

# Diversity & Inclusion Report 2020



## Inhalt

Editorial	4
Diversity & Inclusion Monitoring	5
Fortschritte	14
Aktionen und Veranstaltungen	21
Ausblick	22

## Editorial

In einem Spital treffen die unterschiedlichsten Menschen aufeinander. Diese Vielfalt macht unser Unternehmen und unsere Arbeit aus. Umso mehr wollen wir eine Unternehmenskultur, welche Diversität als Wert anerkennt, die Chancengleichheit fördert und Diskriminierung in jeder Form ablehnt. Wir sind überzeugt, dass wir dank unserer Diversität innovative Spitzenmedizin anbieten und besser auf die individuellen Bedürfnisse aus der Gesellschaft eingehen können.

Es ist uns bewusst, dass das Erreichen der Gleichstellung in verschiedenen Dimensionen wie Geschlecht, Herkunft, Alter oder sexuelle Orientierung eine kontinuierliche Anstrengung erfordert und wir verschiedene Massnahmen treffen müssen, um dieses Ziel zu erreichen.

Wir wollen uns aber nicht nur zur Chancengleichheit für unsere Mitarbeitenden bekennen, sondern auch aktiv darauf hinarbeiten und uns dafür engagieren. Deshalb haben wir 2020 die Fachstelle Diversity & Inclusion Management ins Leben gerufen, die sich spezifisch mit Chancengleichheit befasst. Der Fokus liegt derzeit auf der Reduktion des

Gender-Gaps im ärztlichen Kader und der Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein und unter anderem mehr hochkompetente Frauen in ihren Berufen halten. Deshalb setzen wir alles daran, unsere Anstellungsbedingungen im Rahmen der Möglichkeiten stärker auf die gesellschaftlichen Bedürfnisse auszurichten.

Wir möchten auch in Zukunft den Wandel vorantreiben und an unserer Unternehmenskultur arbeiten – menschlich, ambitioniert, verbindlich und agil. Denn wenn unsere Mitarbeitenden ihre Stärken am richtigen Ort und in einer toleranten, inspirierenden Umgebung einsetzen können, ist eine Entfaltung ihres ganzen Potenzials möglich. Davon profitieren insbesondere unsere Patientinnen und Patienten.



Gregor Zünd, Prof. Dr. med.  
CEO

## Diversity & Inclusion Monitoring

*«You can have data  
without information,  
but you cannot have information  
without data.»*

Daniel Keys Moran

Dank des Datenmonitorings kann die Wirksamkeit der getroffenen Diversity & Inclusion-Massnahmen gemessen und der Handlungsbedarf besser erkannt werden. Diese Transparenz ist Grundlage und Antrieb zugleich zur stetigen Verbesserung.

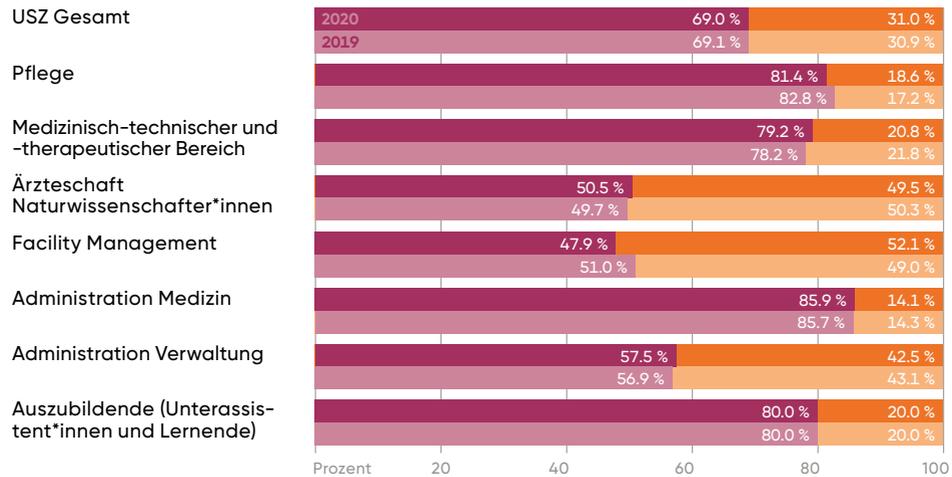


## Unsere Mitarbeitenden

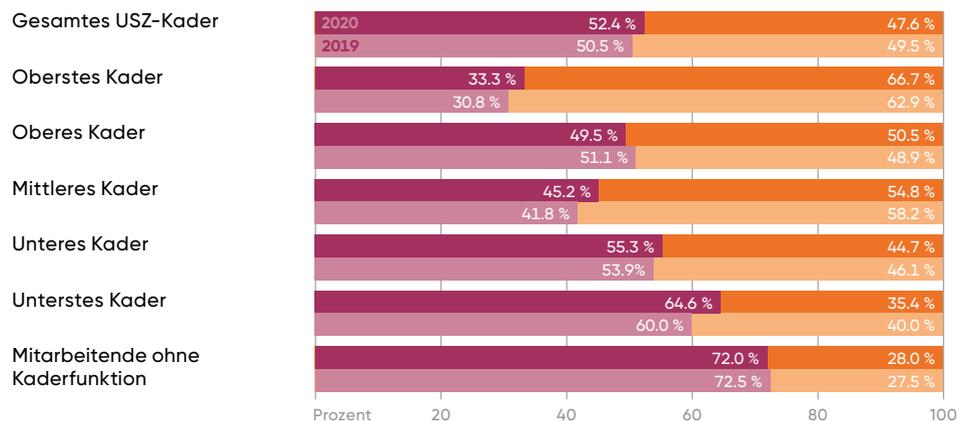
### Geschlechterverteilung

Ärztinnen in leitenden Funktionen sind noch untervertreten, obwohl seit einigen Jahren mehr als die Hälfte der Medizin- studierenden weiblich ist. Das Erreichen der Frauenquote in der Kaderärztzteschaft bleibt somit ein strategisch wichtiges Anliegen, weshalb diverse Massnahmen ergriffen wurden (s. Kapitel Fortschritte, S. 14).

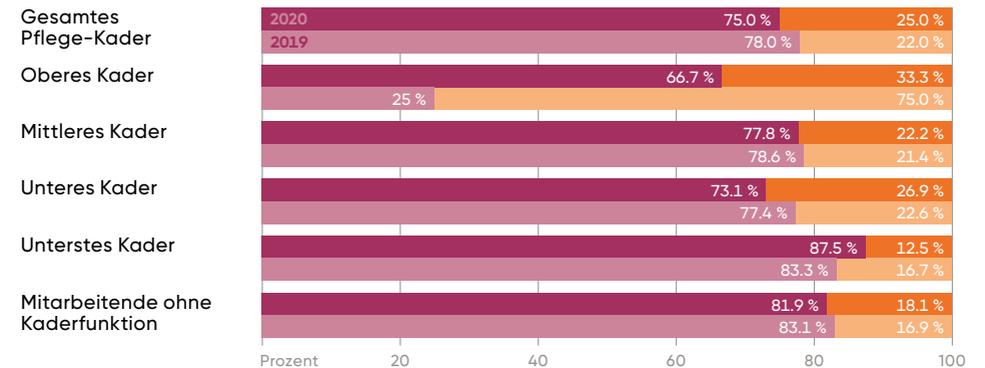
### Frauen- und Männeranteil nach Berufsgruppen



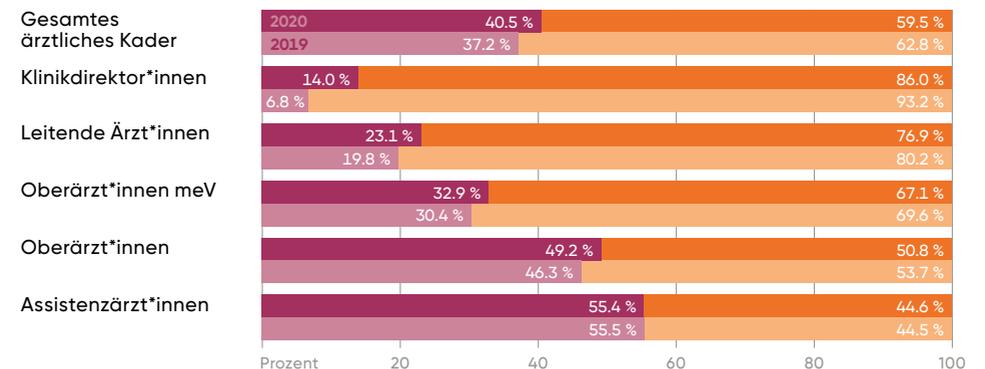
### Frauen- und Männeranteil am USZ nach Hierarchiestufen



### Frauen- und Männeranteil nach Hierarchiestufen in der Pflege

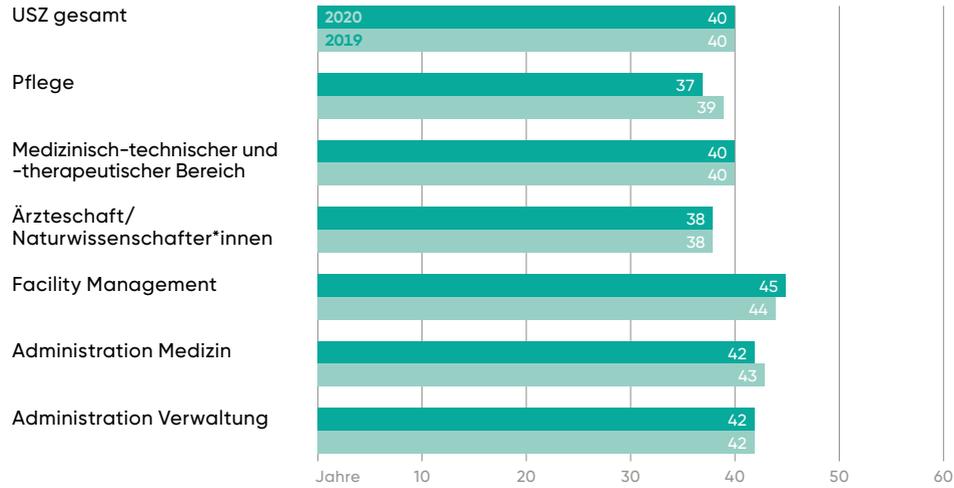


### Frauen- und Männeranteil nach Hierarchiestufen in der Ärzteschaft

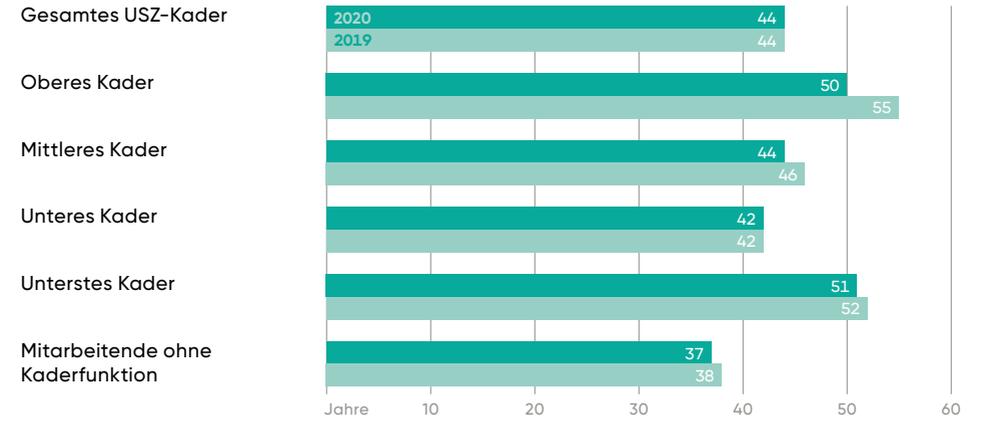


## Alter

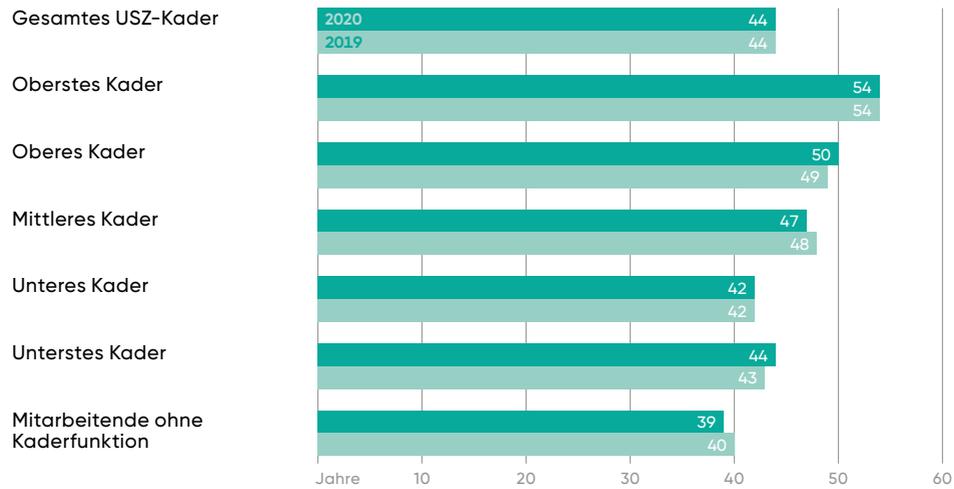
### Durchschnittliches Alter nach Berufsgruppen



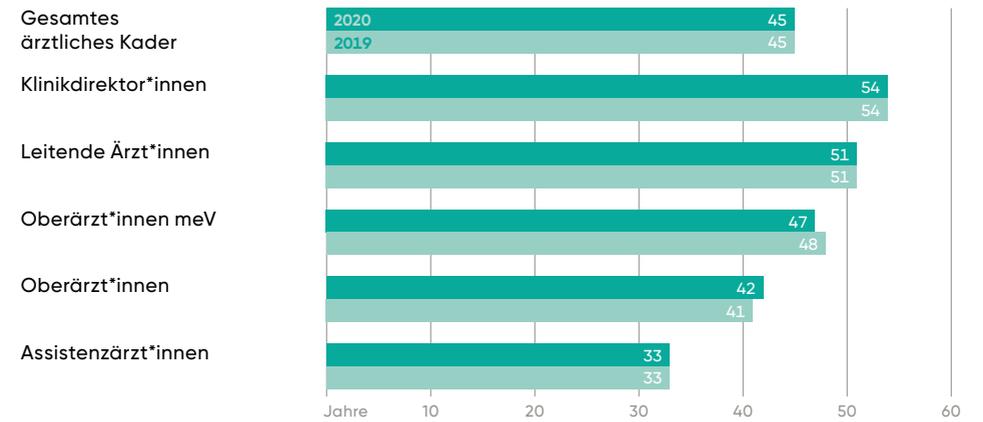
### Durchschnittliches Alter in der Pflege



### Durchschnittliches Alter nach Hierarchiestufen



### Durchschnittliches Alter in der Ärzteschaft



## Nationalität

Das USZ ist stolz auf seine multikulturelle Belegschaft und gelebte inklusive Kultur. Die Zahl zeigt die kulturelle Diversität bei den Mitarbeitenden. Über alle Berufsgruppen hinweg beträgt der Inländeranteil 66% (+1.6%). Von den ausländischen Mitarbeitenden stammen 29.9% (-1.8%) aus der EU und 4.1% (+0.1%) aus Staaten ausserhalb der EU. Die grösste Gruppe der ausländischen

Mitarbeitenden stellt Deutschland mit einem Anteil von 17.4%, gefolgt von Italien (2.7%), Portugal (2.5%) und Österreich (2.2%).

Der Inländeranteil bei der Pflege hat zugenommen und beträgt neu 67.6% (+4.2). Bei den anderen Berufsgruppen gab es diesbezüglich nur geringfügige Veränderungen.

# 89

Nationalitäten, davon die **Top 3**



## Teilzeit

Teilzeitstellen, insbesondere Beschäftigungsgrade unter 80%, werden im Kader und der Ärzteschaft noch vergleichsweise wenig angeboten. In der Teilzeitquote der Ärzteschaft sind auch Ärzt\*innen mitgezählt, die zwei Anstellungen haben; einerseits am USZ und andererseits an der UZH und somit letztlich 100% arbeiten. Es gilt aktuell

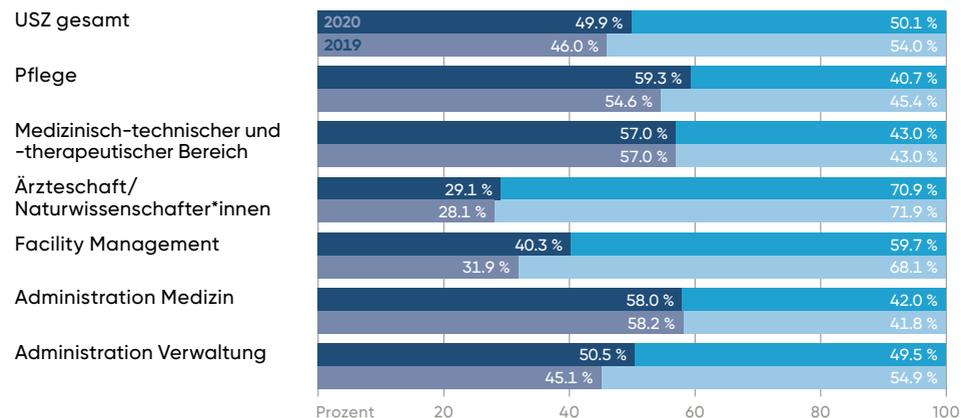
noch in der Tendenz: Je höher die Hierarchiestufe, desto kleiner die Teilzeitquote. Das soll sich künftig jedoch ändern (siehe Seite 14, Kapitel Fortschritte). Erfreulicherweise kann das USZ aber viele Mütter halten, die meisten kehren nach dem Mutterschaftsurlaub wieder zurück.

## Verteilung Beschäftigungsgrad



Gegenüber dem Vorjahr arbeiten 5.7% mehr Männer und 3% mehr Frauen in Teilzeit.

## Verteilung Teilzeit- und Vollzeitstellen nach Berufsgruppen

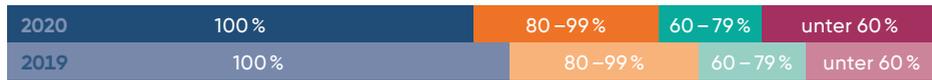


## Verteilung Teilzeit- und Vollzeitstellen nach Hierarchiestufe

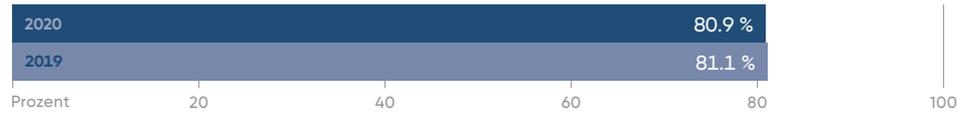


Teilzeit | Vollzeit

### Verteilung Teilzeit- und Vollzeitstellen nach Beschäftigungsgrad



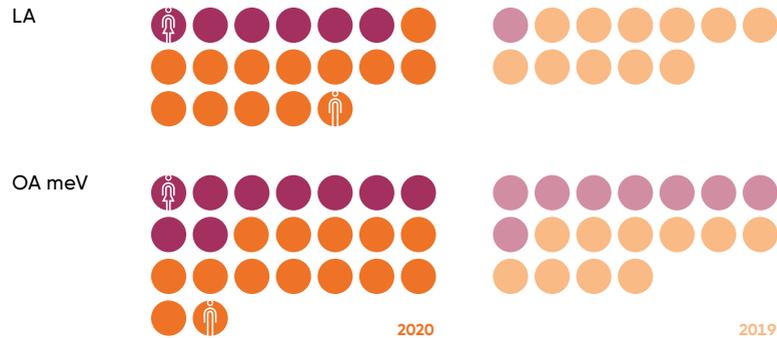
### Weiterbeschäftigungsrate nach Mutterschaftsurlaub



### Beförderte Kaderärztinnen und Kaderärzte

Im Vergleich zum Vorjahr stieg 2020 die Beförderungsquote Leitender Ärztinnen (LA) um 23%.

Auf Stufe Oberarzt/Oberärztin meV (OA meV) wurden hingegen 5% weniger Frauen befördert als 2019.

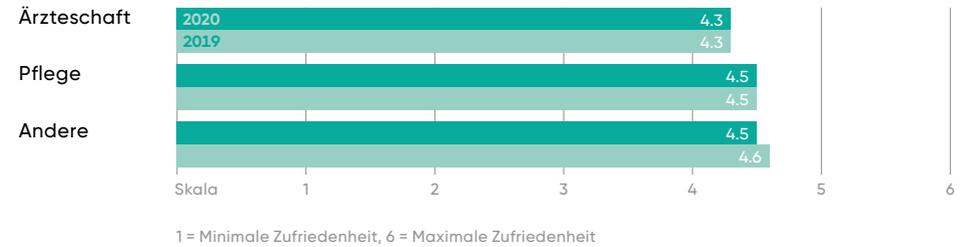


### Erlebte Chancengleichheit

Die erlebte Chancengleichheit der Mitarbeitenden wird in Mitarbeitendenbefragungen und in einem Austrittsmonitoring gemessen. 2020 fand keine USZ-weite Mitarbeitendenbefragung

statt. Die Auswertung aus den Austrittsbefragungen nach Berufsgruppen ergaben, dass in der Ärzteschaft der grösste Handlungsbedarf besteht, eine inklusive Kultur zu fördern.

### Bewertung erlebte Chancengleichheit



## Fortschritte

Im Mai 2020 wurde die Fachstelle Diversity & Inclusion Management gegründet. Folgende Handlungsfelder wurden definiert und Massnahmen am USZ dazu getroffen:



### Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bleibt ein wichtiges Ziel zur Erreichung der Chancengleichheit in allen Berufsgruppen und entspricht einem breiten Bedürfnis der Mitarbeitenden. Das Fördern von Angeboten für flexibles Arbeiten war deshalb im Berichtsjahr ein Fokusthema des Diversity & Inclusion Managements.

In einer Mitarbeitendenumfrage wurden die Arbeitsmodelle Gleitzeit, Teilzeitarbeit und Home Office als am hilfreichsten für eine bessere Work-Life-Balance beurteilt. Das Arbeiten im Home Office wurde dieses Jahr stark durch die Corona-Pandemie geprägt. Viele Abteilungen und Kliniken führten diese Arbeitsform zum ersten Mal in ihren Bereichen ein – auch für die Berufsgruppen Pflege und Ärzteschaft aus dem Schichtbetrieb. Während der Pandemie haben viele erkannt, dass das Arbeitsmodell Vorteile hat und daher wo möglich auch in Zukunft angeboten werden soll.

Gleitzeit wurde an unterschiedlichen Orten am USZ bereits eingeführt, vereinzelt auch in Abteilungen und Kliniken mit Schichtbetrieb. Kurze Gleitzeiten werden unter anderem in der Klinik für Neonatologie für die Pflege angeboten.

Die Pflegeabteilung der Klinik für Neonatologie hat Gleitzeit bereits im Jahr 2014 eingeführt. Ursprünglich waren es 45 Minuten am Morgen und am Nachmittag; dies wurde nach einer Evaluation angepasst. Heute können Pflegefachkräfte in der Neonatologie Intensivpflege von 15 Minuten Gleitzeit im Früh- und Spätdienst profitieren, auf der Intermediate Care Station werden im Frühdienst bis zu 30 Minuten Flexibilität angeboten. Ausnahme bilden die Weiterbildungstage. «Wir mussten das Zeitfenster der Gleitzeit reduzieren, da sie den Arbeitsabläufen angepasst werden muss und nicht umgekehrt», sagt Colette Wyler, die Leiterin Pflege. Die Pflegeabteilung hatte erkannt, dass die Qualität der Patientenübergabe und die Effizienz beim Schichtwechsel unter der längeren Gleitzeit gelitten hat.



**«Man darf nicht zu gross denken bei Gleitzeit im Schichtbetrieb, auch eine kleine Gleitzeit kann schon Positives bewirken.»**

Colette Wyler

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit wird bei den Pflegefachkräften laut Wyler sehr geschätzt und sie kommt auch bei Bewerbenden gut an. Gleitzeit bringt Vorteile für alle Mitarbeitenden, egal ob sie mit ÖV, dem Auto oder Fahrrad pendeln. Sie verringert den Druck, auf eine bestimmte Uhrzeit anzukommen. Dadurch stehen die Mitarbeitenden vor allem am Morgen weniger unter Strom.

**Die Spitaldirektion hat im 2020 zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben am USZ folgende Beschlüsse gefasst:**

1. Folgende flexible Arbeitsmodelle werden, wenn betrieblich möglich, unterstützt: Home Office (für alle Mitarbeitenden mit administrativen Tätigkeiten bis zu maximal 50% des Beschäftigungsgrades), Gleitzeit, Teilzeitstellen auch in oberen Kaderpositionen, Jobsharing und Co-Leitungen, Jahresarbeitszeitmodelle, unbezahlter Urlaub.
2. Alle Vakanzen in Vollzeit werden ab sofort zu einem Beschäftigungsgrad von 80 bis 100% angeboten und ausgeschrieben.
3. Mütter können ihren Mutterschaftsurlaub durch den Bezug von unbezahltem Urlaub auf Wunsch bis mindestens sechs Monate verlängern.
4. Väter können ihren Vaterschaftsurlaub im ersten Lebensjahr des Kindes durch den Bezug von unbezahltem Urlaub auf Wunsch bis mindestens zwei Monate verlängern. Darin enthalten sind der bezahlte Vaterschaftsurlaub von zwei Wochen, welcher per 1. Januar 2021 zu 100% vergütet wird.

### **Lohnungleichheit**

Das USZ setzt sich für die Lohngleichheit von Frauen und Männern ein. Anfangs September unterzeichnete die Spitaldirektion die Charta der Lohngleichheit im öffentlichen Sektor. Damit bekennt sich das USZ zu folgendem Engagement:

- Sensibilisierung für das Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (GIG)
- Regelmässige Überprüfung der Lohngleichheit
- Einhaltung der Lohngleichheit im Rahmen des öffentlichen Beschaffungs- und/oder Subventionswesens durch die Einführung von Kontrollmechanismen
- Teilnahme am Monitoring des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG, welches das gemeinsame Engagement bündelt und sichtbar macht

### **Chancengleichheit im Kader**

Das USZ strebt im Kader eine ausgewogene Verteilung der Geschlechter an. Insbesondere in der Ärzteschaft ist die Frauenquote trotz vieler weiblicher Nachwuchskräfte noch zu niedrig. Dort besteht deshalb der grösste Handlungsbedarf.



**«Wir beschäftigen einige hochqualifizierte Ärztinnen, die bereits die formalen Kriterien zur Beförderung als Leitende Ärztin erfüllen. Die Spitaldirektion hat erkannt, dass man dieses Potenzial nutzen sollte. Zugleich setzt es ein wichtiges Zeichen für die Chancengleichheit, in obere Kaderpositionen aufzusteigen. Die zeitnahe Beförderung dieser Kolleginnen wird nun schrittweise umgesetzt.»**

Klara Landau, Prof. em. Dr. med.  
Gleichstellungsbeauftragte der Ärzteschaft

### **Beförderung von drei Leitenden Ärztinnen in der Klinik für Kardiologie**

Im 2020 hat die Klinik für Kardiologie unter der Leitung von Frank Ruschitzka, Prof. Dr. med., gleich drei Frauen zu Leitenden Ärztinnen befördert und damit die Klinik-Frauenquote auf dieser Stufe per 1. Januar 2021 von 7% auf neu 27% erhöht.

Früher war die Kardiologie noch eine klassische Männerdomäne. Frauen waren dort vor allem auf Leitungsebene unterrepräsentiert.

Damit mehr Ärztinnen in Führungspositionen aufsteigen, braucht es laut Ruschitzka angepasste Rahmenbedingungen und einen Kulturwandel. Bereits Assistenzärztinnen sollten die Erfahrung machen, dass man sie fördert und sie sich intern weiterentwickeln können. Die Kardiologie setzt auf ein gezieltes Mentoring. Wird ein Talent erkannt, entwickeln die Klinikdirektion zusammen mit den Bereichsleiter\*innen gemeinsam mit dieser Person einen Entwicklungsplan. Sie erhält dann mehr und komplexere Aufgaben zugeteilt. Wichtig ist laut Ruschitzka auch der Fokus auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, denn Frauen nennen immer mehr die mangelnde Vereinbarkeit des Arztberufs mit der Kinderbetreuung als wichtiges Karrierehindernis.

Es gilt, Vorbilder zu fördern, die aufzeigen, dass man auch in einer Teilzeitposition in der Führung aufsteigen kann. Dies erfordert individualisierte Lösungen: Flexible Arbeitsmodelle sollten Frauen und Männern offenstehen. Eine grössere Abteilung wie die Kardiologie hat gute Voraussetzungen, um Teams flexibel zusammenzustellen und genau darauf setzt Ruschitzka.



**«Jede zweite gute Bewerbung kommt von einer Frau; wenn wir sie nicht wie die Männer weiter fördern, verlieren wir die Hälfte unseres Talentpools.»**

Frank Ruschitzka, Prof. Dr. med.

Die Klinik für Kardiologie hat sich einen partizipativen Führungsstil als Grundsatz festgelegt. Die patientenzentrierte Medizin ist Teil der Philosophie und wesentlich für den Kulturwandel. Die Isolation von Subdisziplinen soll vermieden, Kooperation und Konsens dagegen gefördert werden. Wie in jeder Organisation gilt auch in der Kardiologie: Führungsteams funktionieren besser, wenn sowohl Männer als auch Frauen darin vertreten sind. Der Umgangston in gemischten Teams ist konstruktiver.

Um eine gute Durchmischung zu erreichen, spielt die Nachwuchsförderung eine zentrale Rolle. Die drei frei gewordenen Oberärztinnen-Stellen in der Kardiologie wurden wiederum durch drei Frauen besetzt. Solche Beispiele zeigen auf, dass es mit gezielten Strategien möglich ist, einen Entwicklungsprozess bei der Diversität in Teams in Gang zu setzen.

### **Die Spitaldirektion hat im 2020 zur Steigerung der Chancengleichheit im ärztlichen Kader folgende Beschlüsse gefasst:**

1. Alle Beförderungsanträge für die Stellen als Oberärzt\*in meV und Leitende\*r Ärzt\*in werden vorgängig durch die Gleichstellungsbeauftragte der Ärzteschaft Klara Landau, Prof. Dr. med., geprüft. Sie verfasst eine Analyse der Gleichstellungssituation der betreffenden Klinik und nimmt zuhanden der Spitaldirektion Stellung zum Antrag.
2. Oberärztinnen und Oberärztinnen meV, welche die formellen Kriterien für eine Beförderung auf die leitende Stufe erfüllen, werden zeitnah befördert.
3. Das Erhöhen der Frauenquote auf Stufe Leitende\*r Ärzt\*in wird für die Kliniken erfolgsbeteiligungsrelevant. Damit soll die Verbindlichkeit erhöht werden.

## Aktionen und Veranstaltungen

### Inklusive Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur wird massgeblich durch die Führungspersonen beeinflusst. Um die Führungskräfte zu stärken und eine inklusive Unternehmenskultur zu leben, werden für sie am USZ verschiedene Weiterbildungen aus allen Berufsgruppen angeboten. Das Thema Diversity & Inclusion Management wird neu als fixer Bestandteil in den internen Leadership-Seminaren behandelt. Zusätzlich wurde im 2020 erstmals eine interne Führungsweiterbildung «Unconscious Bias» angeboten, damit wichtige Personalentscheidungen wie Anstellungen oder Beförderungen bewusster reflektiert und möglichst objektiv getroffen werden.

### Swiss LGBTI-Label Auszeichnung

Das USZ setzt sich für seine Mitarbeitenden aus der LGBTI-Community ein und wurde erfreulicherweise dafür per 1. Januar 2021 mit dem Swiss LGBTI-Label ausgezeichnet. Das spornt an, weiterhin eine offene und inklusive Unternehmenskultur für alle Mitarbeitenden zu fördern.



**Die Spitaldirektion hat im 2020 zur Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur folgenden Beschluss gefasst:**

Funktionen, in welchen unabhängig von körperlichen Einschränkungen gearbeitet werden kann, werden in den Inseraten unter «Angebot» mit einem Zusatz «barrierefrei» gekennzeichnet.

### Netzwerkanlass Ärzteschaft

Am Online-Netzwerkanlass für die Ärzteschaft im Sommer wurde das Thema «flexible Arbeitsmodelle» in einer Podiumsdiskussion und mit den Teilnehmenden diskutiert. Die flexiblen Arbeitsmodelle Home Office und Teilzeit standen im Fokus. Dabei wurden Herausforderungen thematisiert und Lösungsansätze zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für die Ärzteschaft besprochen. Der Austausch zwischen Ärztinnen und Ärzten wird mit Netzwerkanlässen gefördert, damit Lösungen aus der Berufsgruppe für die Berufsgruppe entstehen.

### LGBTI-Aktion

«Wir sind Vielfalt und wir leben Vielfalt»: Im Juni haben dies unsere Mitarbeitenden in einer Aktion in der Pride-Woche gezeigt. Sie haben mit ihrem Handabdruck Farbe bekannt gegen Hass und für die Solidarität unserer LGBTI-Kolleg\*innen. Die beiden Fahnen, die daraus entstanden sind, hingen während mehrerer Tage am USZ-Haupteingang und vor dem Personalrestaurant.



## Ausblick

Das Institut für Notfallmedizin unter der Leitung von Dagmar Keller, Prof. Dr. med., wird im 2021 als Pilotklinik eine Best Practice in Bezug auf flexible Arbeitsmodelle für die Ärzteschaft am USZ ausarbeiten. Dieses Projekt erfolgt in Zusammenarbeit mit Miriam Ganzfried, Dr. phil., vom Center for Higher Education and Science Studies (CHESS) der Universität Zürich.

Das USZ ist ab dem 1. Januar 2021 Mitglied der Organisation Advance – Gender Equality in Business, die sich

aktiv für Geschlechtergleichstellung und Chancengleichheit in der Wirtschaft einsetzt. Die Spitaldirektion hat zudem die Advance Diversity Charta unterzeichnet und verpflichtet sich damit, Massnahmen zu treffen, um die Geschlechtergleichstellung im Unternehmen zu fördern.

Neue Netzwerkanlässe und Workshops für Ärztinnen und Ärzte sind geplant, um die Gleichstellung in Kaderpositionen in dieser Berufsgruppe weiter voranzutreiben.



**«2020 haben wir wichtige Meilensteine für eine inklusivere Unternehmenskultur erreicht. Wir setzen uns auch im neuen Jahr aktiv für Toleranz, Solidarität und gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz ein, denn wir sind überzeugt, dass die Diversität unserer Mitarbeitenden unseren Erfolg ausmacht.»**

Laetitia Dacorogna  
Diversity & Inclusion Managerin



**Universitätsspital Zürich**  
**Fachstelle Diversity & Inclusion Management**  
**Direktion HRM**  
Rämistrasse 100  
8091 Zürich

diversity@usz.ch  
www.usz.ch

Folgen Sie dem USZ unter



**Wir wissen weiter.**