

2025

**Diversity & Inclusion
Report**

Inhalt

Editorial	3
Meilensteine 2025	5
Diversity & Inclusion-Monitoring	6
Fortschritte	19
Aktionen und Veranstaltungen	35
Ausblick	40

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser

Das Universitätsspital Zürich (USZ) ist ein Ort grosser Vielfalt. Mehr als 10.000 Mitarbeitende aus 93 Nationen arbeiten bei uns in rund 120 Berufen und 500 unterschiedlichen Funktionen. Diese Vielfalt prägt unseren Alltag – in der Medizin, in der Pflege, in Forschung und Lehre, in der Administration, in der Technik und in vielen weiteren Bereichen, die wesentlich dazu beitragen, dass das USZ seinen Auftrag jeden Tag erfüllen kann.

Diversity & Inclusion ist deshalb für uns kein Zusatzthema. Es ist Teil dessen, was ein modernes Universitätsspital ausmacht. Wir wollen ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen, Lebenssituationen, Perspektiven und Kompetenzen ihren Beitrag leisten können. Denn nur wenn Mitarbeitende sich respektiert, ernst genommen und unterstützt fühlen, können sie ihr Potenzial entfalten – und nur dann können wir als USZ unsere Aufgabe für Patientinnen und Patienten bestmöglich erfüllen.

Damit ist Diversity & Inclusion eng mit unserer Strategie USZ 2030 verbunden. «Mitarbeitende im Fokus» und

«Ausrichtung auf Patientinnen und Patienten» sind zwei unserer zentralen Leitbilder. Beide gehören zusammen. Wer die Mitarbeitenden stärkt, stärkt auch die Qualität der Versorgung. Wer Chancengleichheit fördert, gewinnt und hält Talente. Wer unterschiedliche Perspektiven einbezieht, verbessert Zusammenarbeit, Innovation und Entscheidungen. Und wer eine inklusive Kultur lebt, schafft Vertrauen – innerhalb der Teams ebenso wie gegenüber den Menschen, die sich uns anvertrauen.

Der vorliegende Report zeigt, wo wir 2025 Fortschritte erzielt haben. Dazu gehören die weitere Förderung von Frauenkarrieren in der Medizin, der Ausbau flexibler Arbeits- und Führungsmodelle, die Weiterentwicklung unserer Netzwerke und Komitees sowie wichtige Impulse zu Themen wie Frauengesundheit, LGBT^{PLUSZ}, Neurodivergenz und diskriminierungsfreier Zusammenarbeit. Diese Beispiele zeigen: Kulturwandel entsteht nicht durch Absichtserklärungen, sondern durch konkrete Massnahmen, durch sichtbares Engagement und durch viele Menschen, die Verantwortung übernehmen.

Gleichzeitig zeigt der Report auch, wo wir weiter gefordert sind. Eine nachhaltige Gleichstellung in Führungsfunktionen entsteht nicht von allein. Flexible Arbeitsmodelle müssen im klinischen Alltag tragfähig bleiben. Inklusion muss sich nicht nur in Programmen, sondern im täglichen Miteinander zeigen: in der Sprache, in Entscheidungen, in Führung, in Zusammenarbeit und im Umgang mit Belastungen.

Ich danke allen Mitarbeitenden, die sich für eine offene, respektvolle und vielfältige Kultur am USZ einsetzen. Sie leisten damit einen wichtigen Beitrag zu unserem gemeinsamen Ziel: ein Universitätsspital zu sein, das medizinische Exzellenz mit Menschlichkeit verbindet – für unsere Patientinnen und Patienten und für alle, die hier arbeiten.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.

Herzliche Grüsse
Monika Jänicke
CEO und Vorsitzende der Spitaldirektion
Universitätsspital Zürich (USZ)



Meilensteine 2025

★ **Aiming Higher Programm der Universität St. Gallen für Assistentzärztinnen:**
Kick-Off der 5. USZ-Kohorte und stetig wachsender USZ-Mentoring-pool.

★ **LGBT^{PLUSZ}-Netzwerk und Stammtisch:**
Neben dem LGBT^{PLUSZ}-Stammtisch, zusätzliche Einführung der LGBT^{PLUSZ}-Lunches. An der Zürich Pride 2025 sind Mitarbeitende des USZ zudem erstmalig gemeinsam mit Mitarbeitenden der Inselgruppe Bern gelaufen.

★ **Diversity@USZ-Netzwerkanlass zum Thema «Vielfalt leben, Innovation fördern»:**
Die Veranstaltung zeigte auf, wie die Themen Burnout, Diversität, Inklusion und Wellbeing zusammenwirken und wie vielfältige Teams, unterstützende Führung und flexible Arbeitsmodelle zu einer gesundheitsfördernden und innovativen Arbeitskultur beitragen können.

★ **Unternehmensübergreifender Anlass zum Thema Frauengesundheit:**
Sechs Expertinnen und Experten beleuchten aktuelle Entwicklungen – von Menopause und Fertilität bis hin zu Investitionspotenzialen. In Kooperation mit Advanced Gender Equality in Business und McKinsey & Company übernimmt das USZ die Rolle des Gastgebers für rund 150 interne sowie externe Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

★ **Ausbau des Diversity-Komitees der Ärzteschaft:**
Das Komitee liefert wichtige Impulse für Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit. Seine Mitglieder – Ärztinnen und Ärzte aller Hierarchiestufen am USZ – engagieren sich zudem aktiv in der Gestaltung von Netzwerkanlässen und als Ambassadoren für Diversity-Themen. 2025 sind neue Mitglieder zum Komitee gestossen und stärken seither die fachliche Vielfalt.

Diversity & Inclusion-Monitoring

Das USZ beschäftigt über 10 000 Mitarbeitende aus 93 Nationen, die in rund 120 Berufen und 500 unterschiedlichen Funktionen tätig sind. Diese breite soziale, kulturelle und ethnische Vielfalt versteht das USZ als grosse Stärke und misst einem inklusiven Arbeitsumfeld eine hohe Bedeutung bei. Die im nachfolgenden Datenmonitoring erfassten Kennzahlen dienen dazu, die Wirkung der

Diversity & Inclusion-Initiativen zu beurteilen und sowohl Fortschritte als auch bestehende Herausforderungen sichtbar zu machen. Die Auswertung der relevanten Kennzahlen liefert zentrale Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Massnahmen und macht deutlich, in welchen Bereichen zusätzlicher oder fortbestehender Handlungsbedarf besteht.



Unsere Mitarbeitenden

Geschlechterverteilung

Insgesamt zeigt sich im Jahr 2025 über die verschiedenen Berufsgruppen hinweg mit unveränderten 70 % weiterhin eine deutliche Mehrheit an weiblichen Mitarbeitenden. Diese Tatsache spiegelt sich mitunter in der Berufsgruppe Pflege wider: Der Frauenanteil überwiegt weiterhin deutlich, was sich konsistent über alle Hierarchiestufen hinweg zeigt. Die Verteilung weist lediglich minimale Schwankungen auf, was auf eine stabile geschlechtsspezifische Zusammensetzung innerhalb dieses Berufsfelds hindeutet. Auch im mittleren und unteren Kader der Berufsgruppe Pflege bleibt der Anteil weiblicher Mitarbeitender mit 82.1 % bzw. 74.8 % auf einem konstant hohen Niveau.

Besonders positiv hervorzuheben ist zudem der wachsende Frauenanteil in der Ärzteschaft auf nahezu allen beruflichen Ebenen. So ist beispielsweise der Anteil der Leitenden Ärztinnen auf 30.1 % gestiegen, was ein Anstieg um +2.5 % im Vergleich zu 2024 bedeutet. Diese Tatsache ist unter

anderem auf den signifikanten Zuwachs an angestellten und beförderten Leitenden Ärztinnen von 30.6 % im Jahr 2025 zurückzuführen. Damit kommt das USZ seiner Zielmarke von 33 % für Leitende Ärztinnen zunehmend näher. Ebenso hat der Frauenanteil auf Stufe Klinikdirektion einen positiven Anstieg von +4.5 % verzeichnet. Zudem ist erfreulich zu sehen, dass sich auch auf der Stufe der Oberärztinnen der Frauenanteil um +2.7 % erhöht hat. Bei den Leitenden Oberärztinnen und Assistenzärztinnen ist hingegen ein leichter Rückgang des Frauenanteils erkennbar. Dies zeigt sich auch bei den neu eingestellten und beförderten Leitenden Oberärztinnen, deren Zahl ebenfalls abnimmt. Dennoch liegt der Anteil mit 42.7 % bzw. 57.9 % weiterhin deutlich über der Ein-Drittel-Marke. Die Weiterentwicklung spiegelt sich auch im prozentualen Frauenanteil der gesamten Kaderärzteschaft wider, welche sich von 42.5 % auf 44.8 % erhöht hat. Trotz der insgesamt positiven Entwicklung ist es erforderlich, diese Fortschritte zu sichern und weiter auszubauen. Ziel

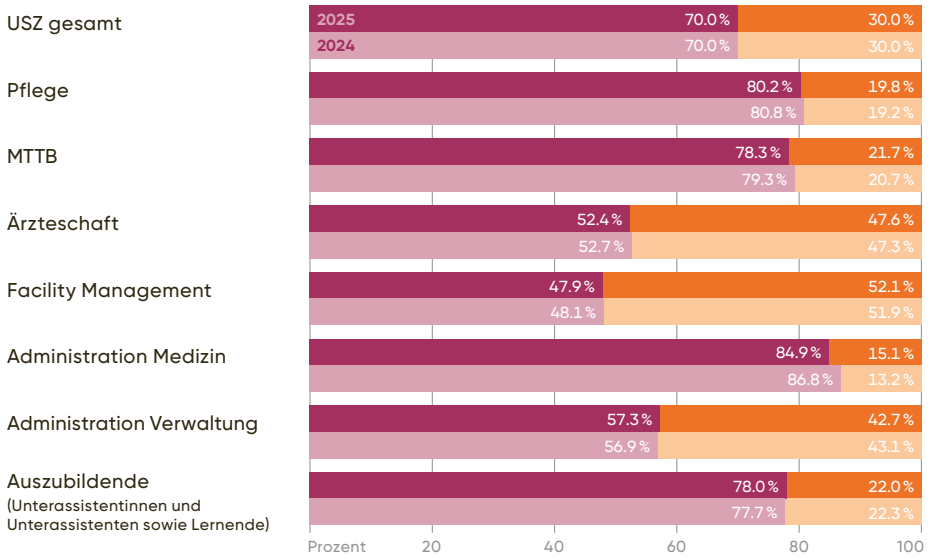
bleibt es somit weiterhin über alle Hierarchiestufen der Ärzteschaft hinweg gezielt weitere Ansatzpunkte zu identifizieren, um die langfristige Förderung der Geschlechterparität auf sämtlichen Ebenen zu sichern.

Anzumerken ist, dass seit dem 1. Januar 2025 zudem auch fremdfinanzierte Anstellungen als FTE berücksichtigt werden. Diese Entwicklung ist im strukturellen Kontext der neuen FTE-Systematik zu betrachten, aufgrund derer die Zuordnung von fremdfinanzierten Mitarbeitenden seit 2025 als USZ-Beschäftigte ausgewiesen werden. Unabhängig von dieser methodischen Anpassung zeigen die Tendenzen jedoch in dieselbe Richtung.

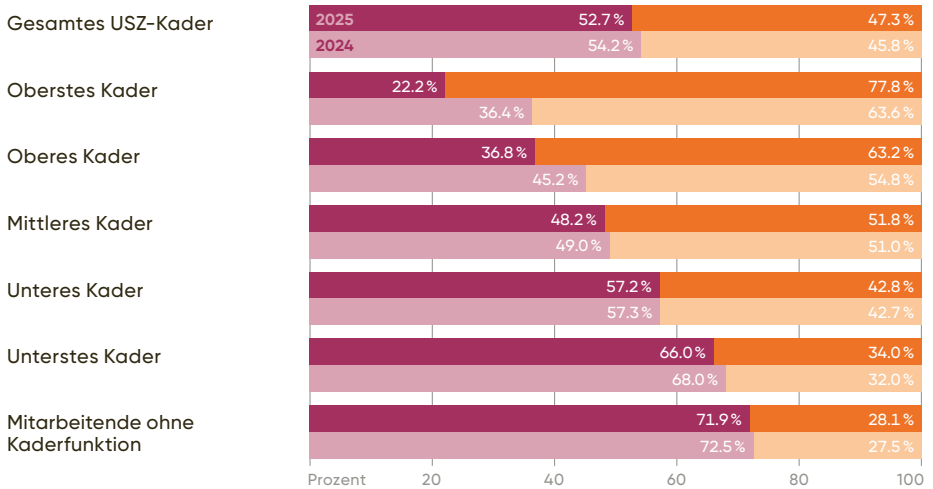
Obwohl rund zwei Drittel der USZ-Mitarbeitenden Frauen sind, zeigt sich hingegen auf Führungsebene über alle Berufsgruppen hinweg ein rückläufiger Verlauf beim Frauenanteil. Im obersten Kader ist dieser von 36.4% im Jahr 2024 auf 22.2% im Jahr 2025 gesunken. Auch im oberen Kader hat sich der Anteil von Frauen verringert –

von 45.2% im Jahr 2024 auf 36.8% im Jahr 2025. Insgesamt ist festzuhalten, dass die nachhaltige Förderung von weiblichen Mitarbeitenden, insbesondere in Führungspositionen, somit weiterhin ein wichtiger Schwerpunkt auf dem Weg zu einer ausgewogeneren Geschlechterverteilung in allen Hierarchiestufen des USZ darstellen wird. Eine verlässliche Geschlechterparität entsteht nicht allein durch punktuelle Massnahmen, sondern durch langfristig angelegte Strategien, die strukturelle Barrieren abbauen, Entwicklungsmöglichkeiten gezielt stärken und Transparenz in Personalprozessen fördern. Die konsequente Weiterentwicklung dieser Ansätze wird daher entscheidend bleiben, um den Anteil von Frauen in leitenden Funktionen zu erhöhen und die Vielfalt im Führungsteam nachhaltig zu verankern.

Frauen- und Männeranteil nach Berufsgruppen*



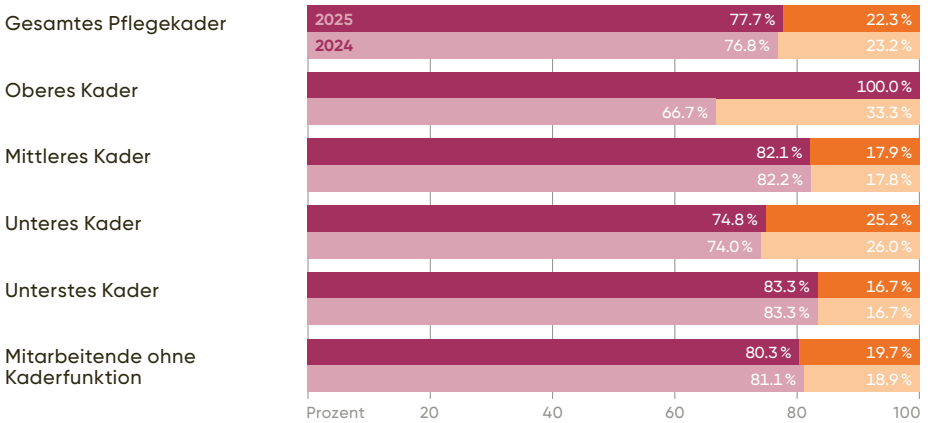
Frauen- und Männeranteil nach Hierarchiestufen



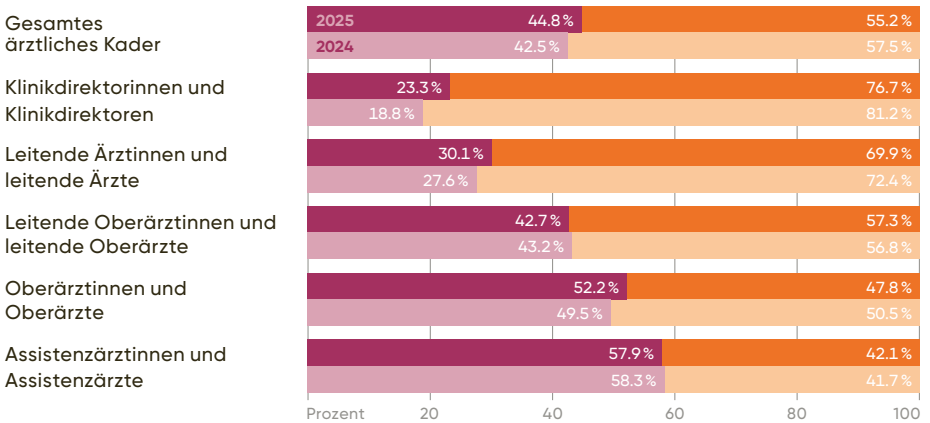
* Ein drittes Geschlecht wird in den Rohdaten aktuell nicht geführt.

Frauen **Männer**

Frauen- und Männeranteil nach Hierarchiestufen in der Berufsgruppe Pflege



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



** Ab 01.01.2025 zählen auch fremdfinanzierte Anstellungen zu den FTE. Durch die neue Systematik werden diese Mitarbeitenden nun als USZ-Beschäftigte ausgewiesen, was die Zahlen beeinflusst. Unabhängig davon zeigen die Trends von 2024 und 2025 in dieselbe Richtung.



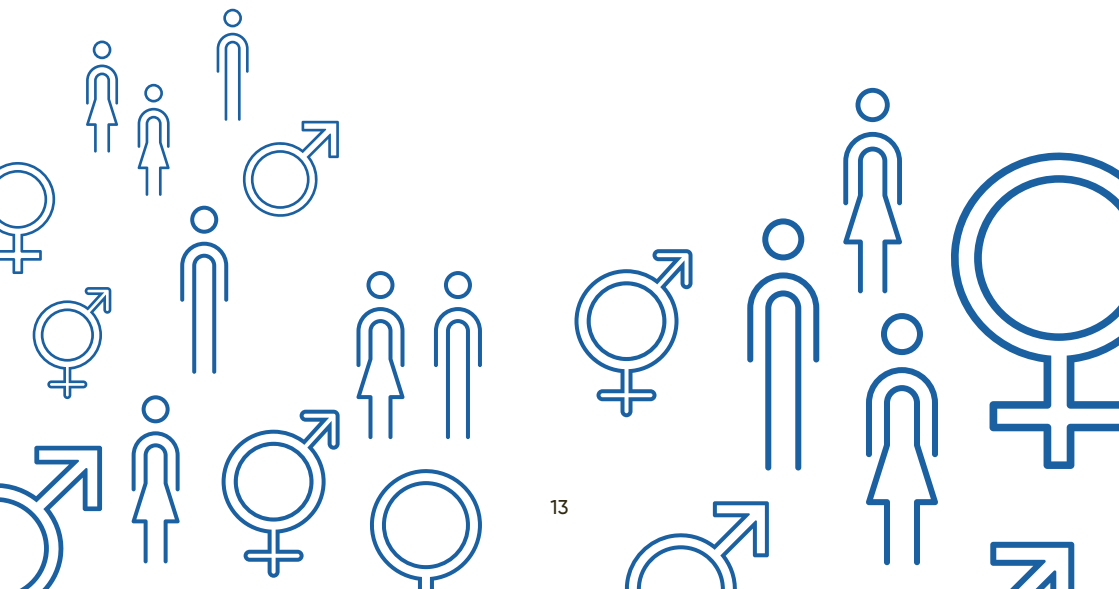
Geschlechterverteilung bei Bewerbungen

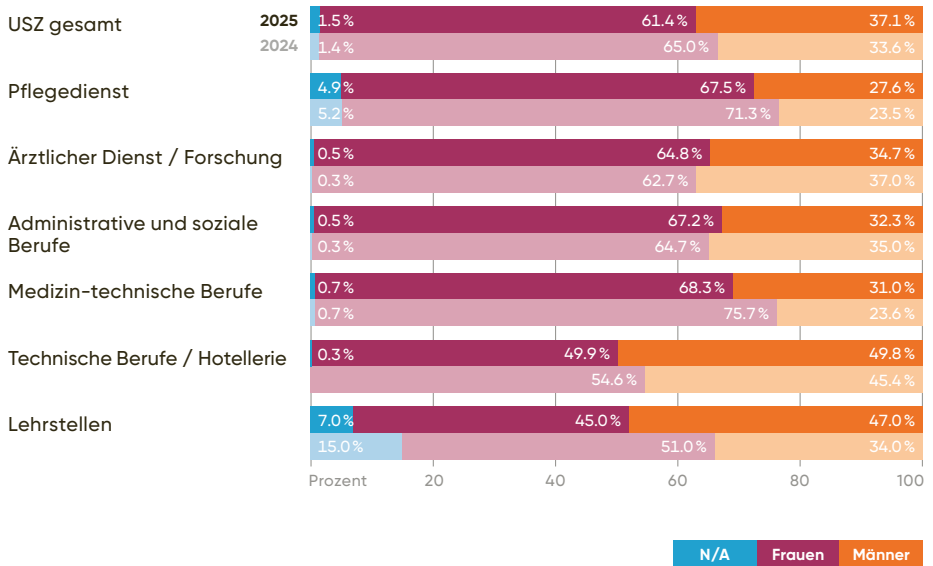
Die Geschlechterverteilung der Bewerbungen am USZ wurde für den Zeitraum Januar bis Dezember 2025 auf Basis der über das E-Recruiting Tool eingegangenen Bewerbungen analysiert. Bewerbungen, die über alternative Kanäle eingereicht wurden, sind nicht Bestandteil dieser Auswertung.

In mehreren Berufsgruppen hat sich das Verhältnis zugunsten männlicher Bewerbender verschoben. Besonders sichtbar ist dies in der Pflege (+4.1%), bei den Technischen Diensten und der Hotellerie (+4.4%) sowie in der Gruppe der Lernenden (+13%). Gegenläufige Entwicklungen zeigen sich hingegen in der Ärzteschaft sowie in den administrativen und sozialen Berufen, wo ein Anstieg der Bewerbungen von Frauen zu verzeichnen ist.

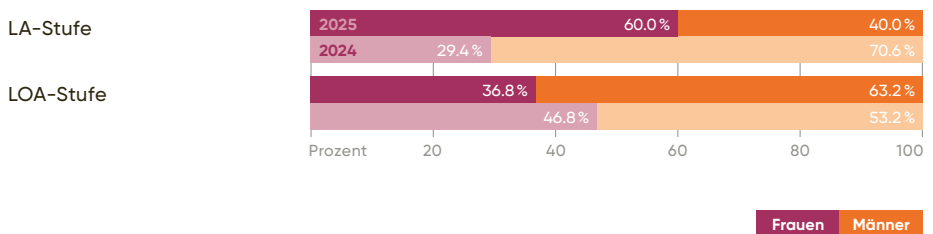
Bewerbungen mit der Geschlechtsangabe «N/A (keine Zugehörigkeit)» weisen insgesamt stabile Werte ohne nennenswerte Schwankungen auf. Eine Ausnahme bildet die Berufsgruppe der Lernenden: Dort folgte auf einen deutlichen Anstieg um +13.7% im Jahr 2024 ein Rückgang von -8% im Jahr 2025.

Seitens Rekrutierung wurden im Vergleich zum Vorjahr keine neuen oder veränderten Massnahmen umgesetzt, die eine direkte Beeinflussung der Geschlechterverteilung vermuten lassen. Daher ist anzunehmen, dass externe Faktoren – wie Veränderungen im Ausbildungsmarkt, gesellschaftliche Entwicklungen oder branchenspezifische Trends – zur beobachteten Verschiebung beigetragen haben könnten.





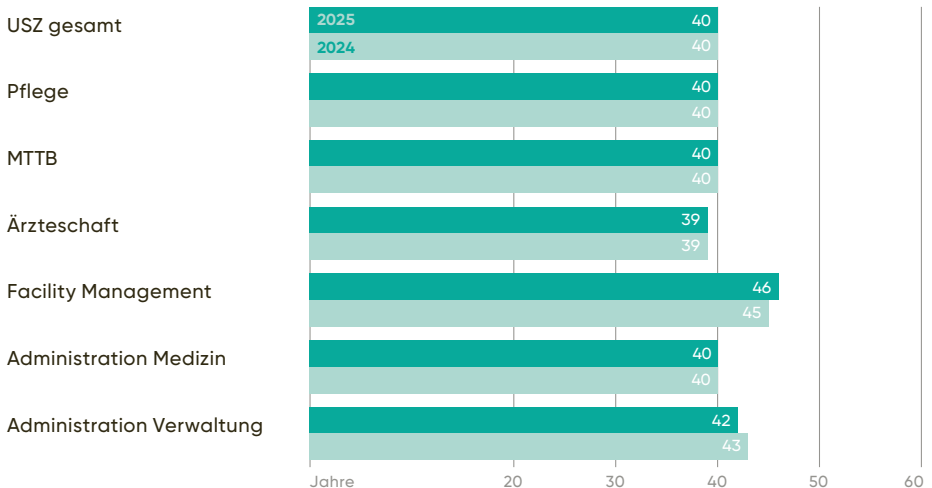
Eingestellte und beförderte Kaderärztinnen und Kaderärzte



Alter

Am USZ leisten Mitarbeitende aller Altersgruppen einen wichtigen Beitrag zur erfolgreichen Zusammenarbeit. Die unterschiedlichen Generationen bringen jeweils eigene Erfahrungen, Kompetenzen und Sichtweisen ein, die den Arbeitsalltag bereichern und eine produktive Teamdynamik fördern. Im Jahr 2025 lag das durchschnittliche Alter der Berufsgruppen zwischen 39 und 46 Jahren und verdeutlicht damit die ausgewogene Altersstruktur innerhalb des Unternehmens.

Durchschnittliches Alter nach Berufsgruppen***



*** Zahlen aus Geschäftsbericht 2025

Nationalität

Das USZ ist stolz auf eine internationale und multikulturelle Belegschaft. Diese besteht 2025 aus 93 Nationalitäten – ein Anstieg im Vergleich zu 87 Nationalitäten im Jahr 2024. Die vielfältigen Sichtweisen sorgen am USZ für einen konstanten Wissensaustausch, führen zu kreativeren Lösungen und fördern eine offene Arbeitskultur.

93

Nationalitäten,
davon die
Top 3



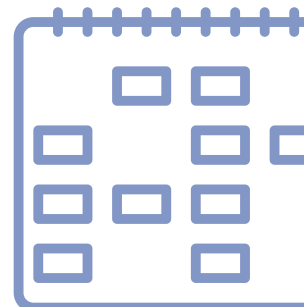
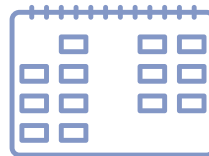
Teilzeit

Die Weiterentwicklung flexibler Arbeitsmodelle ist ein zentrales Handlungsfeld im Diversity & Inclusion-Management des USZ. Ziel ist es, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben kontinuierlich zu verbessern und damit die langfristige Bindung qualifizierter Fachkräfte zu fördern. Dazu stellt das USZ ein Spektrum an Arbeitszeit- und Einsatzmodellen bereit, die auf unterschiedliche Lebenssituationen abgestimmt sind. Die Nachfrage nach Teilzeitbeschäftigung ist unverändert hoch. Entsprechend ist der Anteil der Mitarbeitenden in Teilzeit über die vergangenen Jahre kontinuierlich gestiegen (+1.5% in 2025) und unterstreicht die Bedeutung dieses Arbeitsmodells für die Belegschaft. Im Jahr 2025 arbeiteten 57.4% der Mitarbeitenden in Teilzeit und der positive Aufwärtstrend hält bereits seit mehreren Jahren an. Das grösste Wachstum lässt sich dabei im Bereich der Administration Medizin feststellen (+4.4%).

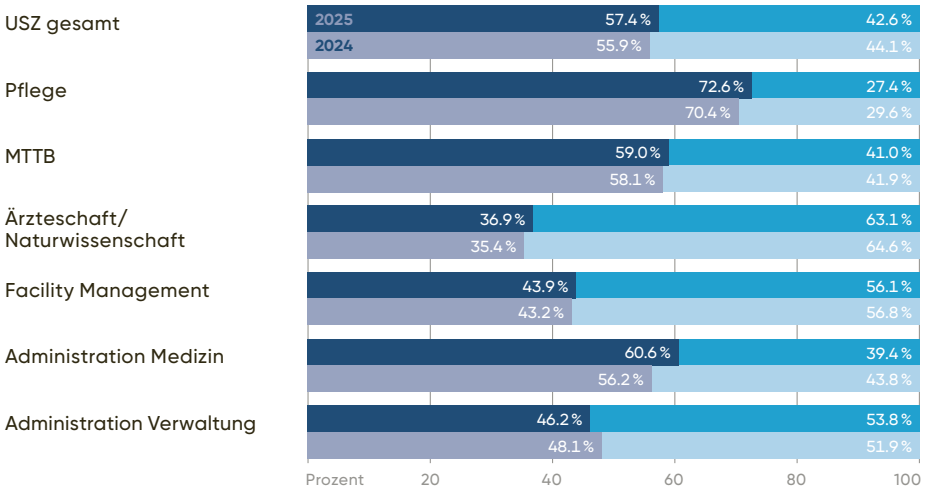
Die Teilzeitquote nimmt mit steigender Kaderstufe typischerweise ab. Insbesondere auf der Stufe Oberes Kader ist im Jahr 2025 ein deutlicher Rückgang von -12,1% zu beobachten. Auf der Hierarchiestufe Oberstes Kader hingegen zeigt sich eine leicht positive Entwicklung, die auf eine zunehmende Bereitschaft zur Wahl dieses Arbeitsmodells hinweist. Unterstützende Faktoren sind mitunter, dass Führungs-

pensen vermehrt in Teilzeit ermöglicht und einzelne Führungsfunktionen mit der Option einer Co-Leitung ausgeschrieben werden.

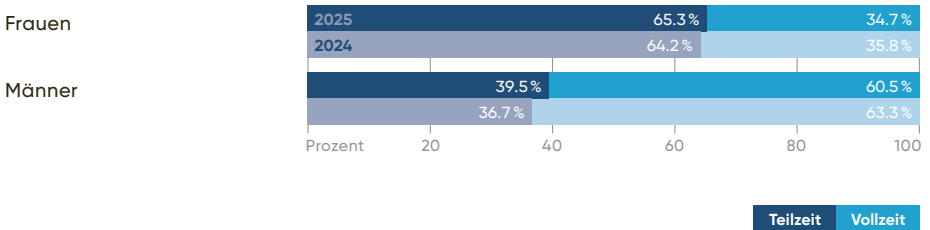
Die Bestrebungen zur Verbesserung der Work-Life-Balance spiegeln sich zudem in den steigenden Teilzeitquoten innerhalb der Ärzteschaft (+1.5%) und der Pflege (+2.2%) wider. Ein weiteres positives Signal ist die Entwicklung der Weiterbeschäftigungsrate nach dem Mutterschaftsurlaub: Diese lag im Jahr 2024 bei 83.12% und ist im Vergleich zum Vorjahr um +1.52% gestiegen. Mit diesen Entwicklungen setzt das USZ wichtige Impulse für ein modernes, lebensphasenorientiertes Arbeitsumfeld, das Flexibilität ermöglicht und langfristige berufliche Perspektiven schafft.



Verteilung Teilzeit- und Vollzeitstellen nach Berufsgruppen

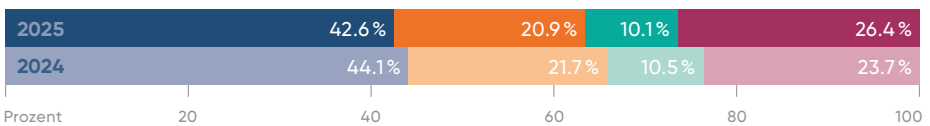


Verteilung Teilzeit- und Vollzeitstellen nach Geschlecht



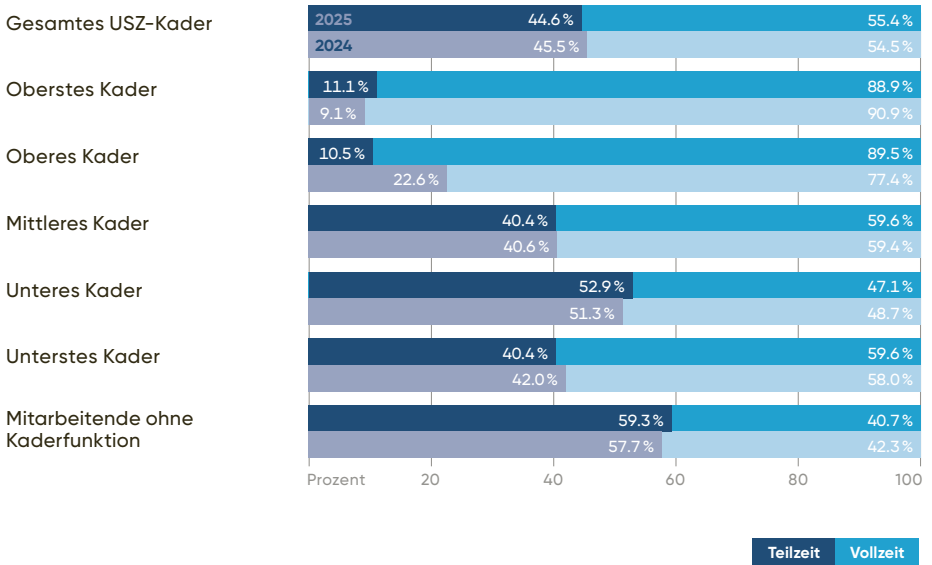
Teilzeit Vollzeit

Verteilung Teilzeit- und Vollzeitstellen nach Beschäftigungsgrad



100% 80-99% 60-79% < 60%

Verteilung Teilzeit- und Vollzeitstellen nach Hierarchiestufe



Weiterbeschäftigungsrate nach Mutterschaftsurlaub

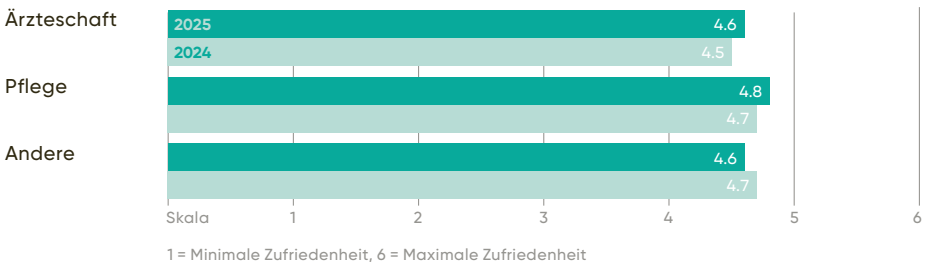


Erlebte Chancengleichheit der Mitarbeitenden

Die kontinuierlichen Bestrebungen des USZ zur Förderung der Chancengleichheit spiegeln sich auch in den Ergebnissen des Austrittsmonitorings wider. Dieses erfasst, wie Mitarbeitende die Chancengleichheit während ihrer Anstellung wahrgenommen haben. Die Auswertung des Austrittsmonitorings

2025 zeigt über alle Berufsgruppen hinweg ein insgesamt stabiles Bild. In den Berufsgruppen Ärzteschaft und Pflege konnte im Vergleich zum Vorjahr eine leichte Verbesserung von +0.1% festgestellt werden. In den übrigen Berufsgruppen ist zwar eine minimale Abnahme von -0.1% zu verzeichnen, die Werte liegen jedoch weiterhin über dem Niveau von 2023.

Bewertung erlebte Chancengleichheit aus dem Austrittsmonitoring



Mitarbeitende unterschiedlicher Funktionen, Altersstufen und Hintergründe sind Teil des USZ-Chors. Der hausinterne Chor, welcher von Mario Derungs geleitet wird, steht beispielhaft für gelebte Vielfalt am USZ.



Fortschritte



Im Jahr 2025 konzentrierten sich die Diversity & Inclusion Aktivitäten darauf, die Chancengleichheit im ärztlichen Kader zu stärken, eine inklusive Unternehmenskultur weiterzuentwickeln und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu fördern.

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Individuelle und flexible Arbeitsmodelle sind für das USZ wesentlicher Bestandteil der Personalstrategie. Mitarbeitende bringen unterschiedliche persönliche und familiäre Anforderungen mit, weshalb einige ein Teilzeitpensum oder klar definierte Arbeitstage bevorzugen. Gleichzeitig gibt es Mitarbeitende, die hauptsächlich Nachtschichten übernehmen möchten oder ausschliesslich tagsüber arbeiten wollen. Diese Vielfalt an Bedürfnissen macht ein breites und anpassungsfähiges Arbeitsmodellangebot unerlässlich.

Flexible Arbeitsmodelle – Best Practice Fokus Medizin

Kristina Castiglioni-Zäch und Nicole Peter-Siegrist, beide Oberärztinnen der Klinik für Ohren-, Nasen-, Hals- und Gesichtschirurgie (ORL), gehören seit 2002 bzw. 2012 zum USZ. Als berufstätige Mütter arbeiten sie heute in einem 80 %-Pensum in einem sogenannten «Co-Leadership bzw. Co-Care-Modell». Die Freude an der Zusammenarbeit im Team war – neben weiteren Faktoren – ein wesentlicher Grund dafür, dass beide der Klinik über viele Jahre hinweg

treu geblieben sind. Die Klinik für Ohren-, Nasen-, Hals- und Gesichtschirurgie setzt seit Jahren konsequent auf «Co-Leadership- und Co-Care»-Strukturen. Die Organisation erfolgt in verschiedenen Teams mit klar definierten Schwerpunkten sowie einer individuellen Leitung mit geregelter Stellvertretung, oder in gleichberechtigter Teilzeit-Co-Leitung. Dieses Modell ist inzwischen fest verankert. Es schafft transparente Zuständigkeiten sowie jederzeit klare Stellvertretungsregelungen und gewährleistet damit eine hohe organisatorische Stabilität.

Planungssicherheit als Basis für Flexibilität

Gemäss den beiden Oberärztinnen erfordert eine verlässliche Arbeitsorganisation eine langfristige Planung. Dienst- und Einsatzpläne werden daher sechs Monate im Voraus erstellt. Nur so lassen sich klinische Abläufe, Sprechstundenkapazitäten, Forschung, Weiterbildungen und private Verpflichtungen sinnvoll aufeinander abstimmen. Sie fügen hinzu, dass die Planung dabei über das klinikinterne Tool «Jumbo-Plan» erfolgt, das allen Mitarbeitenden zur Einsicht of-

fensteht. Es bildet sämtliche Einsätze und Abwesenheiten tagesgenau ab, macht Engpässe frühzeitig sichtbar und schafft die Grundlage, gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Dieses strukturierte Vorgehen gilt für Vollzeit- wie Teilzeitmitarbeitende gleichermaßen.

Co-Leitung als gelebte Praxis

Kristina Castiglioni-Zäch und Nicole Peter-Siegrist sehen insbesondere bei personellen Übergängen die Stärken des Co-Leitungs-Modells: So können Pensen beispielsweise schrittweise reduziert und Nachfolgerinnen oder Nachfolger frühzeitig eingearbeitet werden – ein wesentlicher Beitrag zu einem lückenlosen Wissenstransfer. Gleichzeitig bleibt die Verantwortungsstruktur jederzeit eindeutig. Voraussetzung für dieses Modell sind für beide eine gemeinsame Grundhaltung im Team und sie betonen: Vertrauen, Verlässlichkeit und eine offene Fehlerkultur sind entscheidend. So werden Aufgaben delegiert und selbstständig umgesetzt, ohne unnötige Doppelkontrollen. Führung wird als gemeinsame Verantwortung verstanden.

Positive Effekte sowohl für das Team als auch Patientinnen und Patienten

Die beiden Oberärztinnen sehen die positiven Auswirkungen, denn die Klinik profitiert von einer hohen personellen Kontinuität. Und fügen hinzu: Viele Mitarbeitende sind seit Jahren im Team, wodurch Fachwissen und Erfahrung langfristig gesichert bleiben. Das stärkt das Arbeitsklima und erleichtert den Übergang von Führungsverantwortung und davon profitieren auch die Patientinnen und Patienten. Besonders langjährige Patientinnen und Patienten schätzen die Kontinuität ihrer Ansprechpersonen und das daraus gewachsene Vertrauen. Gleichzeitig spüren beide den ausgeprägten Teamspirit und die hohe Arbeitszufriedenheit.

Teilzeit als Bestandteil moderner Arbeitskultur

Teilzeitarbeit in der Klinik für Ohren-, Nasen-, Hals- und Gesichtschirurgie ist nicht auf einzelne Lebenssituationen beschränkt. Reduzierte Pensen werden aus unterschiedlichen Gründen ermöglicht – etwa aufgrund von Familienaufgaben, Pflegeverantwortung, Forschung oder persönlichen

Lebensmodellen. Kristina Castiglioni-Zäch ergänzt, dass sie eine der ersten Ärztinnen in der ORL-Klinik war, welche trotz Teilzeit-Pensum zur Oberärztin befördert wurde. Oftmals hatte Sie während dieser Zeit das Gefühl, weder ihrer Mutterrolle noch ihrem Arbeitsumfeld gerecht zu werden.

Inzwischen stellt sie sowohl im beruflichen als auch im persönlichen Umfeld eine deutliche Zunahme an Akzeptanz fest. Beide betonen jedoch, dass nun auch die Akzeptanz von Teilzeitmodellen für Männer in Führungspositionen angestrebt werden sollte.

Herausforderungen und Perspektiven

Kristina Castiglioni-Zäch und Nicole Peter-Siegrist betonen zusammenfassend, trotz vieler positiver Erfahrungen gibt es weiterhin Optimierungspotenzial – insbesondere hinsichtlich Infrastruktur und unterstützender Angebote zur Vereinbarkeit. Genannt werden beispielsweise zusätzlich erweiterte und flexiblere Kinderbetreuungzeiten, ergänzende räumliche Kapazitäten und eine verbesserte

Parkplatzsituation. Auch die Einführung von Teilzeitmodellen auf Assistenzärztinnen- und Assistenzarztebene bleibt ihrer Ansicht nach eine wichtige Zukunftsaufgabe.

Die Klinik für Ohren-, Nasen-, Hals- und Gesichtschirurgie zeigt jedoch, dass mit klaren Strukturen, gemeinsamer Haltung und gegenseitiger Unterstützung flexible Arbeitsmodelle im klinischen Alltag erfolgreich umgesetzt werden können. Für Kristina Castiglioni-Zäch und Nicole Peter-Siegrist ist diese Form der Zusammenarbeit kein Zukunftsprojekt mehr, sondern gelebte Realität und ein wesentlicher Beitrag zu einem nachhaltigen, diversitätsorientierten Arbeitsumfeld am USZ.



**«Es gibt fixe Strukturen,
aber auch in diesen
hat man immer einen
Spielraum. Diesen
muss man erkennen
und positiv nutzen.
Das Ziel ist, offen,
kommunikativ und
wohlwollend zu sein.»**

**Kristina Castiglioni-Zäch und
Nicole Peter-Siegrist**

Oberärztinnen Klinik für Ohren-, Nasen-,
Hals- und Gesichtschirurgie

Flexible Arbeitsmodelle – Best Practice Fokus Pflege

Flexible Arbeitsmodelle und Teilzeitarbeit werden am USZ nach Möglichkeit umgesetzt. Sie unterstützen sowohl die Gewinnung und Bindung von Fachkräften als auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Die Erfahrung zeigt: Flexibilität ist ein entscheidender Faktor für eine zukunftsfähige Pflege und eine hohe Versorgungsqualität.

Individuelle Planung für mehr Zufriedenheit – Ein Blick hinter die Kulissen der Privatstation West J am USZ

Susanne Rüegg arbeitet seit drei Jahren als Abteilungsleiterin auf der Privatstation West J der Hämatologie / Onkologie und Inneren Medizin am USZ. Seit über 25 Jahren ist sie im Gesundheitswesen tätig und durfte in verschiedenen Rollen wertvolle Erfahrungen sammeln – insbesondere in der Mitarbeiterführung und der Planung. Was sie besonders motiviert, ist die Möglichkeit, mitarbeiterfreundlich zu planen. Sie ist überzeugt, dass eine durchdachte, individuelle Planung die Arbeitszufriedenheit massgeblich

beeinflusst. Wenn Mitarbeitende dadurch Flexibilität erleben und gleichzeitig bereit sind, diese auch dem Team gegenüber einzubringen, entsteht eine klare Win-Win-Situation.

Flexible Arbeitsmodelle als Stärke auf der Station

Teilzeit Pensen bis zu 90 % sind auf ihrer Station stark vertreten: Von 30 Mitarbeitenden arbeiten nur etwa ein Viertel in Vollzeit. Susanne Rüegg schätzt Teilzeitkräfte sehr – sie bringen oft hohe Qualität und Engagement mit. Die Planung ist bei 80–90%-Pensen oft sogar einfacher und befriedigender. Neben den offiziellen Arbeitszeitmodellen des USZ versucht sie für verschiedene Lebenssituation eine passende Lösung zu finden – stets im Einklang mit den Bedürfnissen des Teams. Fairness und Transparenz sind dabei zentrale Werte, um Neid oder Ungerechtigkeit zu vermeiden. Ein Beispiel: Jahresarbeitszeitmodelle ermöglichen es Mitarbeitenden, Zeiten anzusammeln und später flexibel freizunehmen. Und auch die Möglichkeit von unbezahlten Urlauben wird aktiv genutzt und unterstützt.

Individuelle Lösungen für ein unterstützendes Arbeitsumfeld

Die Schnellebigkeit im Gesundheitswesen bringt jedoch auch neue Herausforderungen, etwa bei der Ferienplanung oder bei kurzfristigen Personalwechslern. Hier unterstützt beispielsweise der USZ-Pool, der durch spontane Buchungsoptionen eine wertvolle Unterstützung bietet. Ein weiteres zentrales Thema ist der Informationsfluss, der für die Qualität entscheidend ist. Nur wenn Besprochenes zuverlässig umgesetzt wird, bleibt die Versorgung auf hohem Niveau. Gleichzeitig braucht es eine gewisse Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, sich aktiv zu informieren. Digitalisierung der Pflege und neue Planungstools sollen künftig noch mehr Autonomie ermöglichen.

Im Allgemeinen ist Susanne Rüeegs Ziel, individuelle Lebenssituationen zu berücksichtigen und eine Kultur zu fördern, in der sich Mitarbeitende unterstützt fühlen. Wenn Führungspersonen bereit sind, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen, profitieren am Ende alle – das Team, die Organisation und vor allem die Menschen, die betreut werden.



«Fortschritt bringt Wandel, und Wandel braucht Offenheit. Wer Individualität berücksichtigt, schafft Zufriedenheit. Als Führungskraft gehe ich auf die Lebenssituation jedes Einzelnen ein – das stärkt Team und System. Eine echte Win-win-Situation erfordert gegenseitiges Entgegenkommen sowie offene, ehrliche Kommunikation.»

Susanne Rüegg

Abteilungsleiterin Hämatologie Onkologie & Inneren Medizin, Privatstation West J

Neue Beratungsangebote für Eltern am USZ – Unterstützung in einer intensiven Lebensphase

Die Kindertagesstätten des USZ sind ein wichtiger Bestandteil der familienfreundlichen Angebote des Universitätsspitals. Mit knapp 100 Mitarbeitenden werden in 14 Gruppen an vier zentral gelegenen Standorten rund 150 Kinder pro Tag betreut. Die Kitas zeichnen sich durch eine hohe Qualität aus: Sie bieten Betreuung auch an Feiertagen und Zürcher Halbtagen wie dem Sechseläuten, verfügen über einen besseren Betreuungsschlüssel als öffentliche Einrichtungen und sind zudem subventioniert. Ergänzend zur Kinderbetreuung bieten die Kindertagesstätten ab Herbst 2025 eine Veranstaltungsreihe zu Erziehungs- und Bildungsthemen an, die öffentlich zugänglich ist und in Zusammenarbeit mit der Stadt Zürich stattfindet.

Thomas Lermen, seit fünf Jahren am USZ stellvertretende Geschäftsführung der Kitas, erklärt die Beweggründe für ein neues Angebot: Wir haben festgestellt, dass viele Eltern – gerade in der intensiven Phase mit Babys und Kleinkindern, Fragen und Unsicherheiten haben, aber oft wenig Zeit oder Gelegenheit, sich individuell beraten zu lassen. Mit der kostenlosen Einzelberatung durch Daniela Caruso und Sinaida von Streng möchten wir genau hier ansetzen: niedragschwellig, persönlich und kompetent. Das Ange-

bot ist bewusst so gestaltet, dass es sich an den konkreten Bedürfnissen der Eltern am USZ orientiert und bei Bedarf weiterentwickelt werden kann. Der Geschäftsführung Anna zur Brügge und mir war wichtig, ein Beratungsformat zu schaffen, das sich flexibel an die unterschiedlichen Herausforderungen und Lebenssituationen der USZ-Familien anpassen lässt.

Was beschäftigt Eltern in dieser Lebensphase?

Daniela Caruso erläutert: Eltern sehen sich heute mit vielschichtigen Fragen konfrontiert, nicht nur zu Schlaf oder Ernährung, sondern vor allem zu Themen wie emotionaler Selbstregulation, Bindungsaufbau, Entwicklungsschritten, sozialem Lernen und einer gelingenden alltäglichen Beziehungsgestaltung. Viele Eltern möchten ihrem Kind einen sicheren Rahmen bieten und gleichzeitig den eigenen beruflichen und persönlichen Anforderungen gerecht werden. Das erzeugt oft hohen inneren Druck. In ihren Beratungen erlebt Daniela Caruso immer wieder, wie sehr Eltern zwischen Informationsüberfluss, gesellschaftlichen Erwartungen und dem eigenen Anspruch an ‚gute Elternschaft‘ schwanken. Ziel ist es, Orientierung zu schaffen, zu entlasten und Eltern

darin zu stärken, auf die eigene Intuition und die Qualität der Beziehung zu ihrem Kind zu vertrauen. Denn diese Beziehung ist der wichtigste Motor für Entwicklung manchmal braucht es nur einen geschützten Raum, um das wieder wahrzunehmen.

Thomas ergänzt – häufig geht es auch um Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zur mentalen Gesundheit, zum Umgang mit Belastung oder zu Unsicherheiten in Übergangsphasen. Unser Anliegen ist es, Eltern in diesen herausfordernden Lebenssituationen zu unterstützen und sie in ihrer Rolle als feinfühlig Begleitpersonen ihres Kindes zu stärken.

Besondere Anforderungen von Eltern im Gesundheitswesen

Unsere Eltern der betreuten Kinder arbeiten mehrheitlich am USZ – häufig in Schichtdiensten, mit unregelmässigen Arbeitszeiten und in einem Umfeld, das durch hohe fachliche Verantwortung und emotionale Belastung geprägt ist. Für die Kita bedeutet das, Strukturen zu schaffen, die sowohl flexibel als auch verlässlich sind, und eine Kommunikation zu pflegen, die auch in herausfordernden Situationen Orientierung gibt. Gleichzeitig braucht es ein tiefes Verständnis für die besondere Lebensrealität dieser Berufsgruppe, unterstreicht Thomas.

Daniela fügt hinzu, dass es wichtig ist Eltern deutlich zu signalisieren: Wir kennen diese Belastungen und nehmen sie ernst. In unseren Gesprächen darf ausgesprochen werden, dass der Alltag anstrengend ist. Diese Offenheit schafft Vertrauen und ermöglicht es Eltern, Unterstützung anzunehmen. Und letztlich profitieren davon auch die Kinder, weil entlastete Eltern emotional präsenter sein können.

Blick in die Zukunft: Ausbau des Angebots

Das neue Beratungsangebot gibt es seit Oktober 2025. Doch bereits jetzt denken die Verantwortlichen über dessen Weiterentwicklung nach. Zusätzliche Formate wie themenspezifische Workshops, digitale Beratungsangebote und vertiefende Kooperationen mit externen Fachstellen werden geprüft. Ziel ist es, ein möglichst vielfältiges und zugleich bedarfsgerechtes Unterstützungsangebot für Familien am USZ zu schaffen, erläutert Thomas.

Daniela hebt hervor, dass es sie besonders interessiert, besonders, wie der Austausch unter Eltern gestärkt kann. Häufig entstehen die wertvollsten Impulse, wenn Eltern miteinander ins Gespräch kommen, Erfahrungen teilen und sich gegenseitig entlasten. Langfristig wünscht sie sich, dass sich das Angebot als fester Bestandteil einer modernen, beziehungsorientier-

ten Elternbegleitung etabliert – als Ort, an dem Familien professionelle Unterstützung, Orientierung und ein offenes Ohr finden.



«Elternsein ist bereichernd und zugleich anspruchsvoll. Niemand muss diesen Weg allein gehen: Es gibt nicht den einen richtigen, sondern viele gute Wege. Im Zentrum steht nicht Perfektion, sondern Beziehung. Fühlen sich Eltern unterstützt und gesehen, stärkt das sie und ihre Kinder, dafür setzen wir uns ein.»

Daniela Caruso
Fachspezialistin KITA



Stärkung der Chancengleichheit im Kader

Die Fachstelle Diversity & Inclusion, das Diversity-Komitee der Ärzteschaft sowie das seit 2023 bestehende dreiköpfige Gleichstellungsgremium setzen sich gezielt für mehr Chancengleichheit und eine ausgewogene Geschlechterverteilung in den Führungsebenen des ärztlichen Kadere ein. Die bisherigen Massnahmen zeigen Wirkung: Der Frauenanteil in leitenden ärztlichen Funktionen steigt kontinuierlich. Gleichzeitig bleibt die Herausforderung bestehen, dass trotz hoher Frauenanteile im Medizinstudium deutlich weniger Frauen die höheren Karrierestufen erreichen. Die Förderung der Chancengleichheit bleibt daher weiterhin ein strategisches Kernanliegen.

Moderne Medizin erfordert moderne Arbeits- und Führungsstrukturen. Modelle wie Co-Leitung bzw. Top-sharing oder Co-Leadership zeigen, dass Innovation nicht nur technologisch, sondern auch organisatorisch denkbar ist. Sie fördern die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und stärken eine partizipative, reflektierte Führungskultur – zentrale Voraussetzungen, um talentierte Fachpersonen langfristig zu gewinnen und zu halten.



«Gleichstellung entsteht nicht auf dem Papier, sondern im täglichen Miteinander. In der klinischen Praxis erleben wir jeden Tag, wie unterschiedliche Perspektiven die Qualität unserer Entscheidungen verbessern. Chancengleichheit ist kein Ideal, sondern ein zentraler Faktor für Teamleistung, Innovation und Patientensicherheit.»

David Tscholl

Oberarzt Institut für Anästhesiologie und Perioperative Medizin, Mitglied des Diversity Komitees der Ärzteschaft



«Wer im Tandem führt, lernt Verantwortung zu teilen, produktiv mit Spannungen umzugehen und eigene Grenzen besser zu erkennen. Alles Kompetenzen, die im oft herausfordernden Klinikalltag unverzichtbar sind.»

**Bettina Sobottka-Brillout und
Jan Hendrik Rüschoff**

Leitende Ärzte Molekularpathologie
am Institut für Pathologie und
Molekularpathologie

Gemeinsam führen, gemeinsam gestalten – Co-Leitung in der Molekularpathologie

Bettina Sobottka-Brillout und Jan Hendrik Rüschoff sind habilitierte Fachärztin bzw. Facharzt für Pathologie mit dem Schwerpunkt Molekularpathologie und leiten seit 2022 gemeinsam die Abteilung Molekularpathologie am Institut für Pathologie und Molekularpathologie in einem 80 % und 100 % Penum. Ihre beruflichen Wege haben sich am USZ gekreuzt, wo sie einen grossen Teil ihrer Weiterbildung absolviert haben und wo auch die Idee entstand, Führungsverantwortung gemeinsam zu übernehmen. Neben ihrer gemeinsamen Leitungsfunktion sind beide weiterhin aktiv in der Diagnostik tätig mit Schwerpunkten in der Gastro- und Leberpathologie sowie in der Lungen- und Uropathologie. So bleiben sie nah an der Praxis und den Patientinnen und Patienten.

Ein modernes Führungsmodell mit Wirkung

Die Entscheidung für eine Co-Leitung war für Bettina Sobottka-Brillout und Jan Hendrik Rüschoff ein bewusster Schritt, inspiriert durch eine Veranstaltung der Fachstelle Diversity & Inclusion der Direktion HRM im Jahr 2021, bei der sie von erfahrenen Tandem-Führungskräften lernen konnten. In der

Wirtschaft und öffentlichen Verwaltung ist dieses Modell bereits häufiger etabliert, im ärztlichen Umfeld jedoch noch selten. Genau das hat ihr Interesse geweckt: Wie kann moderne Führung in der Medizin aussehen?

Die gemeinsame Bewerbung auf die ausgeschriebene Leitungsstelle war für Bettina Sobottka-Brillout und Jan Hendrik Rüschoff ein logischer nächster Schritt – gerade, weil sie vor umfassenden strukturellen Veränderungen standen und beide erstmals Führungsverantwortung übernahmen. Die geteilte Verantwortung erschien ihnen ideal, um Innovation, Qualität sowie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben miteinander zu verbinden.

Innovation durch Zusammenarbeit

In den letzten drei Jahren haben Bettina Sobottka-Brillout und Jan Hendrik Rüschoff die Abteilung grundlegend transformiert: von klassischen Sanger-basierten Analysen hin zu modernsten molekulargenetischen Verfahren. Heute bieten sie als erste pathologische Einrichtung in der Schweiz die diagnostische Ganzgenomsequenzierung (WGS) an – ein Meilenstein in der Präzisionsmedizin mit klarem Nutzen für das USZ.

Der Wandel erforderte nicht nur technische Erneuerungen, sondern auch

ein neues Verständnis von Führung. Das Co-Leitungsmodell ermöglicht, unterschiedliche Perspektiven und Stärken gezielt in die Veränderungsprozesse einzubringen und so Innovation mit Stabilität zu verbinden.

Führung braucht Vertrauen und Reflexion

Die Erfahrung der beiden zeigt: Co-Leitung funktioniert und sie bereichert. Sie verbessert die Kontinuität in klinischen und administrativen Prozessen, erhöht die Entscheidungsqualität und reduziert die individuelle Belastung. Auch bei Abwesenheit eines Tandempartners bleiben Prozesse stabil – ein grosser Vorteil im dynamischen Klinikalltag.

Damit das Modell funktioniert, braucht es jedoch bestimmte Voraussetzungen: Offene Kommunikation, gegenseitiges Vertrauen, eine transparente Fehlerkultur, klare Entscheidungswege und Zeit für gemeinsame Reflexion. Ist dies gegeben, profitiert das Co-Leitungsstandem fachlich und persönlich voneinander, u.a. durch unterschiedliche Führungsstile sowie methodische Herangehensweisen. Zudem eignet sich das Modell für besonders komplexe Führungsaufgaben, bei denen unterschiedliche Kompetenzen gefragt sind.

Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur

Eine inklusiv gelebte Unternehmenskultur schafft Rahmenbedingungen, in denen sich alle Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Identität, Lebenssituation oder individuellen Bedürfnissen, respektiert und unterstützt fühlen. Am USZ bedeutet dies, Vielfalt bewusst wahrzunehmen, Diskriminierung vorzubeugen und Zugang zu spezialisierten Unterstützungsangeboten zu gewährleisten. Die folgenden Beispiele zeigen, wie das USZ Menschen in sensiblen Lebensphasen begleitet und wie sich Neurodivergenz im Arbeitsumfeld ausprägt und wahrgenommen wird.

Begleitung in einer sensiblen Lebensphase – Pflegeexpertise im Bereich Genderinkongruenz

Seit zwölf Jahren ist Fiona Hany am USZ tätig, davon die letzten drei Jahre als Pflegeexpertin APN (Advanced Practice Nurse) im Bereich der Genderinkongruenz. In ihrer Rolle begleitet sie Menschen auf ihrem Weg der Transition – insbesondere dann, wenn sie sich für eine Operation am USZ entscheiden. Ihre Arbeit umfasst die Vorbereitung vor dem Eingriff, die Betreuung während des Spitalaufenthalts sowie die langfristige, ambulante Nachsorge.

Neben ihrer Tätigkeit im Pfltegeteam versteht sie sich als Bindeglied zwischen ärztlichem Team und Pflege. Ihr Ziel ist es, bestmögliche Unterstützung zu bieten und eine vertrauensvolle Beziehung zu den Patientinnen und Patienten aufzubauen. Diese Lebensphase bringt nicht nur Veränderungen, sondern auch Hoffnung mit sich. Es inspiriert sie, die Vielfalt an Persönlichkeiten kennenzulernen und Menschen auf ihrem individuellen Weg zu begleiten.

Ein zentraler Aspekt ihrer Arbeit ist die Sicherstellung von Respekt und Sensibilität. Dazu gehören Schulungen für das Personal, die Vermittlung von Wissen sowie die konsequente Anwendung genderinklusive Sprache. Das Team und Fiona achten darauf, die Privatsphäre zu wahren und die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten ernst zu nehmen. Die Betreuung der Patientinnen und Patienten erfolgt zudem interdisziplinär: Eingebunden sind unter anderem die Endokrinologie, Konsiliarpsychiatrie, Urologie, Gynäkologie, MKG, ORL, Viszeralchirurgie, Logopädie und Physiotherapie.

Für die Zukunft wünscht sich Fiona Hany, dass das Thema Genderinkon-

gruenz stärker in der Grundausbildung des Gesundheitswesens verankert wird und mehr Fachpersonen ausgebildet werden. Die Entwicklung dorthin sieht sie jedoch auf einem guten Weg.



«Vielfalt ist eine Bereicherung, auch im Gesundheitswesen. Offenheit, Respekt und die Reflexion der eigenen Haltung sind für einen wertschätzenden Umgang entscheidend.»

Fiona Hany
Pflegeexpertin APN

Neurodivergenz im Alltag und Beruf

Joëlle Lynn Dreifuss arbeitet seit 2012 am USZ für die schweizerische Transplantationskohortenstudie (STCS) und ist im Alltag, auch am USZ, mit ihrem Vertrauenshund Rocky unterwegs. Rocky ist ein ausgebildeter Assistenzhund für erwachsene Menschen im Autismus-Spektrum.

Joëlle Lynn Dreifuss beschreibt Neurodiversität als die natürliche Vielfalt menschlicher Gehirne und Nervensysteme. Für sie persönlich trifft es jedoch der Begriff Neurodivergenz präziser: eine Weise, die Welt wahrzunehmen und zu verarbeiten, die deutlich von der Norm abweicht. «I see what others miss and miss what others see.» Dieser Satz bringt ihr Erleben auf den Punkt: intensiv, detailreich, aber auch überwältigend. Während manche Menschen ihren Autismus als besondere Stärke betrachten, erlebt sie ihn im Alltag oftmals auch als Herausforderung und Reizüberflutung. Ihre hohe Merkfähigkeit und ihr detailreiches Erinnern sind wertvoll, aber energieraubend zugleich.

Stärken und Herausforderungen

Neue Situationen, unbekannte Personen, soziale Interaktionen und spontane Veränderungen stellen sie im Alltag vor grosse Herausforderungen. Routinen, Struktur und genaue Planung sind notwendig, um zuverlässig funktionieren zu können; Pausen gehören fest zu ihrem Tagesablauf.

Gerade diese Strukturtreue, ihre schriftliche Ausdrucksstärke und ihre Fähigkeit zur langanhaltenden Konzentration sind in ihrer Tätigkeit im Datenmanagement der STCS jedoch bedeutende Stärken. Über die Jahre hat sie sich ein tiefes Fachwissen erarbeitet, das jederzeit verfügbar ist.

Dieses systematische Navigieren im eigenen Gedächtnis ist für sie selbstverständlich – und beruflich ein klarer Vorteil. Nicht zuletzt wurde sie bereits zum zweiten Mal gebeten, das Handbuch für die Studiendatenbank zu verfassen.

Es fällt ihr schwer zu vermitteln, wie sich autistisches Erleben anfühlt. Umso bedeutsamer sind Kolleginnen und Kollegen, die sie aufmerksam begleiten, Veränderungen wahrnehmen und sie unterstützen. Orientierung durch eine vertraute Person ist in solchen Momenten von unschätzbarem Wert. Und auch Rocky, ihr tierischer Begleiter, erleichtert soziale Situationen – einerseits, weil er legitime Rückzugsmöglichkeiten eröffnet, andererseits, weil Gespräche über ihn oft zu wertvollen, authentischen Dialogen führen, in denen sie auch über Autismus aufklären kann.

Was es für echte Inklusion braucht

In der Gesellschaft ist Wissen über Autismus nach wie vor gering und häufig von Stereotypen geprägt. Das Autismus-Spektrum ist jedoch breit; autistische Menschen unterscheiden sich untereinander ebenso stark wie nicht-autistische Menschen.

Was sich Joëlle Lynn Dreifuss am meisten wünscht, ist mehr Wissen – über Autismus selbst und über seine Auswirkungen im Alltag. Gewisse

Herausforderungen sind unsichtbar: soziale Erschöpfung, Reizüberflutung, sensorische Sensitivitäten und vor allem Masking. Dieses ständige Anpassen an gesellschaftliche Erwartungen kostet Kraft. Es dient als Schutz vor ableistischen Reaktionen wie «Man sieht Ihnen das gar nicht an», führt aber langfristig zu emotionaler Erschöpfung.

Joëlle Lynn Dreifuss wünscht sich eine Gesellschaft, die versteht, dass Unsichtbares nicht weniger real ist, und eine Arbeitswelt, in der Anpassung nicht als Leichtigkeit missverstanden wird. Echte Inklusion beginnt nicht mit Regeln, sondern im Denken jedes Einzelnen.



***«Überdenke deine
Denkmuster, deine
Stereotype und deine
Sprache. Inklusion
beginnt bei dir selbst.»***

Joëlle Lynn Dreifuss
Datenmanagerin

Aktionen und Veranstaltungen

Weltfrauentag am 8. März 2025

Anlässlich des Internationalen Frauentags am 8. März 2025 nutzten wir die Gelegenheit, all jenen Mitarbeitenden unsere Wertschätzung auszusprechen, die sich täglich für Chancengleichheit, Fairness und gelebte Diversität einsetzen. Ihr kontinuierliches Engagement bildet eine wesentliche Grundlage für eine offene und respektvolle Unternehmenskultur, in der unterschiedliche Perspektiven Raumerhalten und Vielfalt als Stärke verstanden wird.

Unsere Kampagne machte dieses Engagement auf besondere Weise sichtbar: Auf mehreren prominent platzierten Plakatwänden hatten Mitarbeitende sowie Patientinnen und Patienten die Möglichkeit, einer Frau ihrer Wahl ein persönliches Dankeschön auszusprechen. In Form kurzer Nachrichten konnten sie ihre Anerkennung, Wertschätzung oder eine inspirierende Botschaft hinterlassen. So entstand im Laufe des Tages ein eindrucksvolles, vielfältiges Mosaik an Stimmen, das die Bedeutung weiblicher Vorbilder im Alltag ebenso hervorhob wie die hohe Identifikation mit unseren gemeinsamen Werten.



Gemeinsam gegen sexuelle Belästigung an Hochschulen und Forschungsinstitutionen

Am Sexual Harassment Awareness Day 2025 setzte das Universitätsspital Zürich gemeinsam mit der Chancengleichheitskommission der Medizinischen Fakultät ein klares Zeichen gegen sexuelle Belästigung. Der Aktionstag bietet jährlich Anlass, auf die Relevanz des Themas aufmerksam zu machen und die Bedeutung eines respektvollen und sicheren Arbeitsum-

felds hervorzuheben – insbesondere in Hochschulen und Forschungsinstitutionen, in denen Vielfalt, Zusammenarbeit und gegenseitige Achtung zentrale Werte darstellen. Das USZ engagiert sich kontinuierlich dafür, dass alle Mitarbeitenden in einem Umfeld arbeiten können, das frei von Diskriminierung ist. Präventionsarbeit, Sensibilisierung und eine klare Haltung spielen dabei eine entscheidende Rolle.

29. April

SEXUAL HARASSMENT AWARENESS DAY / 2025

Sexuelle Belästigung ist an Schweizer Hochschulen und Forschungsinstitutionen eine Realität. Deshalb engagieren wir uns am 29. April 2025 schweizweit gegen grenzüberschreitendes Verhalten.

Mehr erfahren, mitreden, aktiv werden →



Initiativen im Pride-Monat

Anlässlich der diesjährigen Zürich Pride setzten das LGBT^{PLUSZ} Komitee sowie die Fachstelle für Diversity & Inclusion Management ein klares und farbenfrohes Zeichen für Vielfalt und Gleichbehandlung am USZ. Mit einem lebhaften Stand, dekoriert mit bunten Luftballons und begleitet von Eistee, wurden Mitarbeitende dazu eingeladen, vorbeizuschauen, sich auszutauschen und im Zuge eines Glücksrads beliebte USZ Give Aways zu gewinnen.

Die Aktion verfolgte das Ziel, die Sichtbarkeit des LGBT^{PLUSZ} Netzwerks zu erhöhen und die Bedeutung einer offenen, inklusiven Arbeitskultur zu betonen. Im Mittelpunkt stand die Botschaft, dass jede Person – unabhängig von Geschlecht, sexueller Orientierung oder Herkunft – den gleichen Respekt verdient und ihren Platz in einer vielfältigen Gemeinschaft haben soll. Die Initiative verdeutlichte, wie bereichernd gelebte Diversität im Arbeitsalltag ist und wie entscheidend ein wertschätzendes Miteinander bleibt.

Wie bereits im vergangenen Jahr hatten zudem interessierte Mitarbeitende die Möglichkeit, gemeinsam mit dem LGBT^{PLUSZ} Komitee am Pride Umzug vom 21. Juni 2025 teilzunehmen. Erstmals schlossen sich auch Kolleginnen und Kollegen des Inselspitals Bern an. Zudem nahm das USZ an einer unternehmensübergreifenden Pride Kam-

pagne der Boston Consulting Group teil, die unter dem Motto «From (m/w/d) to (e/v/e/r/y/o/n/e)» für gelebte Inklusion und echte Zugehörigkeit am Arbeitsplatz stand. Gemeinsam mit über 30 nationalen und internationalen Unternehmen setzte das USZ damit ein sichtbares Zeichen für Offenheit, Vielfalt und ein respektvolles Miteinander. Die gemeinsame Teilnahme unterstrich nicht nur die Verbundenheit zwischen den Einrichtungen, sondern auch das starke Engagement für Inklusion und Solidarität über Organisationsgrenzen hinweg.



Netzwerkanlass – Wie Diversität Innovation im Gesundheitswesen fördern kann

Der Diversity@USZ-Netzwerkanlass 2025 stand unter dem Thema «Vielfalt leben – Innovation fördern». Zu Beginn erläuterte ein Fachvortrag die Bedeutung von Burnout beim medizinischen Personal. Dabei wurden sowohl persönliche als auch arbeitsbezogene Risikofaktoren, zentrale Einflussgrößen auf das Wohlbefinden sowie Strategien zur Förderung der Work-Life-Balance dargestellt. Anschliessend wurden die Zusammenhänge zwischen Diversität, Inklusion und Wohlbefinden diskutiert und praxisnahe Ansätze für inklusive

(Selbst-)Führung sowie ein unterstützendes Arbeitsumfeld erarbeitet. Ein Impulsreferat zu Work-Life-Blending ergänzte die Diskussion und lieferte zusätzliche Anregungen. Die Veranstaltung zeigte auf, wie vielfältige Teams, inklusive Arbeitsweisen, flexible Arbeitsmodelle und wertschätzende Führung neue Perspektiven und innovative Lösungen im Gesundheitswesen ermöglichen können. Wissenschaftliche Beiträge und praxisnahe Impulse boten Ansätze für eine inklusive, menschliche und zukunftsorientierte Arbeitskultur. Im Anschluss hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich beim Apéro berufsübergreifend zu vernetzen und auszutauschen.



Connect@Advance-Event am USZ – Fokus auf Frauengesundheit

In Kooperation mit Advance Gender Equality in Business und McKinsey & Company fand im November 2025 ein Connect@Advance-Event statt, an dem mehr als 150 Fachpersonen, Forschende und Führungskräfte teilnahmen. Im Mittelpunkt stand ein Thema, das alle Frauen betrifft und zunehmend an Bedeutung gewinnt: Frauengesundheit.

Unter der Moderation von Alkistis Petropaki, General Manager Advance, beleuchteten sechs Expertinnen und Experten aktuelle Entwicklungen – von Menopause und Fertilität bis hin zu Investitionspotenzialen in einem nach wie vor unterfinanzierten Bereich. Die hohe Beteiligung und das engagierte Interesse zeigten, wie relevant das Thema ist.



Ausblick

Der Diversity & Inclusion Report 2025 dokumentiert zentrale Fortschritte und dient zugleich als Grundlage für die Weiterentwicklung unserer Aktivitäten in diesem Jahr. Die Vielfalt unserer Mitarbeitenden sowie ein respektvoller Umgang miteinander bleiben strategische Erfolgsfaktoren, die wir systematisch fördern. Ein Schwerpunkt liegt weiterhin auf dem Ausbau der Kooperationen mit Schweizer Universitäts-spitälern und relevanten Institutionen, um Erfahrungen zu teilen, bewährte Praktiken zu nutzen und gemeinsame Synergien zu erschliessen. Dieser Austausch unterstützt dabei, wirksame Massnahmen zu identifizieren und langfristig in der Organisation zu verankern.

Für 2026 ist es unser Anliegen, auf der einen Seite bewährte Initiativen fortzuführen und auf der anderen Seite unser Angebot weiterzuentwickeln. Dies umfasst interne Netzwerk- und Weiterbildungsangebote, Programme zur Stärkung der Chancengleichheit sowie strukturelle Massnahmen zur Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur. Ein weiterer Schwerpunkt wird die Planung und Umsetzung von Sensibilisierungskampagnen zur

Unterstützung einer diskriminierungs-freien Unternehmenskultur sein, mit dem Ziel die Prävention organisationsweit zu stärken.

Das wachsende Netzwerk an Ambassadors sowie die aktive Beteiligung engagierter Mitarbeitender stellen einen weiteren wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Durch ihre kontinuierliche Arbeit tragen sie zur Bewusstseinsbildung und Verankerung der Diversity & Inclusion Themen in allen Bereichen des Unternehmens bei. Die regelmässigen Treffen des Gleichstellungsgremiums, des Diversity-Komitees der Ärzteschaft und des LGBT^{PLUSZ}-Komitees vertiefen den Austausch und unterstützen einen langfristig wirksamen Kulturentwicklungsprozess.

Das Weiterbildungsprogramm Aiming Higher, entwickelt in Kooperation mit der Universität St. Gallen, hat sich als wirkungsvolles Instrument zur Förderung von Assistenzärztinnen etabliert. Aufgrund der positiven Resonanz und der erkennbaren Wirksamkeit unterstützt das USZ das Programm weiterhin finanziell und durch Mentoring-Begleitung. Auch im Jahr 2026 werden siebzehn geförderte Programmplätze

zur Verfügung stehen, um qualifizierten und talentierten Assistenzärztinnen gezielte berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen.

Die Mitgliedschaft bei Advance Gender Equality in Business hat sich als fester Bestandteil unseres bestehenden Förderangebots etabliert. Aufgrund der konstant positiven Rückmeldungen der teilnehmenden Mitarbeiterinnen wird die Zusammenarbeit auch im Jahr 2026 fortgeführt. Mit der Unterzeichnung der Advance Diversity Charta bekräftigt das USZ sein Engagement, die Gleichstellung der Geschlechter durch strukturierte, wirkungsorientierte Massnahmen zu stärken und langfristig im Unternehmen zu verankern.



«Unser Ziel bleibt es, ein inklusives und wertschätzendes Arbeitsumfeld zu gestalten. Durch Initiativen, wachsende Netzwerke und spitalweite Anlässe möchten wir eine Kultur fördern, die von Respekt, Offenheit und Chancengerechtigkeit geprägt ist.»

Kristin von Lüdinghausen
Projektleiterin Diversity & Inclusion
Management



Universitätsspital Zürich
Diversity & Inclusion Management

Direktion HRM
Rämistrasse 100
8091 Zürich

diversity@usz.ch
www.usz.ch

Folgen Sie dem USZ

