

# Diversity & Inclusion Report 2021



# Inhalt

Editorial	4
Diversity & Inclusion Monitoring	5
Fortschritte	13
Aktionen und Veranstaltungen	20
Ausblick	21

## Editorial

Die Pandemie hat unsere Mitarbeitenden ein weiteres Jahr stark gefordert. Sie setzen sich täglich engagiert für unsere Patientinnen und Patienten ein. Dank ihrer vielfältigen Kompetenzen und individuellen Stärken, sind sie unser wichtigster Erfolgsfaktor. Gerade in dieser anspruchsvollen Zeit ist es entscheidend, dass wir die Bedürfnisse unserer Belegschaft wahrnehmen, Lösungen suchen, um noch bessere Arbeitsbedingungen zu bieten und ein wertschätzendes Arbeitsklima fördern. Die Herausforderungen der Pandemie haben dazu beigetragen, dass in verschiedenen Bereichen neue flexible Arbeitsmodelle eingeführt und etabliert wurden. Diese können eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und anderen Lebensbereichen unterstützen. Stark in den Fokus rückte zudem einmal mehr, der Gesundheit und Motivation unserer Mitarbeitenden grosse Sorge zu tragen.

Es ist mir ein persönliches Anliegen, dass wir uns am USZ jederzeit respektvoll und tolerant begegnen. Der mit unseren Führungspersonen erarbeitete neue Code of Conduct hilft uns, gemeinsam in dieselbe Richtung zu steuern. Im Diversity & Inclusion Management liegt der Schwerpunkt nach wie vor auf der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie der Chancengleichheit im ärztlichen Kader. Durch spezifische Befragungen und Netzwerkanlässe wurde der Dialog mit den Mitarbeitenden gefördert und ihre Anliegen aufgenommen. Wir sind aber noch nicht am Ziel. Es ist daher wichtig, dass wir uns auf allen Ebenen weiter dafür einsetzen und daran arbeiten, eine Kultur und ein Umfeld zu fördern, in denen Inklusion und Entfaltung unterstützt werden, zum Nutzen aller: Den Mitarbeitenden ebenso wie den Patientinnen und Patienten.



Gregor Zünd, Prof. Dr. med.  
CEO

# Diversity & Inclusion Monitoring

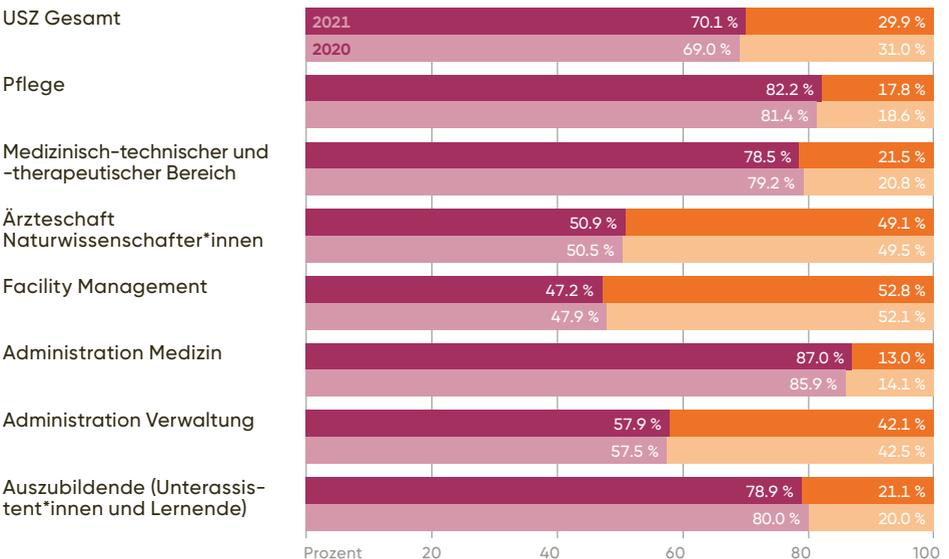
Wie wirksam die USZ Diversity & Inclusion-Initiativen sind, zeigen die Kennzahlen, welche in diesem Daten-Monitoring jährlich publiziert werden.

## Geschlechterverteilung

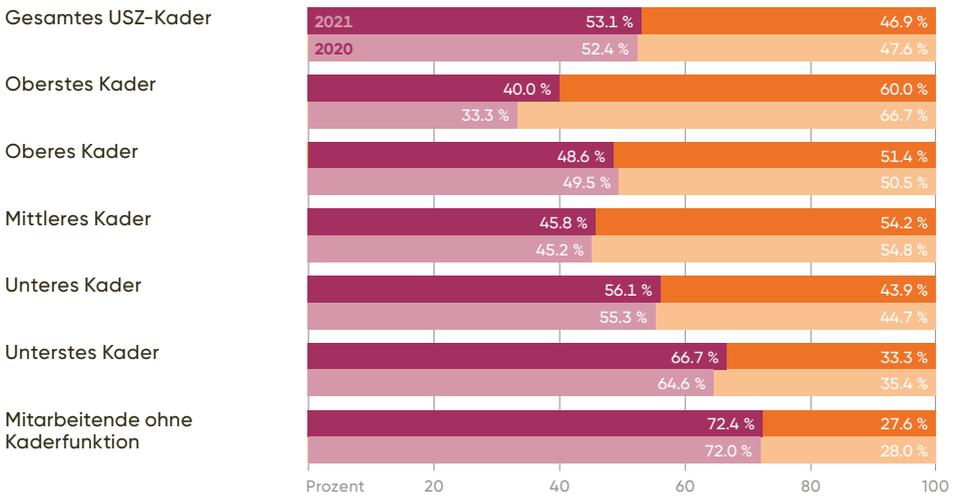
Im obersten Kader des USZ konnte der Frauenanteil erhöht werden. Obwohl der weibliche Nachwuchs in der Ärzteschaft weiter zunimmt, konnte das USZ den Frauenanteil im oberen ärztlichen Kader dieses Jahr nur minimal ausbauen. Das Unternehmensziel zur Erhöhung der Frauenquote auf Stufe der Leitenden Ärzteschaft wurde noch nicht erreicht. Es sind weiterhin Bemühungen notwendig, um den Gender-Gap im oberen ärztlichen

Kader zu minimieren. Erfreulicherweise griff die Nachwuchsförderung aber im mittleren Kader, auf Stufe der Oberärztinnen/Oberärzte meV. Erstmals wurde die Eindrittel-Marke übertroffen. Die Frauenquote beträgt per 31. Dezember 2021 37,8%. Diese positive Entwicklung stimmt für die weitere Entwicklung zuversichtlich, denn das mittlere Kader ist die Basis für eine nachhaltige Nachwuchsförderung auch für die oberen Kaderstufen.

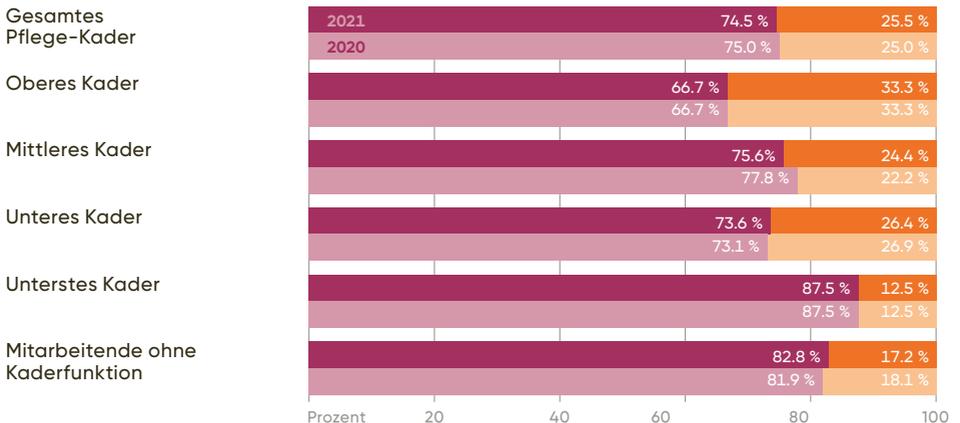
## Frauen- und Männeranteil nach Berufsgruppen



### Frauen- und Männeranteil am USZ nach Hierarchiestufen

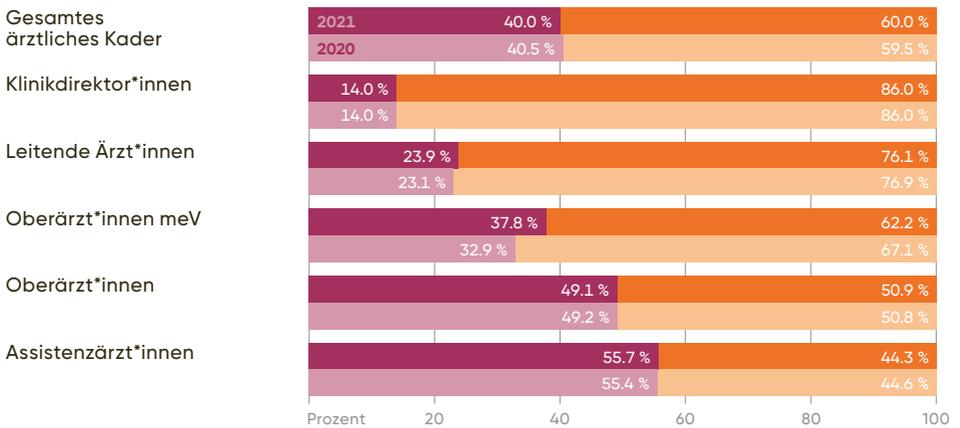


### Frauen- und Männeranteil nach Hierarchiestufen in der Berufsgruppe Pflege



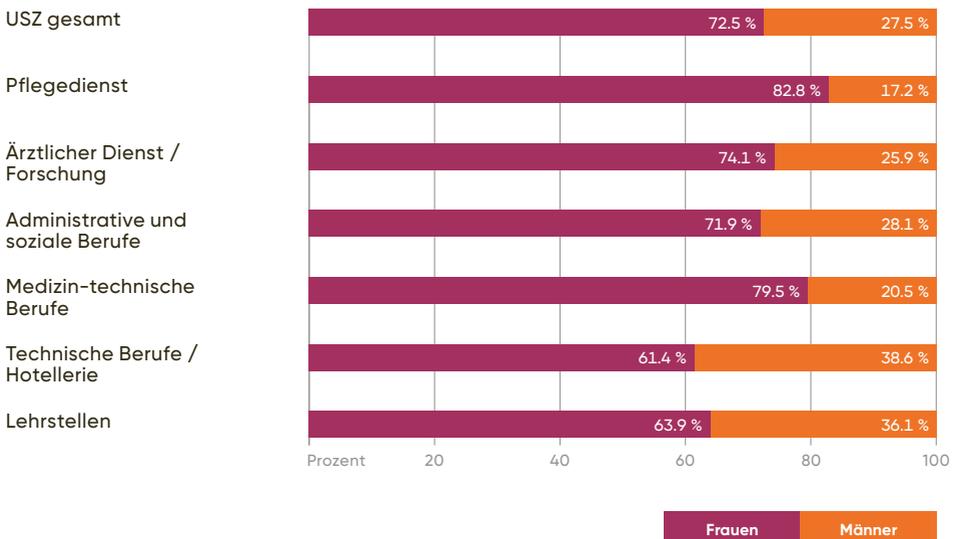
Frauen Männer

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



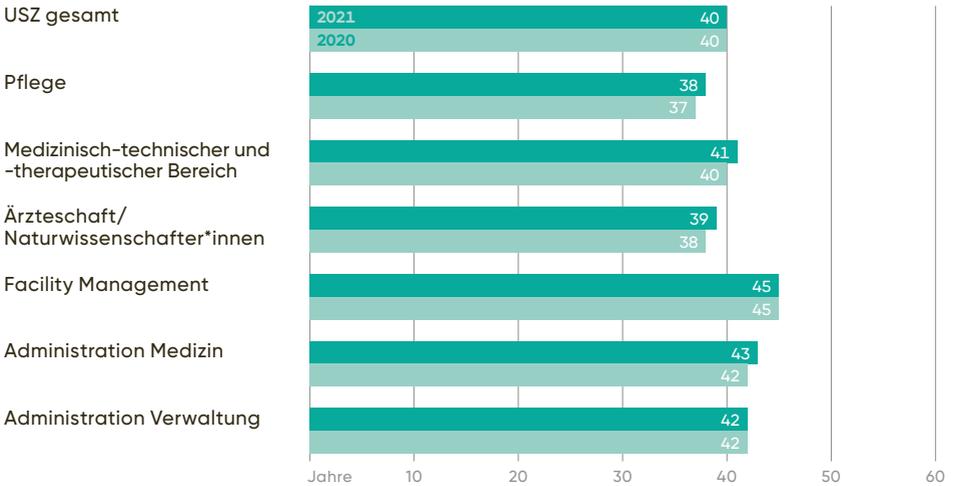
## Frauen- und Männeranteil nach Bewerbungen

Geschlechterverteilung der Bewerbungen von Januar bis 15. Dezember 2021, die über unser E-Recruiting-Tool eingegangen sind. Darin nicht enthalten sind Bewerbungen, die über andere Kanäle eingereicht wurden.

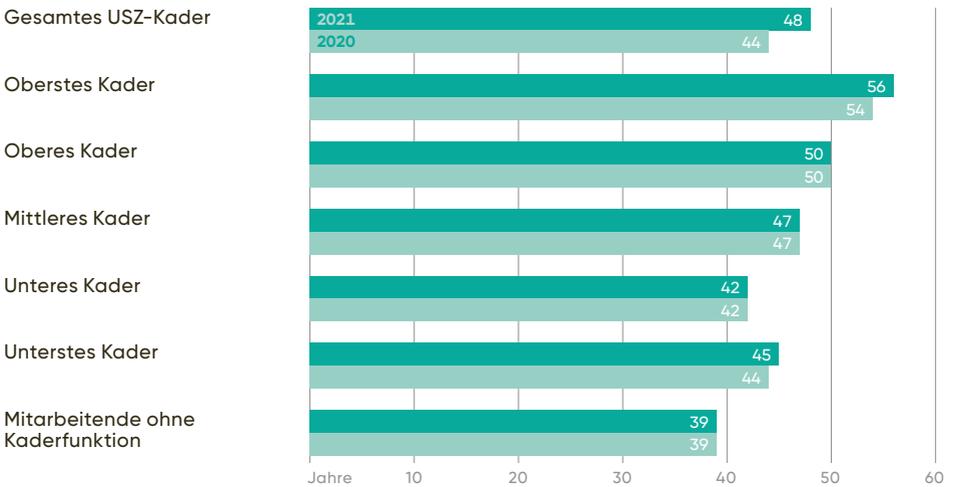


## Alter

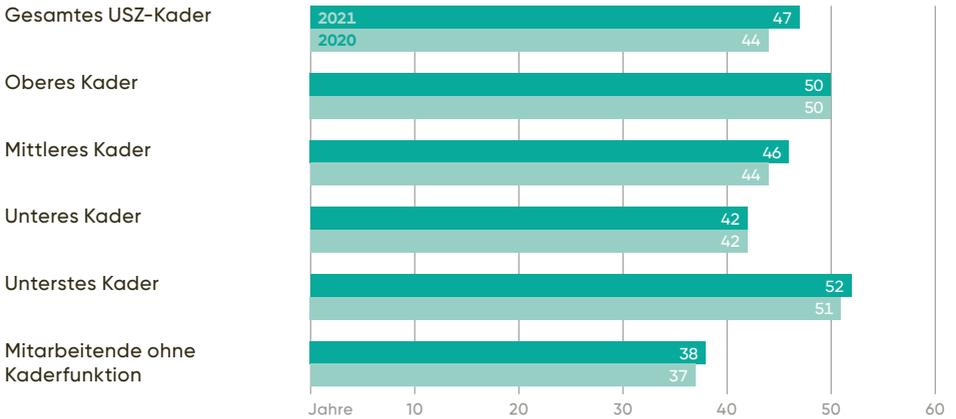
### Durchschnittliches Alter nach Berufsgruppen



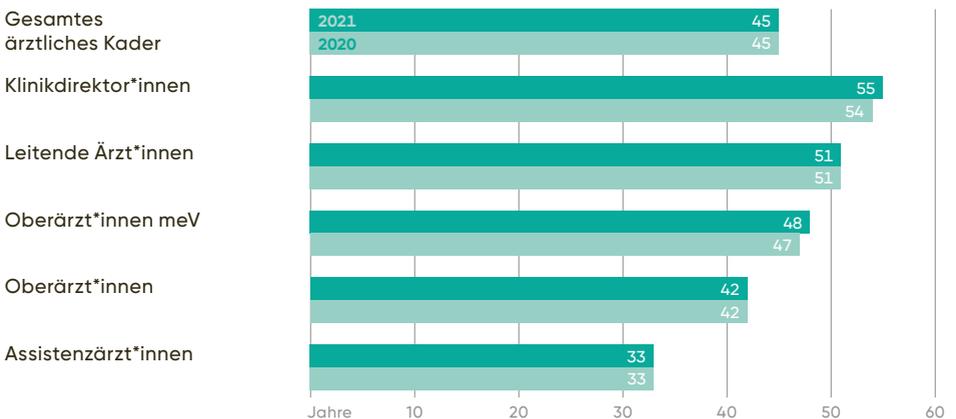
### Durchschnittliches Alter nach Hierarchiestufen



**Durchschnittliches Alter nach Berufsgruppe Pflege**



**Durchschnittliches Alter nach Berufsgruppe Ärzteschaft**



---

## Nationalität

Das USZ ist stolz auf seine multikulturelle Belegschaft. Die individuellen Fähigkeiten wie Sprachkenntnisse und Verständnis für verschiedene Kulturen

der Mitarbeitenden leisten einen wichtigen Beitrag zur Behandlung und Betreuung unserer Patientinnen und Patienten.

**90** Nationalitäten, davon die **Top 3**



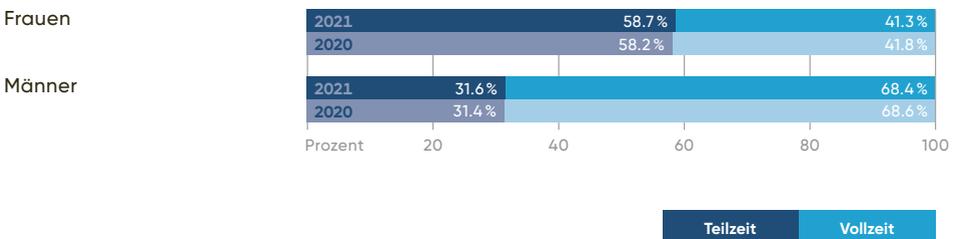
---

## Teilzeit

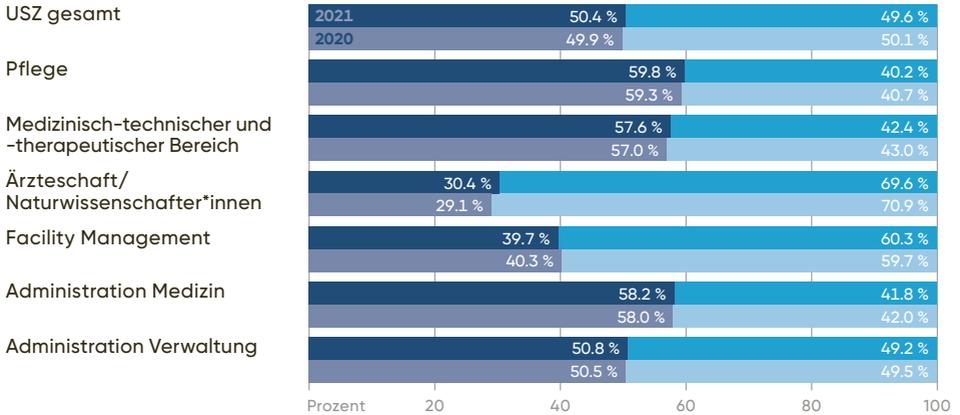
Das Anbieten von Teilzeitstellen in allen Berufsgruppen ist eine Massnahme, um unsere Mitarbeitenden am USZ zu halten und damit nachhaltig von ihrem Wissen und ihrer Erfahrung profitieren zu können. Namentlich um dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken, soll dieses flexible Arbeitsmodell vermehrt auch im Kader angeboten werden.

Die Hälfte der Belegschaft arbeitet bereits heute in einer Teilzeitanstellung, wobei die Teilzeitquote mit steigender Hierarchiestufe nach wie vor sinkt. Die Weiterbeschäftigung nach dem Mutterschaftsurlaub ist hoch und gegenüber dem Vorjahr erfreulicherweise noch gestiegen.

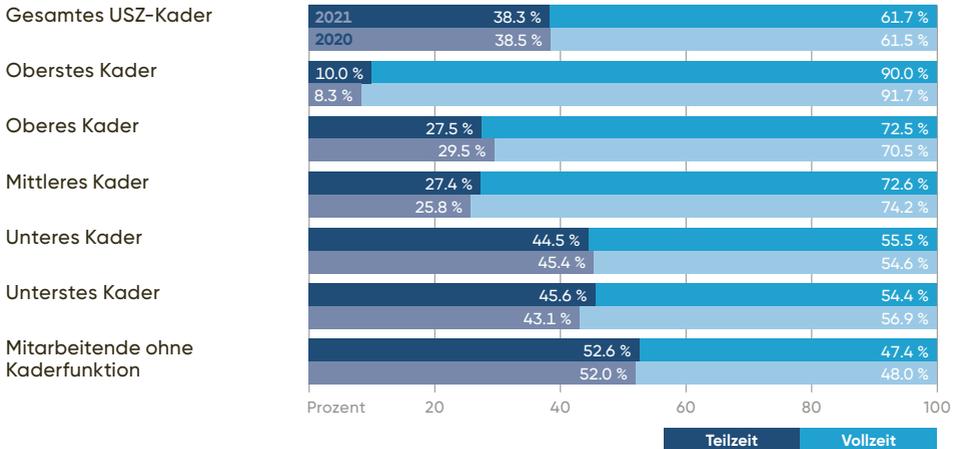
## Verteilung Teilzeit- und Vollzeitstellen nach *Geschlecht*



### Verteilung Teilzeit- und Vollzeitstellen nach *Berufsgruppen*



### Verteilung Teilzeit- und Vollzeitstellen nach *Hierarchiestufe*

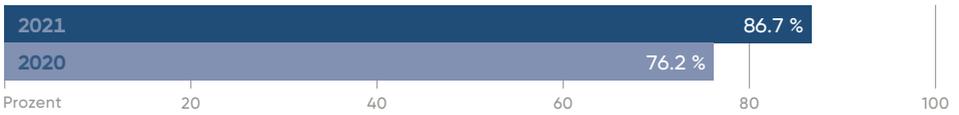


### Verteilung Teilzeit- und Vollzeitstellen nach *Beschäftigungsgrad*



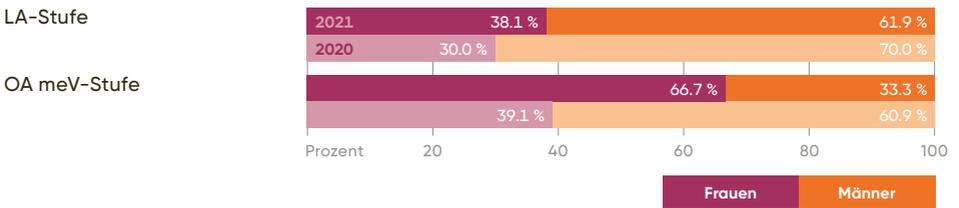
Vollzeitbeschäftigte am USZ haben im Vergleich zum Vorjahr um 0.5% abgenommen. Ebenso reduzierten sich die Anstellungen mit einem Beschäftigungsgrad unter 80% um 0.4%. Anstellungen mit Beschäftigungsgrade zwischen 80 und 99% haben wiederum um 0.9% zugenommen.

## Weiterbeschäftigungsrate nach Mutterschaftsurlaub\*



\*Berechnungsart angepasst, bereinigte Daten

## Eingestellte und beförderte Kader-Ärztinnen und -Ärzte

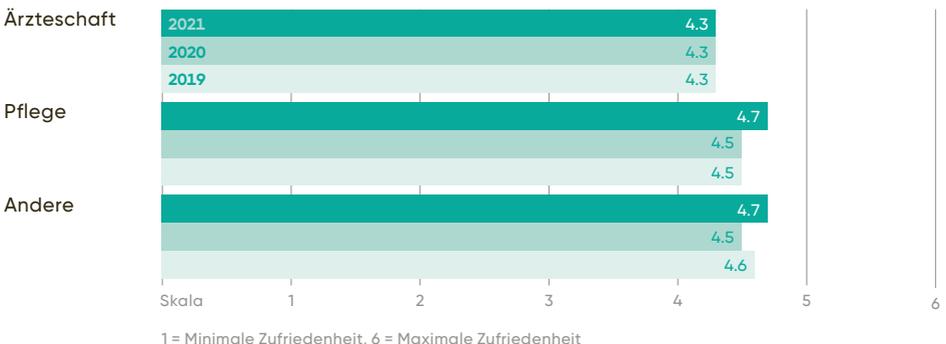


## Erlebte Chancengleichheit

Die erlebte Chancengleichheit der Mitarbeitenden wird in Mitarbeitendenbefragungen (siehe ein Beispiel im Kapitel Fortschritte) und in einem Austrittsmonitoring gemessen. Im 2021 fand keine USZ-weite Mitarbeitendenbefragung statt, die nächste ist für 2022

geplant. Die Auswertung des Austrittsmonitorings zeigt, dass sich die erlebte Chancengleichheit in allen Berufsgruppen ausser der Ärzteschaft verbessert hat. Nach wie vor ist der Handlungsbedarf in dieser Berufsgruppe am grössten.

## Bewertung erlebte Chancengleichheit



## Fortschritte



Die Schwerpunkte der Initiativen lagen auch im 2021 bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und der Chancengleichheit im Kader, insbesondere der Ärzteschaft. Die Bemühungen einzelner Kliniken, Institute und Direktionen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen

unterstützen das Ziel einer inklusiven Unternehmenskultur. Insbesondere ist es der Spitaldirektion ein Anliegen, dass flexible Arbeitsmodelle in allen Berufsgruppen und auf verschiedenen Hierarchiestufen angeboten werden.

## Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Um die Chancengleichheit in allen Berufsgruppen am USZ zu fördern, braucht es weiterhin das Angebot und die Erweiterung der Möglichkeiten individueller und flexibler Arbeitsmodelle. Die Flexibilisierung der Arbeit unterstützt auch die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden. Eine möglichst auf deren individuellen Bedürfnisse abgestimmte Arbeitsorganisation anzubieten, hat gerade aufgrund der Pandemie zusätzlich an Bedeutung gewonnen. Überdies ist es auch wichtig als Zeichen der Wertschätzung.

Neben Sensibilisierungskampagnen für das ganze USZ und Vorhaben zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in einzelnen Pflegeabteilungen wurde das Thema ärztlicherseits unter anderem in einem Pilotprojekt in Zusammenarbeit mit Dr. Miriam Ganzfried des CHESS – Center for Higher Education and Science Studies der Universität Zürich bearbeitet.

### Best Practice Flexible Arbeitsmodelle am Institut für Notfallmedizin

Das Pilotprojekt zum Thema flexible Arbeitsmodelle für Kaderärztinnen und -ärzte wurde mit dem Institut für Notfallmedizin (NOT) durchgeführt. Das Institut unter der Leitung von Dagmar

Keller, Prof. Dr. med., bietet seinen Kaderärztinnen und -ärzten schon seit mehreren Jahren flexible Arbeitsmodelle wie Teilzeitarbeit, Home Office für administrative Führungs- und Forschungsarbeiten sowie Gleitzeit bei Bürotagen an. Die Schichtplanung übernehmen die Kaderärztinnen und -ärzte selber, was die Mitwirkung stärkt. Dadurch können die Mitarbeitenden wunschfreie Tage regelmässig melden. Die Kommunikation im Team und das Übermitteln von wichtigen Informationen erfolgen dank verschiedener digitaler Möglichkeiten orts- und zeitunabhängig.

Das Ziel des Projekts war es, die flexible Arbeitsorganisation des Instituts intern für andere Kliniken und Institute sichtbar zu machen und dadurch Vorhaben zur Flexibilisierung der Arbeitsorganisation in der Ärzteschaft für andere Fachgebiete zu unterstützen. Es entstand ein FAQ «flexible Arbeitsmodelle Ärzteschaft» über die Voraussetzungen und Umsetzbarkeit von flexiblen Arbeitsmodellen in der Ärzteschaft. Dieses enthält unter anderem praktische Tipps für Klinik- und Institutsdirektor\*innen, wie die Herausforderungen bei einer Einführung neuer Arbeitsmodelle angegangen werden können.



**«Man gewinnt mit gelebten flexiblen Arbeitsmodellen mehr Flexibilität in der Dienstplanung und die Mitarbeitenden sind zufriedener, weil sie das bekommen, was sie brauchen, um auch das Privatleben zu koordinieren. Dadurch steigen ihre Motivation und die Bereitschaft, selbst auch wiederum flexibel zu sein. Das muss man erleben, wie engagiert zum Beispiel Teilzeitarbeitende sind, wenn es darum geht, für eine\*n kranke\*n Teamkolleg\*in einzuspringen.»**

Ksenija Slankamenac, PD Dr. med.



**«Unser Angebot an flexiblen Arbeitsmodellen spreche ich bereits aktiv am Vorstellungsgespräch an. Viele Bewerbende haben den Wunsch nach Teilzeitarbeit, es getrauen sich aber nicht alle, dieses Anliegen proaktiv zu äussern. Wir merken, dass Mitarbeitende, die in Teilzeit arbeiten, sich besser von der Schichtarbeit erholen können. Dies wirkt sich wiederum positiv auf deren Leistungsfähigkeit aus.»**

Dagmar Keller, Prof. Dr. med.

### **Best Practice Arbeitsmodell Co-Leitung**

Bereits heute bietet das USZ die Möglichkeit an, eine Führungsfunktion zu teilen. Mit dieser Arbeitsform können sich Führungspersonen in ihren unterschiedlichen Stärken ergänzen und dadurch Synergien geschaffen werden. Zudem kann die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zum Beispiel durch das Angebot von Teilzeitstellen im Kader und einer verteilten Verantwortung gefördert werden. In verschiedenen Berufsgruppen wird das Modell individuell in unterschiedlicher Ausführung angeboten. Das Spektrum der Umsetzung reicht von einer 50%–50% Aufteilung der Stelle bis zu einer 100%–100% Beschäftigung.

Ein Beispiel einer erfolgreichen Zusammenarbeit in Co-Leitung sind Cornelia Betschart, Leitende Ärztin, und David Scheiner, Oberarzt mEV. Sie leiten seit 2008 die Urogynäkologie des USZ gemeinsam. Beide arbeiten in einem Vollzeitpensum, wobei die Arbeit im Fachgebiet der Urogynäkologie je etwa 50% ihrer Tätigkeit ausmacht. Sie führen Sprechstunden und Operationen unter anderem auch am Da-Vinci-Operationssystem gemeinsam durch, treten zusammen an Kongressen auf, publizieren gemeinsam und vertreten sich, wann immer nötig. Ihr Motto: United we stand, divided we fall. Durch die Zusammenarbeit im Tandem konnten sie den Forschungspfad vorantreiben sowie

beide habilitieren und daneben die klinische Tätigkeit auf hohem Niveau weiterführen. Zu Beginn machten die Urogynäkologie-Sprechstunden ein 40% Pensum aus. Dieses konnte dank der Co-Leitung auf 100% erhöht werden. Damit können die Patientinnenbedürfnisse optimal abgedeckt werden.



**«Wir haben beide je unsere Stärken und Steckenpferde. Wir sind nie gegeneinander, sondern immer miteinander gerannt. Andere klettern auf 4000er, wir stehen am OP-Tisch und operieren zusammen. Da lernt man sich kennen und einander vertrauen. Vertrauen ist entscheidend, denn man trägt gemeinsam die Verantwortung.»**

David Scheiner, PD Dr. med.



**«Es gibt viele Synergien bei uns. Eine gute laufende Kooperation macht die Gleichung  $1+1=3$ , was den Output und die Ideen angeht. Unsere Vertrauenskultur strahlt auch auf unsere Patientinnen und Zuweisenden über. Die wissen, dass immer jemand da ist und wir als Team das gleiche Ziel haben; nämlich die optimale Patientenversorgung. Ich hätte mich wohl irgendwann weiter umgeschaut, hätten wir nicht die Möglichkeit erhalten, in Co-Leitung zu arbeiten.»**

Cornelia Betschart, PD Dr. med.

### **Chancengleichheit im Kader steigern**

Die Chancengleichheit der Geschlechter im Kader sicherzustellen, ist ein strategisches Anliegen des USZ. Insbesondere für die Ärzteschaft wird nach wie vor eine Frauenquote auf Stufe Leitende Ärzteschaft von mindestens 33% angestrebt. Dieses Ziel ist für die Kliniken und Institute erfolgsbeteiligungsrelevant.

### **Förderung der Chancengleichheit im Institut für Diagnostische und Interventionelle Radiologie**

Das Institut für Diagnostische und Interventionelle Radiologie hat die Chancengleichheit in der Ärzteschaft im 2021 als Schwerpunktthema bearbeitet. Der Entscheid für diesen Fokus fiel aufgrund des Unternehmensziels, den Frauenanteil in der Kaderärzteschaft zu erhöhen und weil das Institut Verbesserungspotenzial in diesem Bereich sah insbesondere beim Thema Arbeitsbedingungen, Angebot von Teilzeitstellen sowie Umgang mit schwangeren Ärztinnen. In einer Kaderretraite wurden zwei Interventionen bestimmt. Einerseits wurde intern eine anonyme Befragung bei der Ärzteschaft zum Thema Chancengleichheit durchgeführt und andererseits eine Seminarreihe für die eigenen Mitarbeitenden und die Öffentlichkeit auf die Beine gestellt.

Die Befragung fand in zwei Teilschritten statt. Die erste Befragung eruierte den Handlungsbedarf in den Kategorien Karriereentwicklung, Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sowie Dienstplanung, Führungskultur und empfundene Gleichstellung im Allgemeinen. Die zweite Befragung baute auf der ersten auf mit dem Fokus auf flexible Arbeitsmodelle. Folgende Massnahmen konnten bereits aus den Rückmeldungen der Ärzteschaft abgeleitet werden: Wochenendschichtdienste wurden verbessert und an den Wünschen angepasst, Home Office für die wissenschaftliche Arbeit wurde ermöglicht und ein Merkblatt für den Umgang mit schwangeren Ärztinnen entwickelt. Für eine aktive und transparente Karriereförderung nahm das Institut am Pilotprojekt zum neuen Feedbackprozess teil. Der Feedbackprozess löst den bisherigen Mitarbeitendenbeurteilungsprozess ab und setzt einen stärkeren Schwerpunkt auf die Entwicklung. Der Prozess zur Verbesserung der Chancengleichheit wird im Institut auch im 2022 weitergeführt.



**«Wenn man die Chancengleichheit sicherstellen möchte, soll man nicht nur von Frauenförderung sprechen. Wir haben festgestellt, dass der Bedarf an einer Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf bei vielen Mitarbeitenden besteht unabhängig von ihrem Geschlecht. Es ist wichtig, die Wünsche im Gesamten zu erkennen und darauf einzugehen. Wir haben den Prozess zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen angestossen und werden dranbleiben.»**

Thomas Frauenfelder, Prof. Dr. med.

Die Seminarreihe ergänzte den Fokus auf die Gleichstellung. Sie bot den Ärztinnen und Ärzten aus dem Institut und externen Personen neue Perspektiven sowie mögliche Lösungsansätze, welche wiederum in die Diskussionen zur Verbesserung der Anstellungsbedingungen im Institut aufgenommen wurden.

### **Fördern einer inklusiven Unternehmenskultur**

#### **Gründung internes Netzwerk LGBT<sup>PLUSZ</sup>**

Während der Pride-Woche wurde eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt, um den Bedarf nach einem internen LGBTI-Netzwerk zu ermitteln. Aufgrund der positiven Rückmeldungen wurde ein LGBTI-Komitee gegründet und ein erstes Netzwerktreffen fand statt. Dort wurde neben der Möglichkeit der Vernetzung diskutiert, wie die Unternehmenskultur durch das Netzwerk positiv beeinflusst werden kann (siehe Kapitel *Aktionen und Veranstaltungen*).

### **Sensibilisierung gegen Diskriminierung und sexuelle Belästigung**

Unter dem Hashtag #WeAreStrongerTogether wurden unsere Mitarbeitenden im Intranet darauf hingewiesen, dass es dem USZ ein Anliegen ist, dass sämtliche Mitarbeitenden mit Würde und Respekt behandelt werden. Diskriminierung und sexuelle Belästigung werden nicht toleriert. Bei Hinweisen darauf bestehen verschiedene Meldestellen sowie Weisungen und Merkblätter zum Vorgehen, über welche wiederholt informiert wurde.

# Aktionen und Veranstaltungen

## Ärztlicher Netzwerkanlass

Der erste physische Diversity-Netzwerkanlass für die Ärzteschaft fand zum Thema Co-Leitung statt. In einer Podiumsdiskussion berichteten ein internes sowie zwei externe Co-Leitungspaare, darunter Ärztinnen und Ärzte sowie zwei Professoren, über das Modell und ihre Erfahrungen. In einem zweiten Schritt wurden zusammen mit den teilnehmenden Ärztinnen und Ärzten konkrete Überlegungen erarbeitet, wie das Modell in dieser Berufsgruppe am USZ weiter gefördert werden könnte.

## Pride-Woche

Vorurteilslos jeden Menschen gleich behandeln: Dieser Grundsatz gilt am USZ für Patientinnen und Patienten ebenso wie für die Mitarbeitenden. Damit das im Spital sichtbar ist, haben Mitarbeitende am USZ in der Pride-Woche für die LGBTI-Community Farbe bekannt und bunte Masken getragen.

Zudem wurden in den Zürcher Trams Plakate aufgehängt mit dem Slogan «Wissen braucht Vielfalt».

## LGBTI-Netzwerkanlass

Der erste LGBTI-Netzwerkanlass fand im Herbst in Form eines Kennenlernens und Workshops statt. Diskutiert wurde, wie das Netzwerk aufgebaut werden soll und welcher Rahmen und welche Rollen für das aktive Wirken und Weiterentwickeln benötigt werden. Daraus entstand ein Komitee, welches als interprofessionelle Kerngruppe Initiativen zusammen mit der Fachstelle Diversity & Inclusion Management sondiert und plant. Ein erstes Brainstorming fand zu den Themenfeldern statt, in welchen das Netzwerk aktiv werden möchte. Weitere persönliche Netzwerktreffen sind bereits geplant und werden durchgeführt, sobald es aus epidemiologischer Sicht wieder vertretbar ist, grössere Veranstaltungen zu organisieren.



## Ausblick

Das Institut für Intensivmedizin unter der Leitung von Reto Schüpbach, Prof. Dr. med., wird im 2022 als Pilotklinik im Projekt der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW «Familienfreundliche Arbeitsstruktur für Ärztinnen und Ärzte» unter der Leitung von Brigitte Liebig, Prof., teilnehmen. Da die Mitarbeitenden des Instituts auch wegen der Pandemie stark gefordert sind und interprofessionell arbeiten, sollen Erkenntnisse und Massnahmen aus diesem Projekt für die Ärzteschaft und Pflegefachkräfte gleichermaßen ab-

geleitet werden. Das Ziel ist die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für beide Berufsgruppen.

Die Hochschule St. Gallen hat mit dem USZ und weiteren Universitäts- sowie Lehrspitalern eine Pilotweiterbildung «Aiming higher» lanciert zur Karriereförderung von Assistenzärztinnen. Die erste Durchführung ist 2022 geplant und das USZ beteiligt sich unter anderem finanziell, um talentierte Assistenzärztinnen bei Ihrer Karriereentwicklung zu unterstützen.



***«Um im ärztlichen Kader einen höheren Frauenanteil zu erreichen empfiehlt es sich die weiblichen Talente bereits früh in ihrer Laufbahn zu identifizieren und gezielt zu begleiten. Das USZ wird deshalb zehn jungen Assistenzärztinnen die Teilnahme am Pilotprojekt 'Aiming higher' ermöglichen. Das Konzept stösst auf reges Interesse bei unseren Assistenzärztinnen.»***

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



***«Unsere Führungspersonen beeinflussen massgebend ein tolerantes und wertschätzendes Arbeitsklima. Wir ermutigen und unterstützen sie unter anderem, flexible Arbeitsmodelle hierarchieübergreifend einzuführen oder auszubauen. Das trägt zur Bindung, Gesundheit und Motivation unserer Mitarbeitenden bei und stärkt dadurch die Leistungsfähigkeit des gesamten Spitals»***

Laetitia Dacorogna  
Diversity & Inclusion Managerin

Auch im 2022 bleibt das USZ Mitglied von Advance – Gender Equality in Business, bietet talentierten Kaderfrauen dadurch Workshop-Plätze und ein Mentoring an und verpflichtet sich mit der Advance Diversity Charta weiterhin Massnahmen zu treffen, um die Geschlechtergleichstellung zu fördern.

Verschiedene Netzwerktreffen und Sensibilisierungsaktionen sind für das Jahr 2022 geplant, um an der Chancengleichheit für alle Mitarbeitenden weiter zu arbeiten.



**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.**