorurteils- und diskriminierungsfrei und aus Sicht der Anwendenden sinnvoll und einfach. Das Bewerbendenerlebnis wird verbessert und geeignete Kandidatinnen und Kandidaten werden für die richtigen Stellen gefunden.

### 2. Stärkung der Arbeitgebendenmarke

Die kantonale Verwaltung Graubünden tritt als attraktive Arbeitgeberin auf, schafft ein positives Image bei der Bevölkerung sowie bei potenziellen Arbeitnehmenden.

### 3. Verbesserung der Anstellungsbedingungen

Die kantonale Verwaltung Graubünden bietet attraktive, moderne und wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen, stellt die Lohngleichheit sicher und legt grossen Wert auf Transparenz und Fairness.

### 4. Gestalten moderner Arbeitsmodelle und Arbeitswelten

Als moderne Arbeitgeberin bietet die kantonale Verwaltung Graubünden im Einklang mit den betrieblichen Voraussetzungen unterschiedliche Arbeitsmodelle und berücksichtigt so die Bedürfnisse der Mitarbeitenden je nach Lebenssituation und -phase.

**«Als Ärztin leiste ich flexibel und projektgebunden in Teilzeit einen Beitrag für die Bündner Gesundheit, neben meiner Haupttätigkeit in der freien Wirtschaft.»**



## Führung, Kultur und Zusammenarbeit

### 5. Verankerung von Vereinbarkeit und Gleichstellung in der kantonalen Verwaltung

Die kantonale Verwaltung Graubünden fördert ein diskriminierungsfreies Umfeld und eine inklusive Kultur, die gegenüber allen Lebensmodellen offen ist und Vertrauen, Transparenz und das Geben und Nehmen fördert. Im Rahmen der Organisationskultur wird eine gute Lebensbalance aller Mitarbeitenden ermöglicht. Gleichstellung und Vereinbarkeit wird in der kantonalen Verwaltung Graubünden langfristig verankert.

### 6. Förderung von Personalentwicklung und Talentmanagement

Durch zielgerichtete Angebote in der Personalentwicklung werden Potenziale genutzt und Mitarbeitende sowie Nachwuchskräfte dadurch gefördert und gehalten. Die Bindung und Weiterentwicklung der Lernenden ist von zentraler Bedeutung. Durch eine systematische Nachfolgeplanung wird dem Fach- und Arbeitskräftemangel entgegengewirkt.

### 7. Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und Führungskompetenz

Die kantonale Verwaltung Graubünden lebt eine starke, einheitliche und organisationsübergreifende Kultur und fördert dadurch die interdisziplinäre und ämterübergreifende Zusammenarbeit. Die Führungskräfte werden den sich laufend verändernden Anforderungen gerecht, indem sie ihre Mitarbeitenden einbeziehen, auf Augenhöhe kommunizieren und Empowerment fördern.

### 8. Ausbau Betriebliches Gesundheitsmanagement

Durch ein zentrales, gesamtheitliches, zielgerichtetes und wirksames Betriebliches Gesundheitsmanagement stellt die kantonale Verwaltung Graubünden die geforderten Voraussetzungen für ein gesundes Arbeiten (Prävention) sicher. Ziel ist es, dass alle Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Ressourcen und Belastungen gesund bleiben und ihren Aufgaben engagiert und zufrieden nachkommen können. Absenzen und Ausfälle werden frühzeitig mit geeigneten Massnahmen aufgefangen, um insbesondere bei Langzeitabsenzen eine möglichst rasche Rückkehr an den Arbeitsplatz zu ermöglichen.





**«Ich arbeite gerne beim Kanton, weil mir hier viel Vertrauen entgegengebracht wird, mein Job mir Freude bereitet und er mir eine gute Work-Life-Balance bietet.»**

Julia



**«Durch die flexiblen  
Arbeitszeiten können wir Arbeit und  
Spitzensport perfekt  
vereinbaren.»**

Alessandra und Janis



## HR-Management

### **9. Steigerung der Effizienz und Qualität der HR-Prozesse und Systeme**

Die Standardisierung und Vereinheitlichung der HR-Prozesse und Systeme gewährleistet Klarheit und Transparenz für die Leistungserbringenden und -empfangenden. Durch die Automatisierung und Digitalisierung der HR-Prozesse werden die Effektivität und Effizienz in der Leistungserbringung gesteigert. Die Mitarbeitenden-Erfahrung im Umgang mit HR-IT-Hilfsmitteln wird durch eine moderne und benutzerfreundliche Software verbessert.

### **10. Aufbau von HR-Kennzahlen und Controlling**

Damit die Führungskräfte in ihrer täglichen Führungsarbeit unterstützt werden, sinnvolle Analysen tätigen und Massnahmen ableiten können, werden ihnen relevante HR-Kennzahlen in einem HR-Cockpit zur Verfügung gestellt.

### **11. Präzisierung von HR-Geschäftsmodell und HR-Aufbauorganisation**

Das HR-Geschäftsmodell der kantonalen Verwaltung Graubünden ermöglicht ein optimales und zielgerichtetes Zusammenspiel der verschiedenen Tätigkeiten und Verantwortungsbereiche. Die Funktionsweise der HR-Dienstleistungen innerhalb der kantonalen Verwaltung Graubünden ist übersichtlich darstellbar. Durch klare Zuständigkeiten wird die Nähe und Zusammenarbeit zwischen dem Personalamt, den Departementen und der Standeskanzlei, den Dienststellen und den Personalverantwortlichen der Dienststellen gestärkt.

### **12. Stärkung der HR-Beratung**

Ein zielgerichtetes HR-Beratungsmodell stellt sicher, dass die Departemente, die Standeskanzlei und die Dienststellen in Personalfragen schnell und kompetent unterstützt und in anspruchsvollen Situationen begleitet werden.

### **13. Begleiten von Transformationen**

Das Veränderungsmanagement übernimmt bei Transformationen in der Begleitung und Unterstützung der Führungskräfte und Mitarbeitenden eine Schlüsselrolle. Die offene Kommunikation mit den Beteiligten ist dabei von zentraler Bedeutung. Die kantonale Verwaltung Graubünden ist gut aufgestellt, um vorausschauend den anstehenden Herausforderungen und Veränderungen begegnen zu können.



**Personalamt Graubünden**  
**Steinbruchstrasse 18**  
**7000 Chur**  
**[info@pa.gr.ch](mailto:info@pa.gr.ch)**