

Gesundheit durch Inclusion

Für ein resilientes und leistungsfähiges Miteinander im Unternehmen.

VON UELI STREIT

Es mag aktuell viele Unstimmigkeiten auf der Welt geben, bei einer Tatsache sind sich wohl alle einig: Gesundheit ist das Kernstück allen Gelingens – erst recht beruflich. Ohne sie ist unsere Leistungsfähigkeit beeinträchtigt, was den Erfolg behindert. Im professionellen Umfeld steht Gesundheit stark im Zusammenhang mit Klima und Umgang am Arbeitsplatz. Sprechen wir von betrieblichem Gesundheitsmanagement, gilt es immer, ein Team zusammenzuführen, um die Resilienz der einzelnen und des ganzen Unternehmens zu stärken. Inclusion ist der Weg, um erfolgreich ans Ziel zu gelangen: Gesunde Mitarbeitende, fitte Unternehmen, positive Bilanzen. Nur: Wo und wie funktioniert Inclusion?

Ein Teil sein – und bleiben: Der Einfluss von Inclusion

Das Gefühl der Zugehörigkeit ist ein zentraler Gesundheitsfaktor. Wenn Menschen sich als wertvollen Teil der Gemeinschaft erleben, vermindert das chronischen Stress und viele somatische Probleme, die damit einhergehen. Aus neurobiologischer Sicht schützt Zugehörigkeit das Belohnungssystem im Gehirn: Positive soziale Erfahrungen

fördern die Ausschüttung von Dopamin und Oxytocin, während Ausgrenzung Ängste und Schmerzen provoziert.

Im betrieblichen Kontext entsteht ein tragendes Zugehörigkeitsgefühl durch gemeinsame Werte und Ziele. Mitarbeitende, die sich zugehörig fühlen, sind nachweislich seltener krankgeschrieben und bringen mehr Energie ins Team. Eine inklusive Unternehmenskultur schafft darüber hinaus Schutzfaktoren für vulnerable Mitarbeitende. Wo Führungskräfte ohne Stigma-

«Loyalität entsteht dort, wo Menschen wertgeschätzt und sicher eingebunden sind.»

tisierung über Problematiken sprechen und frühzeitig Unterstützung suchen, manifestieren sich Beschwerden weniger stark. Gleichzeitig sinkt die Fluktuation: Loyalität entsteht dort, wo Menschen wertgeschätzt und sicher eingebunden sind.

Die Ergebnisse der repräsentativen Panel-Studie «so-

cial health@work», welche die Universität St. Gallen über mehrere Jahre mit der zweitgrössten deutschen Krankenversicherung Barmer durchgeführt hat, bilden den statistischen Unterbau zu diesen Beobachtungen. Während sich die Arbeitsleistung, die physische und psychische Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden mit hohen Inclusion-Werten um 15 bis 20 Prozentpunkte erhöht, neigen diese Teammitglieder auch markant weniger dazu, den Job zu kündigen (-30,7%)



Medizinische Eingriffe während der Kündigungsfrist

Frage: Nachdem Frau B. die Kündigung erhalten hatte, teilte sie der Personalabteilung mit, dass sie während der Kündigungsfrist einen operativen Eingriff vornehmen lasse, der zu einer rund dreiwöchigen Arbeitsunfähigkeit führe. Über die Ursache will Frau B. nicht näher Auskunft geben. Die Arbeitgeberin ist verärgert und fragt sich, ob dadurch tatsächlich eine Sperrfrist ausgelöst wird.

Antwort: Gemäss der gesetzlichen Regelung von Art. 336c OR wird die Kündigungsfrist für eine bestimmte Zeit unterbrochen, wenn die Arbeitnehmerin ohne eigenes Verschulden durch Krankheit oder Unfall an der Arbeitsleistung verhindert ist.

Bei medizinischen Eingriffen ist in erster Linie zu prüfen, ob die betreffende Operation als Auslöserin der Arbeitsunfähigkeit durch die Arbeitnehmerin verschuldet ist oder nicht. Dabei ist aber zu beachten, dass ein Verschulden generell nur sehr zurückhaltend angenommen werden darf. Damit von einer unverschuldeten Absenz gesprochen werden kann, wird vorausgesetzt, dass ein ärztlicher Eingriff als «notwendig» bzw. «medizinisch indiziert» gilt. Das ist z.B. bei sogenannten Schönheitsoperationen regelmässig nicht der Fall, weshalb bei rein kosmetischen Eingriffen im Normalfall keine Sperrfrist ausgelöst wird.

Oft diskutiert wird die Frage, inwieweit nebst der grundsätzlichen medizinischen Notwendigkeit auch eine zeitliche Dringlichkeit erforderlich ist. In verschiedenen kantonalen Gerichtsurteilen wurde festgehalten, dass auch bei einem aufschiebbaren Eingriff keine Verpflichtung seitens des Arbeitnehmers besteht, diesen erst nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses vornehmen zu lassen.

Fazit: Die Arbeitgeberin hat keinen Anspruch auf Angaben zur Diagnose, aber es ist für sie wichtig zu wissen, ob eine medizinische Notwendigkeit für einen Eingriff vorliegt. Eine entsprechende Anfrage an den behandelnden Arzt ist daher aus unserer Sicht zulässig.

Kurt Mettler, Rechtsanwalt



Diese Rubrik wird unterstützt durch

SIZ Care AG

Dennlerstrasse 2, CH-8048 Zürich
T 044 496 63 00, F 044 496 63 19
info@sizcare.ch, www.sizcare.ch



© QUELLE: COMPETENCE CENTER FOR DIVERSITY, DISABILITY AND INCLUSION (CCDI)

oder sich emotional erschöpft zu fühlen (-16,9 %) als ihre Peers, die gering ausgeprägte Inclusion-Werte aufzeigen.

Die Dimensionen im Team ausloten

Das Competence Center for Diversity, Disability and Inclusion (CCDI) der Universität St. Gallen hat mit dem St. Gallen Inclusion Index ein validiertes Messinstrument entwickelt, um Inclusion – und deren Entwicklung über die Zeit – in einer Gruppierung zu messen. Er umfasst vier zentrale Dimensionen (siehe Grafik):

- **Zugehörigkeit:** Teil der Gemeinschaft sein, dazu gehören, gemocht werden. Partizipationsmöglichkeiten, psychologische Sicherheit und Vertrauen erfahren.
- **Authentizität:** Sich selbst sein dürfen, sich nicht verstellen müssen. Stärken einbringen und Herausforderungen offen ansprechen können.
- **Chancengleichheit:** Unabhängig von einem potenziellen Minoritätenstatus haben alle die gleichen Möglichkeiten bezüglich Rekrutierung, Bewertung, Entwicklung und Entlohnung.
- **Perspektivenvielfalt:** Diverse Perspektiven wertschätzen, sie unvoreingenommen anhören und integrieren. Fokus auf kollektives Lernen und kollektive Leistungseffekte legen.

Das Analyse-Tool Inluscope basiert auf dem St. Gallen Inclusion Index. Unternehmen führen eine digitale Befragung durch, die je nach Bedarf das gesamte Unternehmen oder gezielt einzelne Bereiche untersucht. Dabei handelt es sich nicht um eine klassische Mitarbeitendenbefragung. Inluscope fokussiert auf die Verbindung von Inclusion und Gesundheit am Arbeitsplatz – analog der vier Inclusion-Dimensionen. Die Absicht bei der Entwicklung

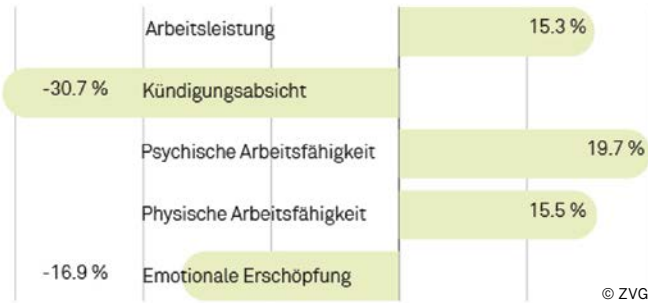
von Inluscope war es, Inclusion messbar – und folglich vergleichbar – zu machen, um zu erkennen, wo Handlungsbedarf besteht. Die Validität des Instruments garantiert, dass Ressourcen effektiv dort eingesetzt werden, wo sie den grössten Impact erzielen. Das alles trägt zum Erfolg des Unternehmens bei, Produktivität und Zufriedenheit in der Firma werden so allseits gesteigert.

Inside Inluscope

Das Tool Inluscope bietet Optionen. Ein Unternehmen kann die Auswahl der Fragen so anpassen, dass es die für wichtig empfundenen Bereiche in den Gruppierungen und Teams weiter vertiefen und analysieren kann. Es werden dabei vier Elemente unterschieden: Diversity, Inclusion, Organisation und Human Capital Impact. Sie bestehen aus verschiedenen, für ein Unternehmen

«Mitarbeitende, die sich zugehörig fühlen, sind nachweislich seltener krankgeschrieben.»

frei wählbaren Dimensionen. Diese haben Auswirkungen auf das Individuum (z.B. Gesundheit, Leistung) und die Organisation (z.B. finanzieller Erfolg, Arbeitsmarktfähigkeit). Inluscope berücksichtigt mehrere Auswertungsperspektiven, nicht nur die Unternehmensebene, sondern auch Abteilungs- und/oder Teamebenen einer Organisation, sodass die gesamte Unternehmensstruktur abgebildet werden kann. Das Tool bietet standardisierte Auswertungen der erhobenen Daten – mit Benchmarks, um Analysen von Stärken und offenen Handlungsfeldern zu ermöglichen. Zudem erhalten Mitarbeitende ein individuelles Feedback mit persönlichen Handlungsempfehlungen und Tipps zur Nutzung ihrer Ergebnisse. Führungskräfte sind folglich in der Lage, gezielt Schulungen, Workshops oder Massnahmenpakete einzuleiten, was mit eigenen Ressourcen oder mit externer Unterstützung realisiert werden kann.



Gesundheit & Performanz von Beschäftigten mit hoch ausgeprägten Inclusion-Werten nach St.Gallen Inclusion Index (Daten aus «social health@work Studienergebnisse zu Welle 5» (2023). Barmer Krankenversicherung und Prof. Dr. Stephan Böhm & Sophie Schepp, Competence Center for Diversity, Disability and Integration, Universität St.Gallen).

Wer sich zugehörig fühlt, bleibt gesund

Ein gelebtes Inclusion-Management ist heute ein wichtiger Hebel für ein gesundes, resilientes und leistungsfähiges Unternehmen. Datenbasierte Instrumente wie Inluscope helfen, den Status quo zu messen und gezielt Massnahmen abzuleiten. Wer Inclusion strategisch verankert und kontinuier-

lich evaluiert, profitiert von motivierten Mitarbeitenden, sinkenden Fehlzeiten und einer positiven Wirkung auf die Firmenmarke, was auf dem Arbeitsmarkt anziehend wirkt und die Kundenbindung stärkt. In Zeiten rasanter Veränderungen ist echtes Zugehörigkeitsgefühl mehr wert denn je – für die Gesundheit jedes Einzelnen und den nachhaltigen Erfolg ganzer Organisationen.



Autor

Ueli Streit ist Fachspezialist für Diversity & Inclusion bei der Health & Medical Service AG. Das Unternehmen unterstützt und befähigt Organisationen mit dem eigens entwickelten Tool «Inluscope» bei der Implementierung und Stärkung einer inklusiven Organisationskultur.

> <https://hmsag.ch/check/inluscope>

ANZEIGE

Online Infoanlass: Mittwoch, 26. November 2025

Executive MBA – Digital Leadership HWZ

Wissen, Tools und das Mindset, um KMU sicher durch den digitalen Wandel zu führen.

Praxisnah, innovativ und berufsbegleitend.

Hochschule für Wirtschaft Zürich
Next Level Education

HWZ

Jetzt informieren:
fh-hwz.ch/emba-digital

