



Umsetzungskonzept zur Digitalstrategie der Stadt Bern

Einfach für alle



Herausgeberin: Präsidialdirektion, Konferenz Digital Stadt Bern (KDSB), Personal, Finanzen & Digitale Entwicklung, Junkerngasse 47, 3011 Bern, digital@bern.ch, www.bern.ch/digital,
genehmigt am 28. November 2025

Inhalt

Umsetzung Digitalstrategie Stadt Bern	4
1. Digitalorganisation Stadt Bern	7
2. Digital Governance Stadt Bern	9
2.1 Agenda-Setting und interinstitutionelle Zusammenarbeit.....	10
2.2 Strategische Grundlagenarbeit	10
3. Digitalportfolio Stadt Bern	12
3.1 Strategisches Digitalportfolio	13
3.2 Steuerung und Berichterstattung Digitalportfolio Stadt Bern.....	13
3.3 Prozess Digitalportfolio Stadt Bern	14
3.4 Portfolioservice	16
4. Qualitäts- und Risikomanagement.....	17
4.1 QRM-Berichterstattung	18
5. Kulturwandel.....	19
5.1 Digitale Bildungsplattform für alle	20
5.2 Pilotierung neuer Ansätze.....	21
5.3 Arbeitsumfeld zur Förderung des digitalen Wandels	21
5.4 Fachanlässe Digitale Entwicklung.....	21
5.5 Digital Leadership: Führung und digitale Entwicklung	21
6. Kommunikation.....	23



Umsetzung Digitalstrategie Stadt Bern

Die Digitalstrategie der Stadt Bern legt unter dem Motto «Einfach für alle» fünf strategische Stossrichtungen für die digitale Transformation in der Stadt Bern fest: «Wandel aktiv gestalten», «Inklusive Gemeinschaft», «Digitale Infrastruktur für den Service Public», «Digitale Nachhaltigkeit» und «Digitale Fähigkeiten». Diese und die fünf Leitprinzipien «Bedürfnisorientierung», «Interoperabilität», «Lernkultur», «Digitales Primat» und «Data Excellence» prägen die Geschäftsentwicklung in den nächsten Jahren.

Die **Vision** erläutert das Motto «Einfach für alle»: Die Stadt Bern will, dass die Digitalisierung der gesamten Bevölkerung und der Wirtschaft zugutekommt. Der Service public der Stadt Bern wird barrierefrei, verständlich für alle und rund um die Uhr digital zugänglich. Die **Mission** zeigt auf, wie die Digitalisierung dem Kernauftrag der Stadt dienen soll, für Bevölkerung und Wirtschaft da zu sein, in Verantwortung für die Umwelt. Im Fokus stehen diese vier Aspekte:

- **Menschen:** Die Stadt Bern schafft mit dem digitalen Wandel die Voraussetzung dafür, die Bevölkerung in ihrer Vielfalt anzusprechen. Sie bietet Unterstützung, um die Menschen im digitalen Wandel zu begleiten. Die Stadt Bern setzt sich dafür ein, die digitale Spaltung der Gesellschaft zu reduzieren und allen Menschen die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen.
- **Kultur:** Die Stadt Bern schafft eine Kultur der Lernbereitschaft und Eigenverantwortung, in der Herausforderungen der Digitalisierung mit Offenheit angegangen werden. Mitarbeitende haben die Möglichkeit, Neues auszuprobieren, Erfahrungen zu sammeln und ihre Kompetenzen auszubauen.
- **Organisation:** Die Stadt Bern entwickelt ihre Organisation mit der Digitalisierung so weiter, dass mit den vorhandenen Ressourcen ein maximaler Mehrwert realisiert wird. Die Stadt fördert dazu den horizontalen Austausch (mit öffentlich-rechtlichen Körperschaften und Institutionen auf interkommunaler Ebene) ebenso wie den vertikalen (mit Kantons- und Bundesstellen).
- **Technologie:** Eine zeitgemässe und sichere digitale Infrastruktur bildet die Grundlage dafür, dass die Stadt ihre Dienstleistungen effizient, ressourcenschonend und den Bedürfnissen der Menschen entsprechend erbringen kann.

Die strategischen Stossrichtungen mit den Zielsetzungen und Implementierung der Leitprinzipien in das tägliche digitale Handeln verändern die Verwaltung grundlegend, von der Zusammenarbeit in und zwischen den Fachbereichen über Entscheidungswege bis hin zu Arbeitsmitteln. Dies bedingt Veränderungen in der Organisation, Infrastruktur und Führung sowie angepasste Prozesse. Mit der Stärkung der Lernkultur fördert die Stadt Bern ihre Mitarbeitenden im Umgang mit den neuen Arbeitsprozessen und gibt ihnen die

nötigen Werkzeuge, um die Veränderungen aktiv zu gestalten und die digitale Transformation zu prägen.

Die strategischen Stossrichtungen werden in strategischen Programmen und Projekten und in einer Vielzahl von Fachprojekten umgesetzt. Die systematische Steuerung erfolgt über das städtische Digitalportfolio, wobei die Leitprinzipien neben den Nachhaltigkeitskriterien und den Entwicklungszielen aus den Legislaturrichtlinien als Grundlage für die zentralen Steuerungsmechanismen dienen. Damit fließen die strategischen Stossrichtungen und Leitprinzipien in die mittel- und langfristige Ressourcensteuerung und die digitale Entwicklung in allen Abteilungen und Aufgabenbereichen im Einflussbereich der Stadt Bern ein.

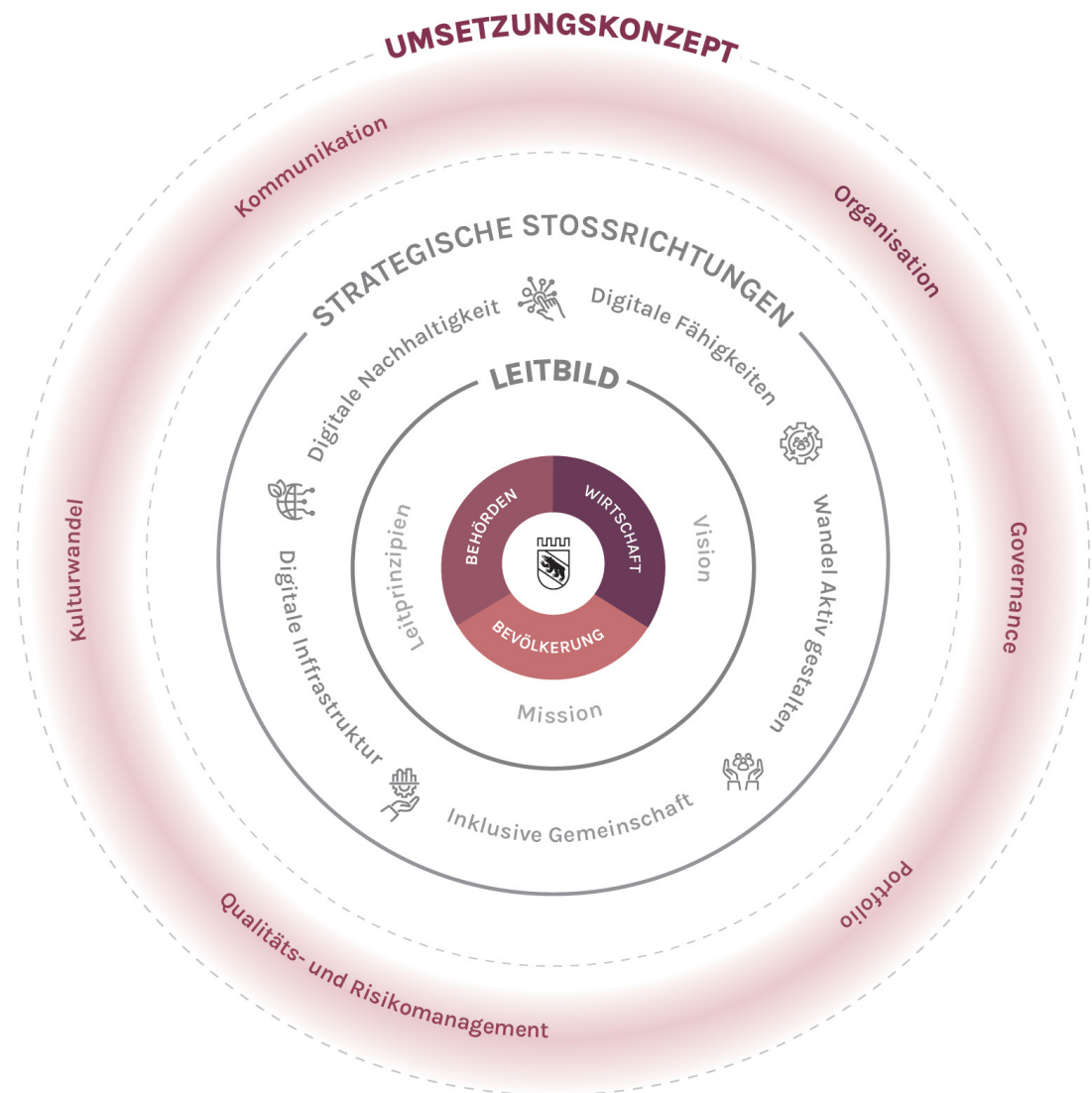


Abbildung 1: Elemente Digitalstrategie Stadt Bern und Umsetzungskonzept

Das Umsetzungskonzept beinhaltet

- **Organisation** (Digitalorganisation)
- **Governance** (städtische Digital Governance)
- **Portfolio** (Digitalportfolio und Portfolioprozess)
- **Qualitäts- und Risikomanagement** (QRM für den Digitalbereich)
- **Kulturwandel** (digitalen Wandel gestalten)
- **Kommunikation** (Information und Kommunikation zum digitalen Wandel)

Das Umsetzungskonzept unterliegt einem kontinuierlichen Wandel und muss auf aktuelle Entwicklungen reagieren. Die Verantwortung für die Umsetzung, laufende Pflege und Weiterentwicklung des Umsetzungskonzepts liegt bei der Präsidialdirektion (Abteilung Personal, Finanzen & Digitale Entwicklung) sowie bei der Konferenz Digital Stadt Bern. Die zentrale Leistungserbringung erfolgt durch die Direktionen Finanzen, Personal und Informatik (Abteilung Informatik Stadt Bern) und Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün (Abteilung Geoinformation Stadt Bern).

1. Digitalorganisation Stadt Bern

Der laufende Prozess der digitalen Entwicklung wird durch die Digitalorganisation geführt und verantwortet. Diese ist wie folgt aufgebaut:

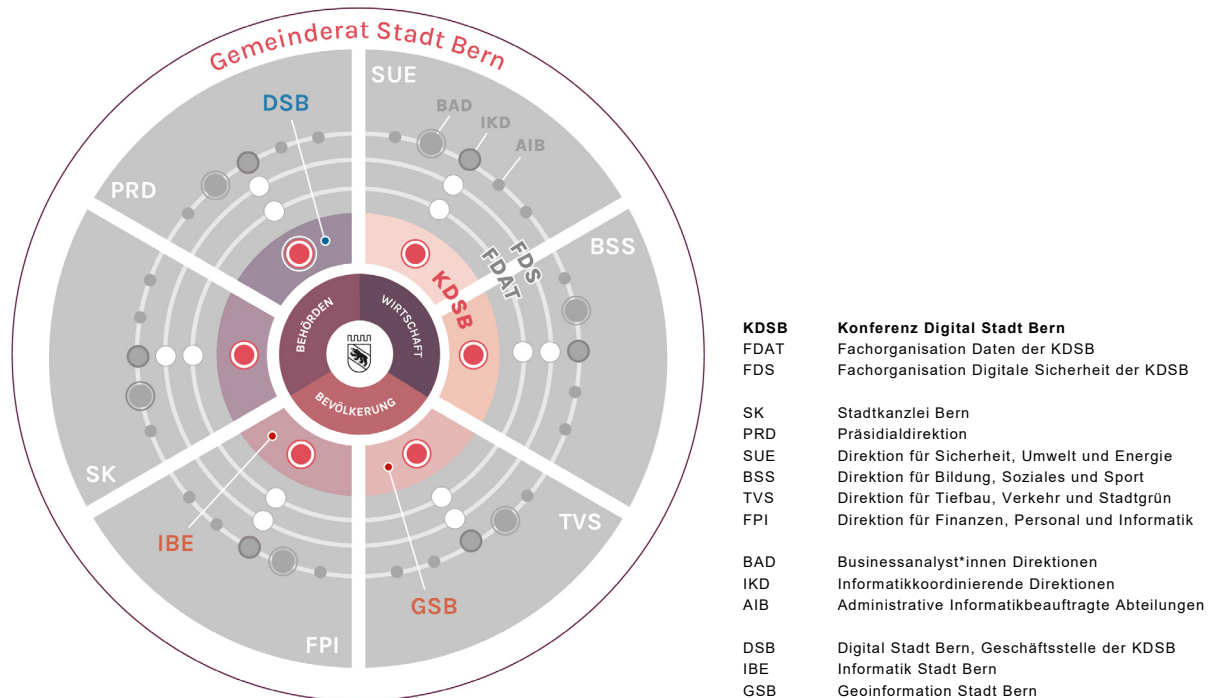


Abbildung 2: Digitalorganisation Stadt Bern

- Die **Konferenz Digital Stadt Bern** (Digitalkonferenz, KDSB) ist als gemeinderätliche Kommission für die Erarbeitung und Umsetzung der städtischen Digitalstrategie verantwortlich. Sie steuert die städtischen Ressourcen im Digitalbereich, legt Grundlagen und Standards fest, harmonisiert die Prozesse, sorgt für die strategische Vernetzung sowie das Monitoring und berät den Gemeinderat in den Fragen zur digitalen Transformation. Mitglieder der Digitalkonferenz sind die Digitalverantwortlichen der Direktionen und der Stadtkanzlei sowie die Leitungen der leistungserbringenden Abteilungen Informatik Stadt Bern und Geoinformation Stadt Bern. Die Wahl erfolgt durch den Gemeinderat.
- Die **Digitalverantwortlichen der Direktionen** sorgen für eine angemessene Digitalorganisation, die bedarfsgerechte Förderung von Digitalvorhaben ihrer Direktion und dafür, dass bei der Entwicklung von innovativen Lösungen gezielte Kooperationen über die Grenzen der Stadtverwaltung hinaus eingegangen werden. Die Präsidialdirektion (Personal, Finanzen & Digitale Entwicklung, PFD) führt den Vorsitz und die Geschäftsführung der KDSB.
- Die Abteilung **Personal, Finanzen & Digitale Entwicklung** (Digital Stadt Bern) ist die Geschäftsstelle der KDSB. Sie erarbeitet gemäss Organisationsverordnung und Aufgaben- und Finanzplan AFP strategische Grundlagen, legt Standards für den Informatikeinsatz und die digitalen Kommunikationsplattformen fest, erarbeitet in

Zuständigkeit der KDSB Richtlinien, verantwortet die nachhaltige Entwicklung des städtischen Digitalportfolios, führt das strategische Qualitäts- und Risikomanagement, stellt zur Stärkung der digitalen Resilienz gesamtstädtische Ressourcen zur Verfügung, fördert die Innovation und unterstützt die Gestaltung des betrieblichen Kulturwandels.

- Die Abteilungen **Informatik Stadt Bern** und **Geoinformation Stadt Bern** sind für die Leistungserbringung in ihrem Aufgabenbereich gemäss Organisationsverordnung und AFP verantwortlich. Sie betreiben die performante, sichere, wirtschaftliche und zukunftsgewandte digitale Infrastruktur der Stadt Bern.
- Die **Fachorganisation Daten** sorgt im Auftrag der KDSB für ein verwaltungsweit harmonisiertes Datenmanagement. Dabei erarbeitet sie konzeptionelle Grundlagen und Prozesse namentlich zur Umsetzung der Leitprinzipien «Interoperabilität», «Digitales Primat» und «Data Excellence» der Digitalstrategie.
- Die **Fachorganisation Digitale Sicherheit** ist für den Massnahmenplan im Rahmen der Strategie Digitale Sicherheit verantwortlich. Sie koordiniert die Umsetzungsplanung gemeinsam mit den Direktionsbeauftragten digitale Sicherheit (DISO), welche als Rolle der Businessanalyst*innen in allen Direktionen per 1. Juli 2026 geschaffen wurde.
- Bei der Umsetzung der Digitalstrategie werden die Direktionen und Abteilungen unterstützt von **Informatikkoordinierenden** der Direktionen (IKD), **Businessanalyst*innen** der Direktionen (BAD) und **Administrativen Informatikbeauftragten** der Abteilungen (AIB).
- Die Umsetzung der Digitalstrategie bedarf einer gezielten **interinstitutionellen Zusammenarbeit**. Entsprechend wichtig ist die Mitwirkung der Abteilungen bei der Ausgestaltung der digitalen Transformation innerhalb der Stadtverwaltung, namentlich im Rahmen der grossen Projekte (z.B. Neue Digitale Zusammenarbeit). Eine wichtige Rolle nehmen dabei die Administrativen Informatikbeauftragten wahr, welche die operativen Bedürfnisse der Abteilungen gegenüber Informatik Stadt Bern oder den Projektorganisationen wahrnehmen und in den verschiedenen Wissensgefässen (z.B. Microsoft-Community) mitwirken.

2. Digital Governance Stadt Bern

Die Digital Governance der Stadt Bern umfasst folgende Aufgabenbereiche:

- **Strategische Steuerung und Priorisierung**
Sicherstellen, dass alle digitalen Initiativen und Projekte im Einklang mit den fünf Stossrichtungen und mit den Leitprinzipien stehen. Priorisierung und Ressourcensteuerung über das städtische Digitalportfolio. Abgleich mit Legislaturzielen, Nachhaltigkeitskriterien und Finanzrahmen (MIP / AFP).
- **Koordination und Integration**
Förderung der Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen, Verwaltungseinheiten, anderen Gemeinden sowie Kantons- und Bundesstellen. Sicherstellung von Interoperabilität und Synergien zwischen Projekten und Infrastrukturen. Unterstützung bei der Vernetzung mit Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft.
- **Rahmgebung und Standards**
Definition von verbindlichen Standards, Richtlinien und Referenzarchitekturen (z. B. für Daten, Schnittstellen, Sicherheit, Barrierefreiheit). Gewährleistung der Data Excellence (Datenqualität, Datensouveränität, Datenschutz, Datenarchivierung). Sicherstellung der Umsetzung des Digitalen Primats: Digitale Lösungen haben Vorrang vor analogen Prozessen, wo sinnvoll.
- **Monitoring und Wirkungskontrolle**
Laufende Evaluation der Programme, Projekte und Fachvorhaben im Hinblick auf Zielerreichung, Kosten, Wirkung und Nachhaltigkeit. Berichterstattung gegenüber Gemeinderat, Parlament und Öffentlichkeit. Etablierung eines kontinuierlichen Lernprozesses (Feedback- und Verbesserungszyklen).
- **Kultur- und Kompetenzförderung**
Förderung einer Lernkultur und Begleitung der Mitarbeitenden bei Veränderungen. Sicherstellung, dass digitale Fähigkeiten (intern wie extern) gestärkt werden. Bereitstellen von Schulungsangeboten, Austauschplattformen und Innovationsräumen.
- **Vermittlung und Kommunikation**
Übersetzung der Vision «Einfach für alle» in konkrete, verständliche Massnahmen für Bevölkerung, Wirtschaft und Verwaltung. Kommunikation von Nutzen und Fortschritten der digitalen Transformation. Sicherstellung von Partizipation und Einbindung der Bevölkerung in den digitalen Wandel.

Für die Geschäftsführung der Konferenz Digital Stadt Bern und die Pflege der städtischen Digital Governance ist die Abteilung Personal, Finanzen & Digitale Entwicklung (Digital Stadt Bern) gemäss Anhang zur Kommissionsverordnung und der Organisationsverordnung Art. 10 verantwortlich.

2.1 Agenda-Setting und interinstitutionelle Zusammenarbeit

Die Umsetzung der Digitalstrategie erfordert eine enge interinstitutionelle Zusammenarbeit auf kommunaler, kantonaler und nationaler Ebene. Digital Stadt Bern, Informatik Stadt Bern, Geoinformation Stadt Bern und weitere Akteur*innen der Digitalorganisation engagieren sich dafür in thematischen Netzwerken, institutionellen Gremien sowie im Austausch mit Forschung und Lehre, um Wissen zu teilen und Doppelspurigkeiten zu vermeiden. Zentrale Bedeutung hat die Koordination mit dem Kanton Bern und den grossen Städten im Kanton, um gemeinsame Ziele wie das digitale Primat zu erreichen. Angesichts begrenzter Ressourcen ist eine klare Priorisierung der Digitalisierungsprojekte wichtig. Zudem gilt es, die Stadt Bern konsequent an nationale Errungenschaften wie die E-ID anzuschliessen, um Synergien zu nutzen und Effizienz zu sichern. Gemeinsam mit dem Schweizerischen Städteverband und dem Verband Bernische Gemeinden engagiert sich die Stadt Bern für zukunftsweisende Rahmenbedingungen im Digitalbereich auf kantonaler und nationaler Ebene.

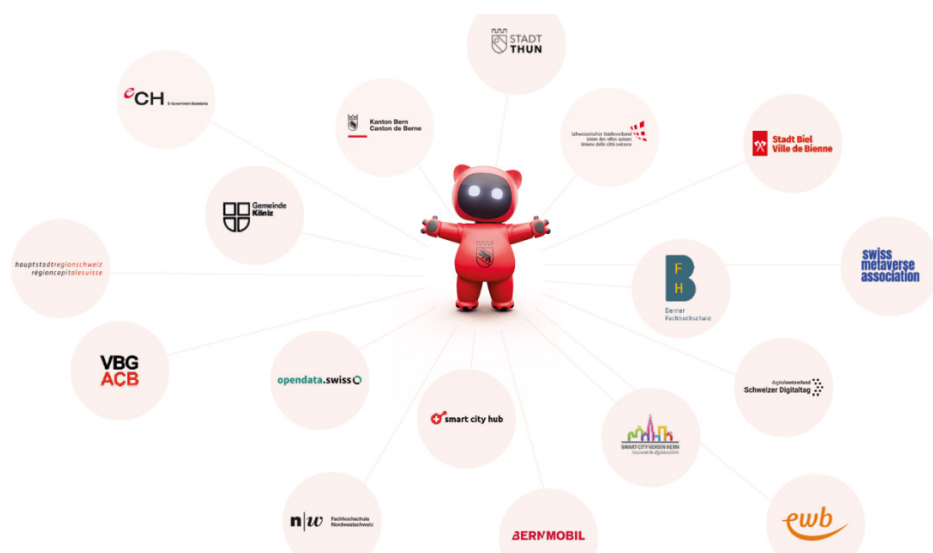


Abbildung 2: Interinstitutionelle Zusammenarbeit

2.2 Strategische Grundlagenarbeit

Die strategischen Stossrichtungen der Digitalstrategie finden Umsetzung in den nachgelagerten Strategien und Konzepten zur Ausgestaltung der digitalen Transformation in der Stadt Bern. In Verbindung mit den Digitalvorhaben aus dem Digitalportfolio prägen Strategien und Konzepte das tägliche digitale Handeln und verändern die Verwaltung grundlegend, von der Zusammenarbeit in und zwischen den Fachbereichen über Entscheidungswege bis hin zu Arbeitsmitteln. Hierzu gehören Veränderungen in der Organisation, Infrastruktur und Führung sowie angepasste Prozesse.

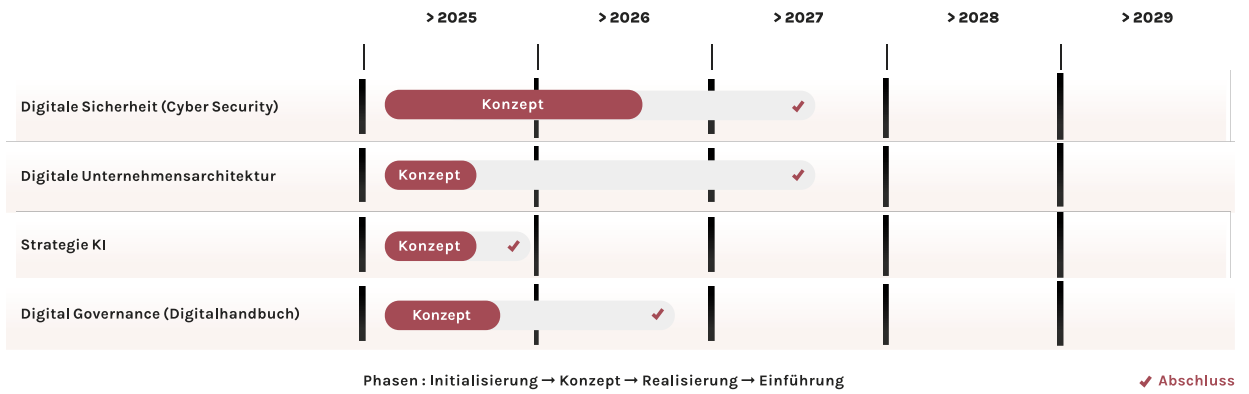


Abbildung 3: Übersicht strategische Grundlagenarbeiten nach Phasenplanung «Hermes» (Stand: 8.2025)

3. Digitalportfolio Stadt Bern

Die Stadt Bern optimiert mit dem städtischen Digitalportfolio die strategische Planung und Steuerung der digitalen Vorhaben, verbessert die Ressourcennutzung durch Bündelung und Priorisierung sowie beschleunigt durch Transparenz und austarierte Prozesse die Projektentwicklung.

Dabei gelten folgende Ziele:






Weiterentwicklung durch	Beschreibung
 Klare Planungssicht	Diese ist essenziell, um digitale Vorhaben systematisch zu steuern und die Ressourcen optimal einzusetzen. Durch die zentrale Erfassung und Priorisierung aller Projekte wird Transparenz geschaffen und sichergestellt, dass wichtige Vorhaben prioritär umgesetzt werden.
 Synchronisation MIP	Die Verknüpfung des Portfolioprozesses mit der mittelfristigen Investitionsplanung ermöglicht eine vorausschauende Steuerung finanzieller Mittel. So können digitale Vorhaben nachhaltig geplant und das Budget optimal eingesetzt werden.
 Effizienzsteigerung und Synergien	Durch die Bündelung von Ressourcen bei ähnlichen Bedarfen sowie durch eine intensive Beratung bei der Anmeldung neuer Vorhaben wird die Qualität der Portfolioaufnahme verbessert.
 Orientierung an den Bedürfnissen der Nutzenden durch Business-Analyst*innen	Businessanalyst*innen werden in den Portfolioprozess integriert, um die Qualität der Projekte zu steigern und den fachlichen Blick der Direktionen sicherzustellen. Der Ansatz des «Human-centered Design» (menschenzentrierte Gestaltung) stellt sicher, dass Vorhaben aus der Perspektive der Nutzenden und deren Bedürfnisse heraus gedacht werden, bevor Lösungen definiert werden.
 Beschleunigung der Umsetzung	Ein Expressprozess soll die Umsetzung betrieblicher Digitalprojekte oder einfacher Bestellungen deutlich beschleunigen. Die Zusammenarbeit zwischen Portfolioservice und Leistungserbringenden wird gestärkt, um schnelle Entscheidungen zu ermöglichen.

Abbildung 4: Ziele Digitalportfolio Stadt Bern

Mit dem Digitalportfolio stellt die Stadt Bern sicher, dass digitale Vorhaben nicht isoliert betrachtet, sondern im gesamtstädtischen Kontext koordiniert und gesteuert werden. Dadurch wird vermieden, dass Projekte ohne Bezug zur übergeordneten Strategie umgesetzt werden. Dies erfordert eine enge Verzahnung von Portfoliomanagement, Projektmanagement und Qualitäts- und Risikomanagement (QRM). Diese Elemente greifen ineinander und stellen sicher, dass digitale Vorhaben strategisch ausgerichtet, effizient gesteuert und begleitet werden.

Der Portfolioprozess bildet den Steuerungsrahmen. Das Projektmanagement als operative Umsetzungsebene stellt sicher, dass Digitalprojekte strategiekonform umgesetzt und Ressourcen gezielt eingesetzt werden. Die schrittweise Agilisierung (Förderung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit) stärkt die directionsübergreifende Zusammenarbeit und verlagert den Fokus von der Projektsicht hin zur Produktsicht und damit von einzelnen Digitalprojekten hin zu gesamtheitlichen und nachhaltigen digitalen Lösungen.

Für die Führung des städtischen Digitalportfolios ist die Abteilung Personal, Finanzen & Digitale Entwicklung (Digital Stadt Bern) gemäss Organisationsverordnung Art. 10 verantwortlich.

3.1 Strategisches Digitalportfolio

Digitale Programme und Projekte, welche von gesamtstädtischer Bedeutung sind, werden im strategischen Digitalportfolio geführt. An allen Vorhaben des strategischen Digitalportfolios ist Digital Stadt Bern auf Steuerungs- und Projektebene beteiligt. In der Regel übernimmt die Konferenz Digital Stadt Bern die Rolle des Steuerungsausschusses. Nicht Gegenstand dieser Norm ist aufgrund des zeitlichen Vorlaufs das Programm Citysoftnet. Dieses wurde erst im Rahmen der Krisenbewältigung ins strategische Portfolio aufgenommen. Alle Vorhaben des strategischen Digitalportfolios werden in das semestrale QRM-Monitoring von Digital Stadt Bern einbezogen.

Programme und strategische Projekte

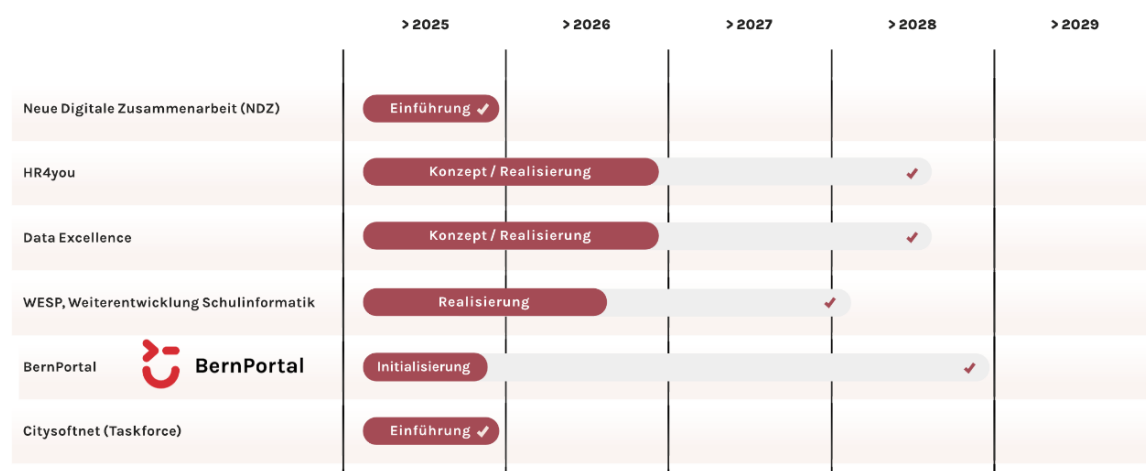


Abbildung 3: Strategisches Digitalportfolio nach Phasen HERMES

3.2 Steuerung und Berichterstattung Digitalportfolio Stadt Bern

Die Portfolioprozess ist auf die qualitative Begleitung, die Vereinfachung und Beschleunigung der städtischen Digitalvorhaben ausgerichtet. Zur Konsolidierung des Digitalportfolios und zur Sicherung der finanziellen Ressourcen für das Lifecycle-Management und die Zukunftsprojekte ist gleichzeitig eine wirkungsvolle Steuerung erforderlich. Parallel zum Aufbau des Digitalportfolios werden auch die Steuerungsmechanismen und die daraus resultierende Berichterstattung an die KDSB und den Gemeinderat erarbeitet.

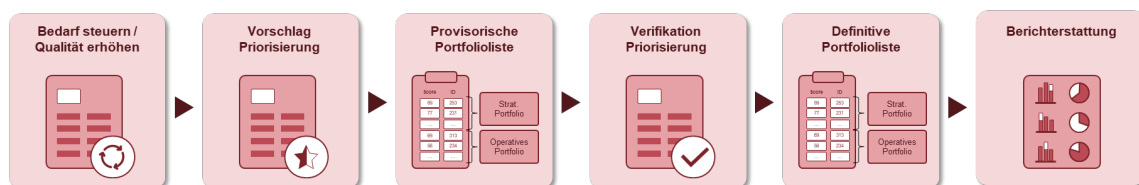


Abbildung 4: Schema Steuerungskonzept und Berichterstattung Digitalportfolio

Mit allen wesentlichen Aspekten des Digitalportfolios wird ein Dashboard geführt. Dieses soll zum Zeitpunkt der MIP-Beschlüsse durch den Gemeinderat nicht nur den jährlichen Status festhalten, sondern auch unterjährig Auskunft über die Entwicklung des

städtischen Digitalportfolios geben. Die Berichterstattung zum Qualitäts- und Risikomanagement im Digitalbereich wird soweit sinnvoll integriert.

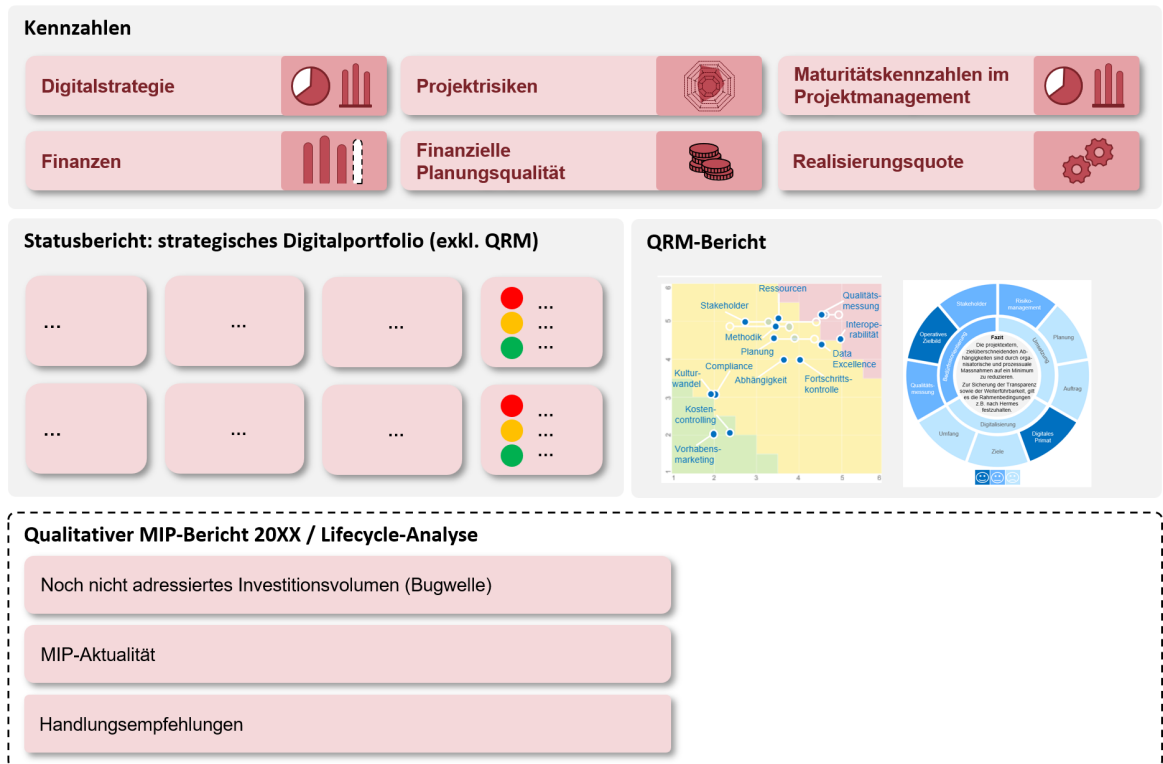


Abbildung 5: Skizze Dashboard Digitalportfolio als Berichterstattung an die KDSB und den Gemeinderat

3.3 Prozess Digitalportfolio Stadt Bern

Der Portfolioprozess schafft Transparenz, fördert die Projektqualität, beschleunigt die Verfahren und stellt die Steuerung der wesentlichen Digitalvorhaben entlang der Ziele und Vorgaben aus der Digitalstrategie sicher.

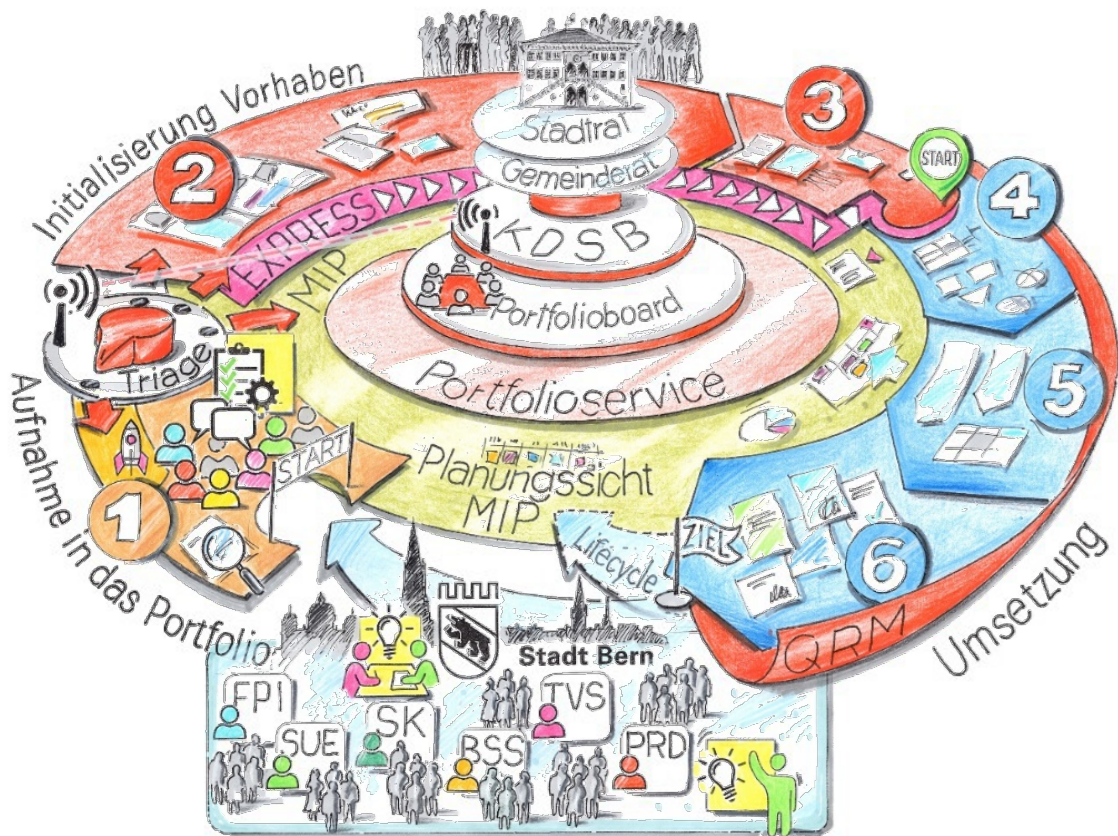


Abbildung 6: Prozess Digitalportfolio Stadt Bern

Im operativen Zentrum des Portfolioprozesses steht das **Portfolioboard**. Es sorgt dafür, dass digitale Vorhaben entlang strategischer Zielsetzungen bewertet, priorisiert und weiterentwickelt werden. Das Gremium verbindet fachliche Expertise mit operativer Machbarkeit und sorgt dafür, dass Entscheidungsgrundlagen fundiert aufbereitet werden.

Das Portfolioboard setzt sich aus Schlüsselpersonen von Personal, Finanzen & Digitale Entwicklung (Digital Stadt Bern), Informatik Stadt Bern und Geoinformation Stadt Bern zusammen. Ergänzt wird das Gremium bei Bedarf durch **Fachstellen und Fachexpert*innen** aus Querschnittsbereichen wie Datenschutz, Digitale Sicherheit, Unternehmensarchitektur, Qualitäts- und Risikomanagement oder Digitale Inklusion. Die Mitglieder werden projektbezogen aufgebildet, um themenspezifische Expertise sicherzustellen.

Das Portfolioboard übernimmt im Portfolioprozess verschiedene Aufgaben, etwa die Prüfung der Eignung von Vorhaben für das Digitalportfolio, die Triagierung von Anträgen anhand definierter Aufnahmekriterien oder frühzeitige Identifikation von Unklarheiten, Risiken und Synergien. Das Portfolioboard optimiert den Mitteleinsatz und stärkt die Qualität der Entscheidungsgrundlagen.

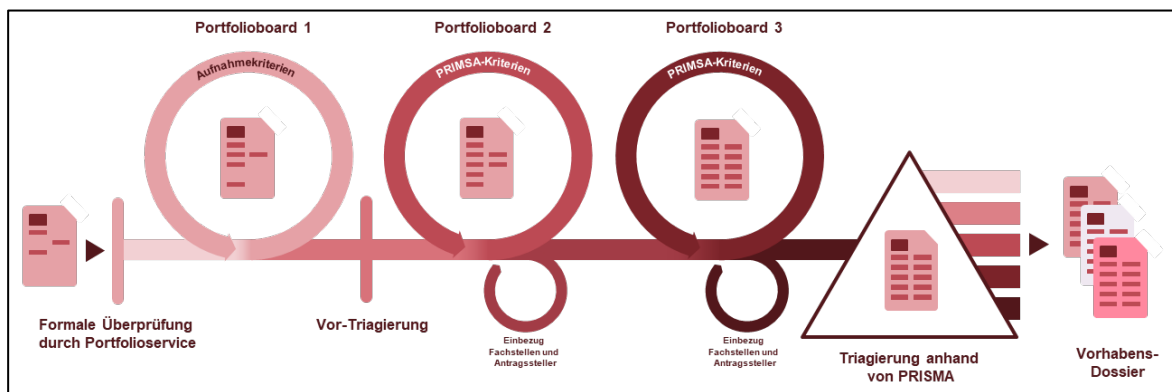


Abbildung 7: Schema Arbeitsweise und Qualitätssicherung Portfolioboard

3.4 Portfolioservice

Der Portfolioservice stellt sicher, dass Anträge formell vollständig sind, der Prozess strukturiert abläuft, die Ergebnisse nachvollziehbar dokumentiert werden, und er hilft, bei Bedarf Expert*innen für weitere Abklärungen zu finden.

Der erste Schritt im neuen Portfolioprozess ist die standardisierte Eingabe des Antrags. Antragstellende haben die Möglichkeit, methodische und inhaltliche Unterstützung durch Fachspezialist*innen in Anspruch zu nehmen. Business Analyst*innen begleiten die Antragstellenden bei der Strukturierung ihrer Projektideen. Nach der formalen Vollständigkeitsprüfung durch den Portfolioservice erfolgt die erste inhaltliche Prüfung eines eingereichten Vorhabens entlang der PRISMA-Leitfragen durch das Portfolioboard. Bei unvollständigen oder unklaren Anträgen erfolgt eine Rückmeldung an die Antragstellenden zur Ergänzung der Unterlagen.

Unter Koordination des Portfolioservices und unter Steuerung durch das Portfolioboard erfolgt eine Bewertung der Vorhaben entlang der definierten Priorisierungskriterien der KDSB (Nutzen für die Stadt, politischer Auftrag, Wertschöpfung, Mehrfachnutzen, Innovation, Risiko- und Schadensbewertung, Dringlichkeit). Basierend auf der strukturierten Bewertung erfolgt eine Priorisierung der Vorhaben, welche von der KDSB validiert wird. Das priorisierte Portfolio ermöglicht eine Gesamtsicht auf das operative und das strategische Digitalportfolio.

Am Ende der strukturierten Antragstellung, Prüfung und Bewertung steht für jedes digitale Vorhaben ein qualitätsgesichertes Vorhabensdossier mit allen relevanten Informationen, Einschätzungen und Empfehlungen. Dieses Dossier bildet die Grundlage für die weitere Umsetzung oder strategische Entscheidung. Der Portfolioprozess ist untrennbar mit den Ergebnissen und Ressourcenbedarfen aus der Business-Analyse verknüpft.

4. Qualitäts- und Risikomanagement

Die Stadt Bern hat mit dem Aufbau des Qualitäts- und Risikomanagements (QRM) einen wichtigen Meilenstein für die erfolgreiche Umsetzung ihrer Digitalstrategie gesetzt. Die QRM-Fachstelle schafft einen verbindlichen Rahmen, um Risiken und Qualitätsaspekte systematisch zu erfassen und sichtbar zu machen. Strategische Digitalvorhaben werden damit frühzeitig unterstützt, was sie resilienter und wirksamer macht. Das standardisierte Vieraugenprinzip im Qualitätsdialog stellt sicher, dass blinde Flecken erkannt und bewährte Lösungen genutzt werden. Mit der Risiko-Kontroll-Matrix steht der Stadt ein Instrument zur Verfügung, das Transparenz schafft und eine schnelle Reaktion auf kritische Entwicklungen ermöglicht. Die QRM-Berichterstattung stärkt die Steuerungsfähigkeit des Gemeinderats und sorgt für Orientierung in der mittelfristigen Investitionsplanung. Zudem werden Erfahrungen und Erkenntnisse in Wissens- und Lernformate eingebracht und tragen so zur Lernkultur bei.

Die QRM-Fachstelle hat einen stadtinternen QRM-Prozess entwickelt, welcher verbindlich für alle strategischen Digitalvorhaben zur Anwendung kommt. Dabei verfolgt sie folgende Aufgaben und Zielsetzungen:

- Erstellung eines einheitlichen Rahmens, welcher die Zusammenhänge zwischen Risiken und potenziellen Schäden darstellt, und als Basis für die Begleitung von Vorhaben und für Handlungsempfehlungen dient.
- Bereitstellung eines Systems zur Risiko- und Qualitätseinstufung, um frühzeitig Risiken und Qualitätsmängel zu erkennen und die organisatorische Resilienz gegenüber negativen Auswirkungen einzuschätzen.
- Die Widerstandsfähigkeit der Organisation durch Risikoerkennung und Qualitätssicherung stärken.
- Förderung der Einhaltung von Leitsätzen aus der Digitalstrategie durch stufengerechte Handlungsempfehlungen.
- Förderung eines Risiko- und Qualitätsverständnisses bei der städtischen Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation.

Die QRM-Fachstelle begleitet die von der KDSB als strategisch eingestuftem Vorhaben. Sie steht in engem Austausch und Dialog mit den jeweiligen Programm- bzw. Projektleitenden.



Abbildung 8: Prozess QRM-Begleitung Digitalprojekte

Die QRM-Begleitung von strategischen Vorhaben erfolgt im Vieraugenprinzip anhand eines standardisierten Ablaufs. Im Rahmen dieses Qualitätsdialogs sollen blinde Flecken aufgedeckt und bei Bedarf Expertisen oder bewährte Praxisbeispiele empfohlen werden. Der Fokus liegt auf der Unterstützung der Programm- bzw. Projektleitenden durch die Förderung des Qualitäts- und Risikobewusstseins.

4.1 QRM-Berichterstattung

Die QRM-Berichterstattung fasst Erkenntnisse aus der QRM-Begleitung zusammen, formuliert Handlungsempfehlungen und schafft Transparenz. Sie richtet sich primär an die Projektleitenden und Auftraggebenden strategischer Vorhaben. Das QRM stellt sicher, dass erfolgreiche Praktiken wie auch Fehlerquellen identifiziert, dokumentiert und in künftigen Projekten berücksichtigt werden. Darüber hinaus werden Erkenntnisse in den Wissensvermittlungsformaten (Fachanlass Digitale Entwicklung, #DigitalLeadership, Microsoft-Community u.a.) thematisiert. Weiter wird den Verantwortlichen strategischer Digitalprojekte Intervision angeboten. Dem Gemeinderat werden die relevanten Erkenntnisse aus dem QRM im Rahmen der mittelfristigen Investitionsplanung vorgelegt, so dass gegebenenfalls Steuerungsmassnahmen beschlossen werden können.

5. Kulturwandel

Der digitale Wandel verändert die Dienstleistungen und die Art, wie diese erbracht werden, auf grundlegende Weise: Er verlangt Anpassungen bei Prozessen und Zuständigkeiten, sowie neue Formen der Führung und Zusammenarbeit.

Dies bedingt einen kulturellen Wandel in den Köpfen aller Beteiligten. Der Nutzen der Digitalisierung realisiert sich nur, wenn bei den Menschen die Bereitschaft vorhanden ist, Bestehendes zu hinterfragen und offen für Neues zu sein. Die «lernende Organisation» als Voraussetzung für erfolgreichen Wandel ist zudem herausgefordert, stetig auf neue Ereignisse zu reagieren und diese in einen Entwicklungsprozess einzubeziehen.

Mit der Digitalstrategie will die Stadt Bern durch den Einsatz moderner Technologien Mehrwert für Bevölkerung, Wirtschaft und Mitarbeitende schaffen. Das «Rahmenkonzept Kulturwandel» beschreibt nebst dem «Warum» der Digitalisierung Werte, Leitplanken und Stellhebel für den Kulturwandel. Digital Stadt Bern ist für die Umsetzung des Rahmenkonzepts Kulturwandel verantwortlich.

Das «Warum» der Digitalisierung ist als Geschichte der Erneuerung festgehalten. Sie bietet Orientierung und stellt sicher, dass alle Anstrengungen in eine gemeinsame Richtung zielen. Die Geschichte stellt die Bewohner*innen der Stadt ins Zentrum all ihrer Handlungen. Die Stadt Bern orientiert sich an allen Bedürfnissen der Menschen, die sich in Bern aufhalten, vernetzt sie untereinander und vermittelt zwischen Verwaltung und Bevölkerung. Indem sie die Digitalisierung vorantreibt, kann der Austausch zwischen Bevölkerung, Wirtschaft sowie Verwaltung verbessert werden. Um diese Vision im Kulturwandel zu erreichen, orientiert sich die Stadt Bern an sechs Prinzipien: «Wir hören zu», «Wir nehmen alle mit», «Wir handeln mit Herz», «Wir bleiben dran», «Wir sind mutig», «Wir gestalten aktiv». Diese Prinzipien leiten das Handeln unserer Mitarbeitenden. Durch Aktivierungsformate entstehen neue Plattformen für analoge und digitale Begegnungen, über die sich Mitarbeitende austauschen, Vorgesetzten Feedback, Anregungen und Kritik übermitteln oder in dessen Rahmen gemeinsame Projekterfolge gefeiert werden können.

Im Wandel geht es nicht nur um die Einführung neuer Tools, sondern vor allem darum, die eigene Organisation so weiterzuentwickeln, dass mit den vorhandenen Möglichkeiten maximaler Mehrwert realisiert wird. Angesichts der Herausforderungen braucht es eine Organisation des Wandels. Die Mitarbeitenden spielen dabei eine zentrale Rolle als Auftraggebende, Träger*innen, Delegierte, Ermöglichende, Botschafter*innen, Vorbilder und Moderator*innen.

Um den digitalen Wandel im Alltag zu leben, muss die Stadt Bern eine Kultur der Lernbereitschaft und Eigenverantwortung schaffen. Dazu braucht es Bestärkung im Umgang mit digitalen Arbeitsprozessen sowie mit veränderten Erwartungen von Mitarbeitenden und der Bevölkerung. Für die Bestärkung braucht es ein Konzept, das Verantwortlichkeiten und eine programmübergreifende Koordination regelt, bestehende Aus- und Weiterbildungsformate durch die Pilotierung neuer Ansätze ergänzt und dabei einen Wissensvorsprung für Führungskräfte sicherstellt. Nur, wenn für Mitarbeitende ein Umfeld geschaffen wird, in dem sie sich entfalten und neue Verhaltensmuster ausprobieren können, wird es zu einer Haltungsänderung kommen.

Um veränderte Anforderungen und Bedürfnisse zu erkennen und Handlungsmaßnahmen rechtzeitig zu initiieren, ist ein regelmässiges Monitoring vorgesehen. Neben den Instrumenten des Qualitäts- und Risikomanagements soll die Entwicklung von Wohlbefinden und Bestärkung evaluiert werden: Umgang mit Herausforderungen, Resilienz, Wirksamkeit der Zusammenarbeit, Aus- und Weiterbildung. Ein Evaluationskonzept sowie die Zusammenarbeit mit Forschung und Lehre sollen hierzu Erkenntnisse liefern.

Die Geschichte des Wandels bietet Orientierung und stellt sicher, dass alle Anstrengungen in eine gemeinsame Richtung zielen. Die Stadt Bern orientiert sich dabei an sechs Prinzipien, welche in der Organisation des Wandels gelebt werden. Im Zentrum der Handlungsebene stehen Befähigung von Organisation und Mitarbeitenden, Zusammenarbeit sowie Transparenz.

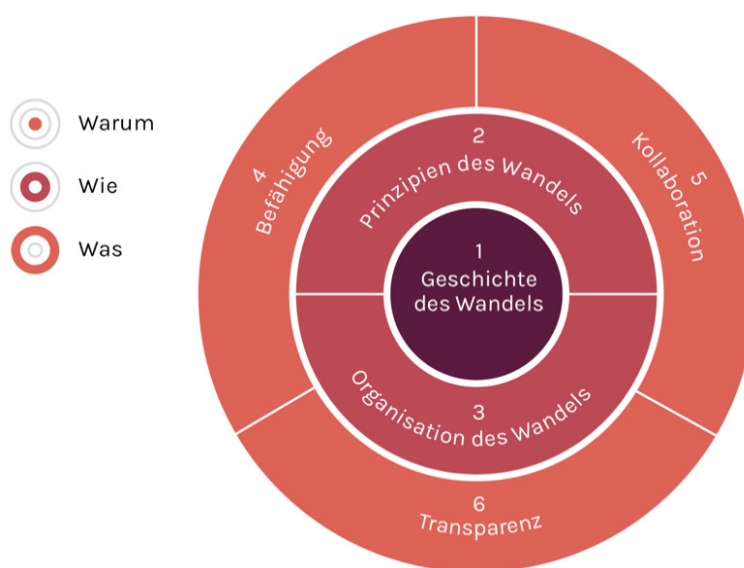


Abbildung 9: Rahmenkonzept Kulturwandel, sechs Handlungsebenen

Das Begleiten des digitalen Kulturwandels wird als Fachaufgabe durch Personal, Finanzen & Digitale Entwicklung (Digital Stadt Bern) wahrgenommen. Mit Dialogformaten, Schulungen und dem Einbezug von Fachvertretenden bei der Entwicklung digitaler Projekte wird die Akzeptanz von Veränderung und Offenheit für Neues unterstützt. Die systematische Verankerung des Wandels in den Projektorganisationen zur Digitalen Entwicklung ist in der Verantwortung der jeweiligen Auftraggeberschaft.

5.1 Digitale Bildungsplattform für alle

Die für alle Mitarbeitenden zugängliche digitale Bildungsplattform will das selbständige Lernen fördern, was langfristig eine neue Lernkultur mit mehr Selbstverantwortung bedingt. Mit der digitalen Bildungsplattform wird der Zugang zum bisherigen Bildungsangebot gebündelt und partizipativ mit neuen, niederschweligen Bildungsangeboten ergänzt. Hierzu gehören namentlich kurze Lerneinheiten, kollegiales Coaching, Peer-to-Peer-Learning sowie E-Learning. Die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung sollen mit Eigenverantwortung über ihre Weiterbildungstage verfügen und sich entlang der betrieblichen

Bedürfnisse zukunftsorientiert weiterbilden, z.B. in der agilen Führungs- oder Projektarbeit oder im Umgang mit neuen Technologien. Bedürfnisse der Linie und Erkenntnisse aus Forschung und Lehre zu betrieblichem Lernen und zum Erwerb von Digitalkompetenzen werden bei der Konzeption der Bildungsplattform berücksichtigt. Die digitale Bildungsplattform ist mit einem intuitiven Lernmanagementsystem verbunden, um den Mitarbeitenden ein nachhaltiges Lernerlebnis zu ermöglichen. Die Projektierung erfolgt im Rahmen des Programms HR4you.

5.2 Pilotierung neuer Ansätze

In einer sich ständig ändernden Welt braucht es die Initiative und Fähigkeit, sich selbst Wissen anzueignen und dieses in der Praxis anzuwenden. Deshalb werden Praxistests, Pilotversuche und andere Formen des betriebsnahen Lernens standardisiert bei der Projektentwicklung eingeplant. Zentral dabei sind die fachliche Begleitung, die Interaktion mit den Nutzenden, der systematische Verbesserungsprozess und die Kommunikation. Für Pilotprojekte ist die Festlegung des Evaluationsverfahrens bei Auftragserteilung eine zwingende Vorgabe.

5.3 Arbeitsumfeld zur Förderung des digitalen Wandels

Den Führungskräften kommt wegen ihrer Vorbildfunktion eine Sonderrolle im Rahmen der Bestärkung zu. Nur wenn Vorgesetzte im Wandel vorangehen und für ihre Mitarbeitenden ein Umfeld schaffen, in dem sich diese entfalten und neue Verhaltensmuster ausprobieren können, wird es langfristig zu einer Haltungsänderung kommen. Deshalb werden die Vorgesetzten systematisch mit Kommunikationsmassnahmen und vielfältigen interaktiven Schulungsformaten unterstützt. Hierzu gehören namentlich auch Führungsinformationen zur digitalen Transformation in der Stadt Bern, die Gelegenheit zur Mitgestaltung der digitalen Governance und Formate für Intersision. Im Kontext des Programms «Neue Digitale Zusammenarbeit» bedeutete dies beispielsweise das Aufsetzen von neuen interaktiven Schulungsformaten für die leitenden Angestellten oder das Durchführen von Praxistests in verschiedenen Teams der Stamm- und Projektorganisation.

5.4 Fachanlässe Digitale Entwicklung

Die Fachanlässe Digitale Entwicklung schaffen eine Austausch-, Wissens- und Entwicklungsplattform für alle Akteur*innen der Digitalisierung innerhalb der Stadt Bern.

5.5 Digital Leadership: Führung und digitale Entwicklung

Die digitale Transformation verändert die Anforderungen an Kommunikation, Organisation und Zusammenarbeit rasant. Führungskräfte wollen sich und ihre Mitarbeitenden selbstbewusst und reflektiert durch die digitale Welt bewegen. Dafür müssen sie die wichtigsten Trends kennen und wissen, welche Haltungen, Fähigkeiten und Werkzeuge den Führungsstil von «Digital Leaders» auszeichnen. Die Angebotsreihe «Digital Leadership: Führung und digitale Entwicklung» bietet Führungskräften der Stadt Bern eine

Reihe von flexibel buchbaren Modulen – aktuell, agil und bedürfnisorientiert. Die Angebote entstehen Schritt für Schritt. Digital Leadership ist ein Angebot von Personal, Finanzen & Digitale Entwicklung (Digital Stadt Bern) und Personalamt (Personal- und Organisationsentwicklung).

6. Kommunikation

Die Kommunikation gehört zu den Kernkompetenzen, um den Wandel bewältigen zu können. Sie stärkt die Zusammenarbeit, die Transparenz und sorgt für die gemeinsame Orientierung in der Transformation. Eine klare, verständliche und regelmässige Kommunikation stellt den Informationsfluss sicher. Nach dem Motto «Einfach für alle» sollen die verwendete Sprache und der visuelle Auftritt Leichtigkeit vermitteln und die Digitalisierung als Hilfsmittel im Alltag unterstreichen. Mit Storytelling werden durch die Geschichte des Wandels eine gemeinsame Identifikation sowie Sinnhaftigkeit und Glaubwürdigkeit vermittelt.



Abbildung 10: Einfach zugänglich und verständlich, die städtische Kommunikation zur digitalen Entwicklung

Übersicht Kommunikationsmassnahmen (Auszug)

- **Chat für Digitalinteressierte: #Update für alle (intern | extern)**
Ein Chat für Digitalinteressierte informiert intern über die Neuigkeiten zur digitalen Entwicklung der Stadtverwaltung und lädt dazu ein, den digitalen Wandel mitzugestalten.
- **CityLab Bern (extern)**
Wie verändert sich unser Alltag durch Technologien wie Künstliche Intelligenz, Cybersicherheit oder neue Formen der City-Logistik? Welche Erwartungen hat die Bevölkerung an digitale Angebote – und wie viel Vertrauen bringen wir ihnen entgegen? Viele Menschen begegnen der Digitalisierung mit Neugier, aber auch mit Unsicherheiten oder Sorgen. Das «CityLab Bern» griff diese drängenden Themen auf, machte sie interaktiv und erlebbar und schaffte so eine Plattform für offenen, kreativen Dialog. Ziel war es, gemeinsam mit der Bevölkerung den digitalen Service public zu gestalten und digitale Lebenswelten aktiv mitzuentwickeln – orientiert an realen Erfahrungen und Anliegen der Bevölkerung.

CITYLAB

- **Social Media (extern)**
Auf Social Media gibt Digital Stadt Bern Einblicke rund um die Digitalisierung der Stadtverwaltung und schafft Voraussetzungen für die Interaktion.
- **Intranet / Internet / Sharepoint (intern | extern)**
Im Sinne einer «gläsernen Werkstatt» informiert Digital Stadt Bern über das städtische Digitalportfolio, den Umgang mit Herausforderungen, Lösungen und Innovationen aus allen Aufgabenbereichen der Verwaltung.
- **Publikation Portfolio (intern | extern)**
Mit der Veröffentlichung des städtischen Digitalportfolios schafft die Stadt Bern Voraussetzungen für die verstärkte Zusammenarbeit mit Forschung, Lehre und Wirtschaft.
- **Mitwirkung an öffentlichen Veranstaltungen (extern)**
Im Sinne des öffentlichen Diskurses zur digitalen Transformation beteiligt sich die Stadt Bern mit Beiträgen an Veranstaltungen der Öffentlichkeit, Wirtschaft, Forschung und Lehre.