

Postulat Fraktion SP/JUSO (Bernadette Häfliger/Bettina Stüssi, SP): Die Stadt Bern als attraktive Arbeitgeberin in der digitalen Transformation (2019.SR.000259)

In der Stadtratssitzung vom 7. Juli 2022 wurde das folgende Postulat erheblich erklärt.

Durch die Digitalisierung verändert sich insbesondere die Arbeitswelt rasant: Job Profile, die es vor fünf Jahre gar noch nicht gab, haben sich in der Zwischenzeit etabliert, andere verändern sich stark. Zudem werden viele Stellen verschwinden, auf der anderen Seite neue entstehen. Insbesondere weniger qualifizierte Mitarbeiter/innen sowie Arbeitnehmende in der Sachbearbeitung und Verwaltung dürften in grossem Ausmass durch die Automatisierung ihre Stelle verlieren. Die gleichzeitige Alterung der Gesellschaft wird auf der anderen Seite zu einem grossen Fachkräftemangel führen, wenn die Gesellschaft und Wirtschaft es nicht schafft, ältere Arbeitnehmende neu für die digitalisierte Arbeit zu qualifizieren. Der Aufwand für die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden wird sich deutlich erhöhen. Gleichzeitig wird es immer auch Mitarbeitende geben, die sich trotz Qualifizierungsmassnahmen nicht in eine digitalisierte Arbeitswelt zu integrieren vermögen. Hier trägt die Stadt Bern als Arbeitgeberin die Verantwortung: zum Beispiel über gut ausgebaute Sozialpläne dafür zu sorgen, dass langjährige und ältere Mitarbeiter/innen durch einen Arbeitsplatzverlust sozial nicht abstürzen. In vielen Jobs ist es schon heute nicht mehr notwendig, dass die Arbeit an einem festen Arbeitsplatz verrichtet wird. Neben Vorteilen birgt diese Entwicklung auch das Risiko der Entgrenzung. Die Anforderungen an die Arbeitnehmenden steigen in zweifacher Weise: Einerseits müssen sie jederzeit einsatzbereit sein und sich andererseits selbst organisieren können. Weiter droht die soziale Isolation, wenn kein direkter Austausch zwischen Mitarbeitenden mehr stattfindet. Ohne entsprechende Aus- bzw. Weiterbildung und klare Abgrenzungsmöglichkeiten beinhalten diese Arbeitsformen ein grosses Risiko zur Selbstausbeutung, was mit entsprechenden gesundheitlichen Konsequenzen und negativen Auswirkungen auf das soziale Zusammenleben verbunden ist.

Aufgrund des Fachkräftemangels wird die Attraktivität der Stadt Bern als Arbeitgeberin ein entscheidender Erfolgsfaktor sein. Neben guten Löhnen/Nebenleistungen und vereinbarungstauglichen Arbeitszeiten werden Weiterbildungsmöglichkeiten, Mitbestimmungsrechte und ein gut funktionierender Datenschutz darüber entscheiden, ob die Stadt Bern genügend qualifizierte Arbeitskräfte finden wird.

Der Gemeinderat wird aufgefordert, aufzuzeigen bzw. zu prüfen:

1. Auf welchen Szenarien der Gemeinderat seine mittel- und langfristige Personalpolitik begründet und mit welchen Massnahmen sich die Stadt Bern als Arbeitgeberin auf die Auswirkungen der digitalen Transformation vorbereitet.
2. Wie die Generation der Digital Immigrants in der städtischen Verwaltung – dabei im besonderen Mass die weniger Qualifizierten – befähigt werden, mit den technischen Entwicklungen mitzuhalten, um so bis zur ordentlichen Pensionierung beschäftigt werden zu können.
3. Welche Massnahmen für langjährige bzw. ältere Mitarbeitende vorgesehen sind, die sich trotz Weiterbildungsmassnahmen nicht in einen digitalisierten Arbeitsprozess integrieren lassen.
4. Was die Stadt Bern als Arbeitgeberin unternehmen will, um die Gesundheit der Mitarbeitenden in einem digitalisierten Arbeitsumfeld zu schützen.
5. Welche Massnahmen die Stadt Bern als Arbeitgeberin vorsieht, um die Persönlichkeitsrechte und den Datenschutz städtischer Mitarbeitenden zu stärken.
6. Welche Mittel der Stadt Bern zur Verfügung stehen, um die notwendigen Qualifizierungsmassnahmen zu finanzieren bzw. wie die Stadt Bern gedenkt, diese finanziellen Ressourcen sicherzustellen.

Bern, 12. September 2019

Erstunterzeichnende: Bernadette Häfliger, Bettina Stüssi

Mitunterzeichnende: Ayse Turgul, Szabolcs Mihalyi, Laura Binz, Timur Akçasayar, Edith Siegenthaler, Fuat Köçer, Johannes Wartenweiler, Patrizia Mordini, Marieke Kruit, Lisa Witzig, Peter Marbet, Katharina Altas, Yasemin Cevik, Nora Krummen, Michael Sutter, Lena Sorg

Bericht des Gemeinderats

Zu Punkt 1:

Die Arbeitswelt wird durch den gesellschaftlichen Megatrend der Digitalisierung transformiert. Die Erfahrungen in der Covid-19-Pandemie haben auch in der Berner Stadtverwaltung beispielhaft gezeigt, dass es dabei nicht nur um den Einsatz digitaler Arbeitsmittel und die Verbreitung von Homeoffice geht, sondern dass Arbeitsinhalte, benötigte Kompetenzen, Führungs- und Organisationsweisen und letztlich ganze Berufsbilder im Wandel begriffen sind. Diese Umwälzungen sind weit mehr als nur technologischen Treibern geschuldet. Zum einen verstärkt sich die Erwartung der Bevölkerung an zugängliche, individualisierte und gleichzeitig datensichere öffentliche Dienste laufend, worauf sich die Verwaltung in ihrer internen Organisation auszurichten hat. Zum anderen steigt mit dem Generationen- und Wertewandel auf den Arbeitsmärkten die Nachfrage nach sinnhafter und wirkungsvoller Arbeit, die Karrierewege werden vielfältiger und wechselhafter, und Führungskulturen verändern sich unter steigenden Beteiligungs- und Flexibilitätsanforderungen der Mitarbeitenden.

Dieses in Öffentlichkeit und Forschung gut etablierte und auch für den Bund handlungsleitende Szenario gibt auch für den Gemeinderat den Rahmen für die Gestaltung der Personalpolitik vor. Mit Blick auf den demografisch begründeten Fachkräftemangel bedeutet dies auch, dass die Bearbeitung der genannten Trends für die Attraktivität der Stadt Bern als Arbeitgeberin von entscheidender Bedeutung ist.

Die Stadt Bern gestaltet die digitale Transformation aktiv und übersetzt sie mit diversen Massnahmen in die Stadtverwaltung:

- Mit dem Transformationsprogramm «HR4you» will die Stadt die Personalarbeit in allen Bereichen agiler und digitaler gestalten. Dafür werden die HR-Instrumente und Prozesse grundlegend modernisiert und standardisiert, inklusive Einführung SAP Success Factors. Damit wird den Planungserklärungen des Stadtrats (SRB 2020-398 vom 15. Oktober 2020 und SRB 2021-309 vom 23. September 2021) entsprochen, welche unter anderem die Schaffung von zentralen HR-Dienstleistungen auf der Höhe der Zeit verlangen.
- Mit dem Programm «Neue digitale Zusammenarbeit (NDZ)» will die Stadt die Voraussetzungen schaffen, um die städtischen Dienstleistungen vollständig digital («digital only») und zentriert auf Nutzer*innen zu gestalten. Dafür sollen die Mitarbeitenden digital zusammenarbeiten können, jederzeit und ortsunabhängig auf ihre Daten zugreifen sowie zeitgemässe Soft- und Hardware gemäss den städtischen Datenschutz- und Datensicherheitsstandards einsetzen – entweder am digitalen Arbeitsplatz oder mit smarterer Mobilkommunikation.

Mit einem Projekt zur Evaluation der Homeoffice-Bestimmungen prüft die städtische Personalkonferenz im Auftrag des Gemeinderats die seit der Pandemie geltenden Rahmenbedingungen und ergänzt diesen mit Empfehlungen zu allfälligen Begleitmassnahmen. Homeoffice hat sich seit dem Lockdown in allen Direktionen als Alternative zur Arbeit im Büro etabliert und stösst bei den Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktion grossmehrheitlich auf Zustimmung. Die Möglichkeit hybrider Arbeit als Mix von Arbeit vor Ort und Remote steigert die Attraktivität von Arbeitgebenden und

verbessert das Sichern von Fachkräften. Wie die Mitarbeitendenumfrage 2020 zeigt, sind dabei die guten Voraussetzungen in Punkten Vertrauenskultur und transparente Kommunikation weiterhin zu pflegen, und die digitale Infrastruktur ist weiterzuentwickeln.

Zu Punkt 2:

Die Befähigung für die digitale Transformation beinhaltet weit mehr als eine Schulung technischer Fertigkeiten. Sie umfasst insbesondere Weiterentwicklungen von persönlichen, sozialen, methodischen und fachlichen Fähigkeiten. Die Stadt befähigt ihre Mitarbeitenden, von denen ein grosser Teil altershalber nicht mit digitalen Hilfsmitteln aufgewachsen ist, auf drei komplementären Ebenen.

- **Betriebliche Aus- und Weiterbildung:** Die Entwicklung der Mitarbeitenden ist ein wichtiges Element der städtischen Anstellungsbedingungen. Der Bereich Ausbildung und Organisationsberatung (AOB) des Personalamts bietet ein breites Schulungsangebot für Mitarbeitende und Führungskräfte, um mit Veränderungen am Arbeitsplatz Schritt zu halten und um sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln. Die Angebote stärken unter anderem Fähigkeiten in Zusammenarbeit, Arbeitsmethoden, Kommunikation, Gesundheit oder Führung und werden ergänzt durch Anwendungskurse der Informatikdienste. In den letzten drei Jahren wurden spezifische Angebote zu neuen Arbeitswelten integriert (z.B. Führen auf Distanz, agile Methoden für die Selbst- und Teamorganisation). Grundlage für das Angebot ist das städtische Kompetenzmodell, das im Rahmen von HR4you weiterentwickelt wird. Mit HR4you wird die städtische Weiterbildung generell modernisiert und näher an die individuellen Bedürfnisse gebracht. Kürzere und individualisierte Lerneinheiten, Sprechstunden oder Peer-Learning sind dabei angedachte Formate mit Potenzial gerade auch für weniger Qualifizierte.
- **Change-Kommunikation:** Betriebliche Transformationsprojekte haben auch in der Stadtverwaltung mittlerweile sehr oft einen Digitalcharakter. Wie das erwähnte NDZ-Programm zeigt, ist ein starker Fokus auf Kommunikation und Befähigung im Wandel entscheidend, um die Mitarbeitenden mitzunehmen. Gemäss «Rahmenkonzept Kulturwandel und Kommunikation» von Digital Stadt Bern (DSB) sind in städtischen Change-Vorhaben alle Stakeholdergruppen nutzer*innengerecht einzubinden und anzusprechen.
- **Führungsentwicklung:** Die Entwicklung der Mitarbeitenden ist eine zentrale Führungsaufgabe. Sie ist ein wichtiges Element der jährlichen Personalgespräche, in denen Massnahmen zur Befähigung in der digitalen Transformation vereinbart werden können. Deshalb kommt der Befähigung der Führungskräfte (die in aller Regel selbst auch keine «Digital Natives» sind) für diese Aufgaben eine wesentliche Rolle zu. Die Führungsausbildungen, die neuen Vertiefungsmodule von AOB zu Themen wie «Führen im Change», «Stressfaktoren im Team erkennen» oder «Generationenwechsel gelingend gestalten» und die Beratungs- und Coachingangebote von AOB tragen dem Rechnung. Mit HR4you werden weitere Anpassungen der Führungsentwicklung implementiert. Teil davon ist auch ein verändertes Führungsverständnis. Denn zunehmend digitalisierte Arbeitswelten haben Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in vielen Kontexten verschoben. Damit einher gehen Veränderungen in den Ansprüchen und Erwartungen an die Rolle der Führung, ihre Legitimation, ihre Funktionalität sowie ihren Stellenwert innerhalb der Stadtverwaltung.

Zu Punkt 3:

Wie die digitale Transformation Arbeitsprozesse verändert, ist je nach Berufsbild sehr verschieden. Deshalb müssen Massnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit nicht nur über die Person (z.B. über Befähigung, siehe Punkt 2), sondern auch über die Ausgestaltung der Aufgaben und Arbeitsplätze erfolgen. Die fortschrittlichen städtischen Anstellungsbedingungen geben hierbei den Rahmen vor.

- Stellenbeschriebe den Fähigkeiten anpassen: Gerade bei langjährigen Mitarbeitenden ist hier das Potenzial erheblich, angepasste Positionen zu schaffen, die ihren Fähigkeiten und Erfahrungen entsprechen – und ihr hohes Prozess- und Fachwissen zum Beispiel als Mentor*innen an jüngere Kolleg*innen weiterzugeben. Dies kann auch dem Job Enrichment dienen und die Wertschätzung für langjährige Mitarbeitende verstärken. Laufbahnplanung, Organisationsformen und Führungskultur sind entsprechende Handlungsfelder im HR4you-Programm.
- Arbeitsbelastung anpassen: Wenn ältere Mitarbeitende Schwierigkeiten haben, mit den Anforderungen des digitalisierten Arbeitsprozesses Schritt zu halten, kann eine Reduzierung der Arbeitsbelastung dazu beitragen, ihre Arbeitsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Dies kann in flexiblen Arbeitsmodellen erfolgen, die in den städtischen Anstellungsbedingungen vorgesehen sind. Wo Dienstpläne keine fixen Arbeitszeiten erfordern, steht den Mitarbeitenden ein vielfältiges Angebot von Jobsharing, Homeoffice, Gleitzeit sowie verschiedene Arbeitszeitvarianten, mit welchen innerhalb bestimmter Bandbreiten Wochenstundenanzahl, Lohn und Kompensationstage kombiniert werden können, zur Verfügung. Gemäss Artikel 118 der Personalverordnung vom 19. September 2001 (PVO; SSSB 153.011) sollen die flexiblen Arbeitsmodelle grundsätzlich allen Mitarbeitenden mit möglichst wenig Einschränkungen offenstehen. Tatsächlich wurden in den letzten Jahren immer mehr Teams und Dienststellen so organisiert, dass Mischfunktionen mit Anteilen von flexibler sowie fixer Arbeitszeit entstanden. Diese Modelle ermöglichen es auch Mitarbeitenden, die vormals Funktionen mit fixen Servicezeiten hatten (z.B. Empfangsmitarbeitende oder Telefonist*innen), zumindest einen Teil ihrer Arbeitszeit flexibel einzusetzen und so die Arbeit familienfreundlicher auszugestalten.
- Arbeitsumfeld anpassen: Viele Dienststellen der Stadtverwaltung wie bspw. Kitas oder Stadtgrün Bern sind entweder menschenorientiert oder beinhalten manuelle Arbeiten, wodurch die digitale Transformation in den nächsten Jahren primär Unterstützungs- und nicht Kernprozesse betreffen wird. Trotzdem werden auch dort hybride Arbeitsformen zunehmen. Diese bedürfen einer passenden Infrastruktur (Programm NDZ, siehe Punkt 1) und klarer Kommunikation. So werden Führungskräfte geschult, trotz zeit- und ortsunabhängigem Arbeiten den informellen Austausch, teaminterne Empathie und die Chancengleichheit für alle Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten (siehe Punkt 2).

Zu Punkt 4:

Im Projekt Homeoffice (siehe Punkt 1) wurden die Erfahrungen aus der Pandemie evaluiert, auch hinsichtlich der Gesundheit in einem digitalisierten Arbeitsumfeld. Die Verantwortlichen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement der Stadt Bern (Arbeitsgruppe Presente Plus) beurteilen die Aussage eher kritisch, wonach sich Mitarbeitende im Homeoffice weniger gut abgrenzen können (Vermischung von Arbeits- und Privatleben) sowie die Hemmschwelle, auch in Krankheitsfällen zu arbeiten, tiefer ist. Diese Aspekte werden im Rahmen von Weiterbildungen (Führungs- und Selbstmanagementkurse) vertieft thematisiert. So sind etwa klare, gemeinsam im Team erarbeitete Erwartungen hinsichtlich Erreichbarkeit und der Nutzung von Kommunikationskanälen zentral für ein gesundes Arbeitsklima. Zudem ist festzuhalten, dass geregelte Anstellungsbedingungen, wie sie die Stadt vorsieht, auch aus gesundheitlicher Sicht sinnvoll sind.

Insgesamt bewerten die Spezialist*innen der Arbeitsgruppe die Vorteile des flexiblen Arbeitens aus Gesundheitssicht als höher als die Nachteile. Die auch von den Mitarbeitenden am häufigsten genannten Vorteile sind, dass im Homeoffice ungestörter und konzentrierter sowie aufgrund der Zeitersparnis durch den Wegfall des Pendelns auch effizienter gearbeitet werden kann. Zu erwähnen ist auch die bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben aufgrund der kürzeren Wege. Als grosser Nachteil von Homeoffice gelten die fehlenden sozialen Interaktionen. Im Sinne eines Anrechts auf Austausch vor Ort gilt heute bei der Stadt, dass Homeoffice im Umfang von rund 40 Prozent des

Anstellungspensums auf freiwilliger Basis und sofern es die Funktion zulässt, möglich ist. Die Regelung stösst bei Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktion grossmehrheitlich auf Zustimmung und Zufriedenheit.

Die Arbeitsgruppe Presente Plus macht zudem deutlich, dass Homeoffice im Kontext eines Case Managements eine zusätzliche Option darstellt. So bietet ein flexibler Mix aus Homeoffice und Arbeit vor Ort die Möglichkeit, einen Wiedereinstieg von erkrankten Mitarbeitenden auf die jeweilige Situation respektive die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnitten zu gestalten.

Zu Punkt 5:

Der Schutz der Persönlichkeitsrechte der städtischen Mitarbeitenden hat für den Gemeinderat und sämtliche Vorgesetzten höchste Priorität. Wie in Artikel 3s des Personalreglements der Stadt Bern vom 21. November 1991 (PRB; SSSB 153.01) PRB festgehalten, sorgen die Vorgesetzten im Rahmen ihrer Möglichkeiten für den physischen und psychischen Schutz ihrer Mitarbeitenden.

In der öffentlichen Vernehmlassung zur Teilrevision des Personalreglements hat der Gemeinderat 2018 eine Anpassung der Bestimmungen zum Datenschutz vorgeschlagen. Diese wurden von den Parteien entweder als zu wenig weitgehend oder als nicht nötig bezeichnet. Angesichts der divergierenden Positionen zu einer allfälligen Neuregelung erachtete es der Gemeinderat für sinnvoll, die eidgenössische Gesetzgebung zum Datenschutz abzuwarten, die verschiedene Fragen und Problempunkte klären wird. Die Erweiterung der personalrechtlichen Bestimmungen zum Datenschutz war deshalb nicht mehr Bestandteil der überarbeiteten Vorlage, welche von den Stimmberechtigten am 18. Juni 2023 genehmigt wurde. Sobald das übergeordnete Recht angepasst ist, wird der Gemeinderat – falls dann noch nötig – dem Stadtrat eine Revisionsvorlage zu den datenschutzrechtlichen Bestimmungen im Personalreglement unterbreiten.

Durch die Zusammenarbeit mit der Fach- und Aufsichtsstelle Datenschutz sowie mit der vorgeschriebenen Vorabkontrolle von datenschutzrelevanten Projekten durch ebendiese werden die übergeordneten Rechtsgrundlagen, insbesondere das Datenschutzgesetz vom 19. Februar 1986 (KDSG; BSG 152.04), jederzeit eingehalten und der Datenschutz damit sichergestellt.

Zu Punkt 6:

Die unter Punkt 1 erwähnten Transformationsprogramme HR4you und NDZ verfügen über eine Finanzierung, die Qualifizierungsmassnahmen und Change-Befähigungsmassnahmen explizit einschliesst. Die unter Punkt 2 ausgeführten Massnahmen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung sowie der Führungsentwicklung sind über verschiedene Mittel finanziert. Viele der gesamtstädtischen Angebote werden über das Budget des Personalamts finanziert oder vom Bereich AOB entwickelt und teilweise ohne interne Verrechnung angeboten. Werden diese intern verrechnet und – wie auch Angebote externer Anbieter*innen – im Rahmen der beruflichen Weiterentwicklung besucht, stehen den Mitarbeitenden über die Abteilungsbudgets individuelle Weiterbildungsbeiträge zur Verfügung.

Folgen für das Personal und die Finanzen

Die vorgestellten Massnahmen, Projekte oder Programme sind entweder über Investitionskredite oder über die Globalbudgets der Dienststellen finanziert.

Bern, 5. Juli 2023

Der Gemeinderat