

# Bern

## Berns Stadtpersonal ist zu oft krank

**Gesundheit** Im Städtevergleich schneidet Bern nicht gut ab, wenn es um die Gesundheit seiner Angestellten geht. Das liege an der demografischen Struktur der Belegschaft, heisst es beim Personalamt. Nun sind Massnahmen geplant.



Krank zuhause statt bei der Arbeit: Die Stadt Bern will ihre Angestellten zur Gesundheit befragen. (Symbolbild). Foto: Martin Rüttschi (Keystone)

### Simon Gsteiger

Angestellte der Berner Stadtverwaltung sind häufiger krank als Angestellte anderer Schweizer Städte. Pro Jahr und Vollzeitstelle bleiben sie durchschnittlich aus gesundheitlichen Gründen 9,9 Tage zu Hause, was rund zwei Arbeitswochen entspricht. Dies geht aus einem Blogbeitrag der liberalen Denkfabrik Avenir Suisse hervor. Die Autoren haben bei verschiedenen Städten nachgefragt, wie es um das Wohlergehen von deren Arbeitnehmern steht. Bern liegt im Vergleich über dem Durchschnitt. Dieser liegt bei 9,1 Krankheitstagen, wie Zahlen aus dem Jahr 2017 zeigen.

Im Verhältnis zu anderen Deutschschweizer Städten fällt die Zahl auf: So hüten Basels Angestellte im Mittel während 5,7 Tagen pro Jahr das Bett, in St. Gallen sind es 6,5 und in Luzern 8,5 Tage pro Vollzeitstelle. Aber auch im Vergleich mit der Bundesverwaltung (7,2 Tage) sowie der bernischen Kantonsverwaltung (7,1 Tage) sticht Bern hervor.

### Älteres Personal fehlt öfter

Die Befunde müssen relativiert werden: Nicht alle Ortschaften haben Daten geliefert. Bei Westschweizer Städten fällt die Anzahl Krankheitstage zudem noch höher aus. In Bern ortet man aber Handlungsbedarf: «Die Anzahl Krankheitstage ist zu hoch», sagt Roland Nydegger, Leiter des Personalamtes der Stadt Bern.

Fehlen Angestellte häufig bei der Arbeit, kann dies auf schlechte Arbeitsbedingungen hindeuten. So wirken sich etwa eintönige Arbeit und mangelhaftes Personalmanagement nachweislich negativ auf die Gesundheit der Arbeitnehmer aus. Ist dies auch bei der Berner Stadtverwaltung der Fall?

Die Unterschiede zwischen den Direktionen sind jedenfalls gross und reichen von 6,3 bis 11,9

Krankheitstage pro Vollzeitstelle und Jahr. Um welche Direktionen es sich handelt, will Nydegger nicht bekannt geben, da man die Direktionen nicht gegeneinander ausspielen wolle.

Die Mitarbeiterzufriedenheit sei für die gesundheitliche Entwicklung relevant. Sie werde re-

### «Die Anzahl Krankheitstage ist zu hoch.»

#### Roland Nydegger

Leiter des Personalamtes der Stadt Bern

gelmässig überprüft und sei hoch, sagt Nydegger. Die Ursache für die überdurchschnittlich vielen Krankheitstage liege vielmehr in der Altersstruktur innerhalb der Belegschaft. «Je älter die Mitarbeitenden werden, desto höher ist die Anzahl Krankheitstage.» Tatsächlich bleiben bei der Stadt Bern Personen in der Altersgruppe der 20- bis 25-Jährigen im Durchschnitt 4 Tage wegen Krankheit zu Hause. Bei der Altersgruppe der über 60-Jährigen sind es hingegen 16 Tage, also viermal mehr. Das Durchschnittsalter der Angestellten steigt und liegt derzeit bei 45 Jahren. «Das wird die Stadt Bern als Arbeitgeberin herausfordern.»

### Absenzen gehen ins Geld

Deshalb beim älteren Personal abzubauen, hält Nydegger für einen falschen Ansatz. «Wir wollen diese Mitarbeitenden möglichst lange behalten. Sie sind zuverlässig, die Fluktuationsrate ist tief, und sie verfügen über grosses fachliches Know-how», sagt

Nydegger. Hält ein Betrieb an seinem älteren Personal fest, muss er nicht nur in dessen Weiterbildung, sondern auch in dessen Gesundheit investieren. Denn Absenzen gehen ins Geld. Werden Arbeitnehmende krank, fehlen sie am Arbeitsplatz und leisten keinen produktiven Beitrag, während für eine gewisse Zeit weiterhin ein Lohnanspruch besteht.

### Krankheitsfälle verhindern

Das Ziel, das Gesundheitsmanagement zu verbessern, hat für Bern daher auch finanzielle Hintergründe: 4440 Personen arbeiten für die Stadtverwaltung, die Krankheitsausfälle verursachten 2018 einen Produktivitätsverlust in der Höhe von über 13 Millionen Franken. Da die Stadt Bern über keine Krankentaggeldversicherung verfügt, bezahlt sie das Geld aus der Stadtkasse.

Wie also sieht das stadtberner Gesundheitsmanagement der Zukunft aus? Zielwerte wolle man noch keine nennen. Im

### Wie oft Verwaltungsangestellte krank sind

Krankheitstage pro Vollzeitinheit und Jahr	
Genf	14,6
Lausanne	13,2
BBL**	12,2
<b>Stadt Bern</b>	<b>9,9</b>
Luzern	8,5
Lugano	7,7
Ø Bundesverwaltung	7,2
Kanton Bern	7,1
St. Gallen	6,5
Winterthur	6,3
Seco*	5,8
Basel	5,7

\* Staatssekretariat für Wirtschaft  
\*\* Bundesamt für Bauten und Logistik

Grafik: san / Quelle: Avenir Suisse, HR-Reporting Kanton Bern, Bundesverwaltung

Verlaufe des nächsten Jahres sollen die Mitarbeitenden zur Gesundheit befragt werden. «Wir wollen unsere Angestellten für das Thema Gesundheit sensibilisieren und nachfragen, wo Handlungsbedarf besteht. Aufgrund einer detaillierten Auswertung können wir dann gezielte Massnahmen einleiten», sagt Nydegger.

### Eine Führungsaufgabe

Man wolle «weg von einer pathogenen und hin zu einer salutogenen Betrachtung». Das heisst: Die Stadtverwaltung will den Fokus darauf legen, dass die Angestellten gesund bleiben und nicht erst im Krankheitsfall intervenieren.

Das heisst aber auch, dass Führungspersonen vermehrt auf die Angestellten zugehen müssen. So ist es für die Expertin Chantal Beyeler «eine Führungsaufgabe, mit erkrankten Mitarbeitenden in Kontakt zu bleiben und sich nach ihrem Befinden zu erkunden» (siehe Interview rechts).

### Kontrolle oder Fürsorge?

Amtschef Nydegger sagt, dass man früher «eher lange» gewartet habe, bis die Vorgesetzten das Gespräch mit den Mitarbeitenden gesucht hätten. Nun wolle man Probleme möglichst früh erkennen und Fachpersonal beziehen. Diese Aufgaben erfülle man grundsätzlich mit einem eigenen Team, ein Beizug von Externen könne fallweise erfolgen. «Wenn jemand fünf Tage fehlt, meldet sich der oder die Vorgesetzte oder eine interne Fachperson.»

Nicht bei jedem Angestellten dürfte ein Anruf der Chefin im Krankheitsfall Wohlbehagen auslösen. Dienen solche Massnahmen nicht eher der Kontrolle? «Entscheidend ist die Firmenkultur. Und bei uns überwiegt klar die Fürsorge», sagt Nydegger.

### «Unternehmenskultur spielt eine wichtige Rolle»

**Betriebskultur** Gesundheit ist Führungssache, sagt Expertin Chantal Beyeler.

Eine Studie zeigt, dass städtische Beamte in St. Gallen viel weniger krank sind als ihre Kollegen in Genf. Auch gehen sie später in Pension. Welchen spontanen Schluss ziehen Sie aus diesen Angaben?

Aus meiner Erfahrung ist beim Vergleich von Kennzahlen im Kontext Arbeit und Gesundheit stets Vorsicht am Platz, da es in den Organisationen unterschiedliche Voraussetzungen gibt. Man müsste wissen, wie Absenzen erfasst werden, ob es eine Taggeldversicherung gibt oder ob ein Case Management besteht. Bei der Pensionierung ist es ähnlich: Die Ausgestaltung des Vorsorge-reglements beeinflusst den Zeitpunkt der Pensionierung stark.

Ob man sich krank oder arbeitsfähig fühlt, ist auch eine Frage der eigenen Befindlichkeit. Wie reift ein solcher Entschluss beim Arbeitnehmer?

Aus meiner Sicht ist dies kein bewusster Entscheid der Arbeitnehmenden. Nebst dem Krankheitsverlauf spielen auch andere Faktoren eine Rolle, wie etwa Unternehmenskultur, Arbeitsbedingungen oder Arbeitsklima.

Es gibt Firmen oder Verwaltungen, die einfach warten, bis jemand nach einer Krankheitsabwesenheit wieder zur Arbeit erscheint. Wie sieht ein aktives und professionelles Gesundheitsmanagement aus?

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement, abgekürzt BGM, sollte auf verschiedenen Ebenen ansetzen. Das sind einerseits Gesundheitsförderung und Prävention, Früherkennung und Rehabilitation. Es gibt aber andererseits eine Verhaltens- und Verhältnisebene. Die Führung spielt in Bezug auf die Gesundheit der Belegschaft eine bedeutsame Rolle, unter anderem durch die Vorbildfunktion. Gesundheitsfördernde Beziehung zu den Mitarbeitenden bedeutet vor allem, eine vertrauensvolle und wertschätzende Beziehung zu ihnen aufzubauen und zu pflegen.

Vordergründig geht es ums Geld. Um welche anderen Aspekte geht es sonst noch?

Gesundheit ist nicht bloss die Abwesenheit von Krankheit. Gesundheit und Wohlbefinden wirken sich auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft aus. Diese Faktoren wiederum beeinflussen Effizienz, Produktivität, Motivation, Zufriedenheit und Fluktuation. All

dies ist für den Unternehmenserfolg wichtig.

Wenn die Personalabteilung bei kranken Mitarbeitern zu Hause anruft oder diese besucht, kann man dies als Fürsorglichkeit verstehen, aber auch als Eingriff in die Privatsphäre. Wo liegt das «richtige» Mass bei solchen Aktionen?

Nicht das HR sollte anrufen, sondern die jeweilige Führungsperson. Es ist eine Führungsaufgabe, mit erkrankten Mitarbeitenden in Kontakt zu bleiben und sich nach ihrem Befinden zu erkunden. Das ist im Grundsatz

### «Es ist eine Führungsaufgabe, mit erkrankten Mitarbeitenden in Kontakt zu bleiben.»

wichtig, richtig und wertschätzend und wird auch so wahrgenommen, wenn im Betrieb eine vertrauensvolle Kultur herrscht. Zeichnet sich diese durch Angst und Misstrauen aus, können solche Kontaktaufnahmen als Kontrolle wahrgenommen werden.

Gibt es zu viele Frühpensionierungen, wirft dies gemäss Studie auch ein schiefes Licht auf die Betriebskultur. Warum?

Der Zeitpunkt ist stark von den jeweiligen Leistungen beim Altersrücktritt abhängig. Sind diese grosszügig ausgestaltet, gehen die Mitarbeitenden tendenziell früher. Aber auch die persönliche Situation spielt eine Rolle. Wie ist das Arbeitsklima? Hat die Person eine interessante Aufgabe? Wird ihr Beitrag geschätzt und anerkannt?

Sie kennen die Arbeitswelt aus eigener Erfahrung und beraten heute Unternehmen. Wie offen ist die Wirtschaft für modernes Gesundheitsmanagement?

Wenn eine Geschäftsleitung ganzheitlich denkt und den Menschen als Erfolgsfaktor für ein Unternehmen versteht, wird sie auch den Nutzen eines BGM erkennen. Dies gehört dann zum Selbstverständnis und fliesst in alle relevanten Themen und Prozesse ein.

Was sagen Sie zum Klischee des faulen Beamten, der länger fehlen kann, weil es in der Verwaltung gemütlich zugeht?

In meinem Menschenbild sind Menschen von sich aus motiviert und nicht «von Natur aus faul». Rahmenbedingungen können sich darauf fördernd oder hemmend auswirken.

Markus Dütschler



**Chantal Beyeler**  
Betriebswirtin mit Wirtschaftspsychologie MAS bei A & O, Büro für Arbeitspsychologie und Organisationsberatung in Bern.