

*u*<sup>b</sup>

---

<sup>b</sup>  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

# CAS Leadership in Health Care Organisations

**Institut für Sozial- und Präventivmedizin (ISPM)**

[www.ispm.unibe.ch](http://www.ispm.unibe.ch)

**2020**



# CAS Leadership in Health Care Organisations

## **Evidenzbasierte Leadership für Spitäler und andere Organisationen des Gesundheitssystems**

*Gelingende Führung ist essentiell für die Qualität und Wirtschaftlichkeit der Behandlung von Patientinnen und Patienten ebenso wie für die Attraktivität für Mitarbeitende. Das gilt umso mehr als sich Medizin und Gesundheitsorganisationen im Umbruch befinden. Aber auch Führung selbst ist im Wandel begriffen.*

### **Profil**

Wie kann Führung gelingen?

Medizin heute zu betreiben ist anspruchsvoll. Ein herausforderndes klinisches Kerngeschäft ist fachlich-qualitativ sicherzustellen, ebenso wie interdisziplinäre und interprofessionelle Relationen zu gestalten und wandelnde Orientierungen der Patientinnen und Patienten zu verarbeiten sind. Ökonomische Notwendigkeiten gilt es zu erfüllen, wie den Bedürfnissen der Mitarbeitenden zu entsprechen. Führungssituationen gestalten sich vielfältiger und fordernder denn je. Umso mehr gilt die Frage: Wie kann Führung unter diesen Bedingungen gelingen?

Dieser Studiengang vermittelt die zentralen Kompetenzen gelingender Führung und zeigt die Evidenz dafür auf. Zusätzlich thematisiert er die neuen Entwicklungen der Führung, die aktuell in vielen Branchen erprobt werden. Der Studiengang zeigt, wie Führung Engagement befördern, als auch wie der Umgang mit Einfluss, Macht und Status konstruktiv genutzt werden kann.

Der Studiengang vermittelt eine an Organisationen des Gesundheitswesens orientierte Leadership. Im Fokus

*«Management- und Führungskompetenzen werden auch in der Ärzteschaft immer wichtiger und sind eine attraktive Ergänzung zum Arztsein. Management und Arztsein sind aber auch spannungsreiche und herausfordernde Pole.»*

**Prof. Dr. Andreas Tobler, ehemaliger Ärztlicher Direktor Inselspital**

stehen neben Wissensvermittlung persönliches wie gemeinsames Lernen. Leadership meint mehr als das Beherrschen von Führungsinstrumenten, das erfordert unterstützende Lernformen.

## **Zielgruppe und Zulassung**

Der Studiengang richtet sich an Ärzte und Ärztinnen mit leitenden Funktionen sowie an Führungskräfte anderer Berufsgruppen in Spitälern, ambulanten Einrichtungen und weiteren Gesundheitsorganisationen, die ihre Führungskompetenz erweitern möchten und die über eine Führungserfahrung von mind. 2 Jahren verfügen.

Erweitern Sie Ihre Führungskompetenzen!

**Anmeldung**  
[www.cas-leadership.ch](http://www.cas-leadership.ch)

**Inhaltliche Informationen**  
[peter.berchtold@ispm.unibe.ch](mailto:peter.berchtold@ispm.unibe.ch)  
Tel. +41 31 306 93 81  
[christof.schmitz@college-m.ch](mailto:christof.schmitz@college-m.ch)  
Tel. +41 31 306 93 82





## Inhaltliche Orientierung

Das Konzept des Studiengangs verbindet zeitgemässe Leadership-Zugänge mit den Besonderheiten von Organisationen des Gesundheitswesens und der Entwicklung der Medizin und orientiert sich an folgenden thematischen Strängen:

- Effektive Leadership heute: Evidenz und Erfahrung
- Führen als Einflussnehmen in interdependenten Verhältnissen: Handlungsspielräume zwischen Vertrauen, Verständigung, Macht und Status erkennen und nutzen können
- Steuerung in sozialen Systemen: die Führungsrelevanz der Dynamiken von Teams, Netzwerken und Hierarchien
- Organisierte Krankenbehandlung: der Zusammenhang von Führung, Teamwork, Organisation und Outcome
- Designing Modern Care: Entwicklungslinien in der organisierten Krankenbehandlung und im Gesundheitswesen
- Besonderheiten von Spitälern und professionellen Organisationen: Konsequenzen für Führung und Management
- Mehrdeutigkeit und Ungewissheit als zentrale Bezugsprobleme professionellen Handelns: das Balancieren unterschiedlicher Anforderungen im klinischen Setting und in der Führung
- Die Eigenlogik der Medizin: die Entwicklung medizinischen Handelns im Zusammenspiel von Wissenschaft, Lehre, Klinik, Ökonomie und Technik
- Handeln und Entscheiden in komplexen Systemen: kognitive und emotionale Herausforderungen; Strategien und Stolpersteine
- Zeitmanagement und Selbstführung: Instrumente, Stärken und die Sorge um sich selbst

«Many of the proposals for improving the quality and curbing the rising costs of health care call for radically changing either the players or the rules governing them. Those approaches won't work. Regardless of what happens to reform efforts, the only realistic hope is for existing general hospitals, clinics, and physician practices to redesign themselves.»

Ricard Bohmer MD, Harvard Business Review, April 2010

## Didaktische Orientierung

Der Studiengang orientiert sich an Prinzipien und Elementen effektiver Managemententwicklungsprogramme im Gesundheitsbereich:

- Die verschiedenen Kurselemente sind in eine übergeordnete Lern- und Entwicklungsarchitektur integriert und bilden einen kohärenten Lernprozess.
- Der Einsatz unterschiedlicher Lernmethoden und -settings (Inputs, Reflexionen, Experimente, Fallbearbeitung etc.) erhöht die Chance nachhaltigen Lernens.
- Eine multimodale Gestaltung des Lernens sowie eine förderliche Lernkultur sind essentielle Bestandteile des Programms.
- Leadership-Lernen ist ein Prozess über die Zeit. Wichtig dafür sind konsistente Unterstützung und Feedback (Peergroups, Coaching, Feedback-Schleifen innerhalb wie ausserhalb des Kurses).
- Leadership-Lernen erfolgt in einem iterativen Zyklus von Erfahrung, Feedback und Reflexion. Um sich darauf einlassen zu können, werden Motivation und Commitment des einzelnen gefördert und gestärkt.
- Wissenschaft und Praxis werden verbunden. Beide Perspektiven werden eingebracht und sollen zu einer Reflexion der eigenen Praxis führen.
- Eine kollaborative Lernkultur fördert den Austausch zwischen den Teilnehmenden und inspiriert Lernprozesse.
- Der Studiengang wird durch entsprechende Instrumente evaluiert und weiterentwickelt.
- Studienleitung und Dozentenschaft sind Experten aus Praxis und Forschung der Medizin und des Managements.

«Spitäler sind - was ihre «Insassen» immer schon ahnten - besondere Systeme. Sie sind ge(kenn)zeichnet durch eine sehr ausgeprägte interne Differenzierung vierer Subsysteme - Cure (die Ärzte), Care (die Pflegenden), Control (die Manager), Community (die Öffentlichkeit). Gleichzeitig bilden Spitäler Kreuzpunkte verschiedener gesellschaftliche Systeme wie Gesundheit, Politik, Wissenschaft, Erziehung und haben die Aufgabe, deren Verschiedenheiten «vor Ort» integrieren zu müssen. Genau das macht die Arbeit in ihnen und ihr Management besonders herausfordernd und differenziert von anderen Unternehmen.»

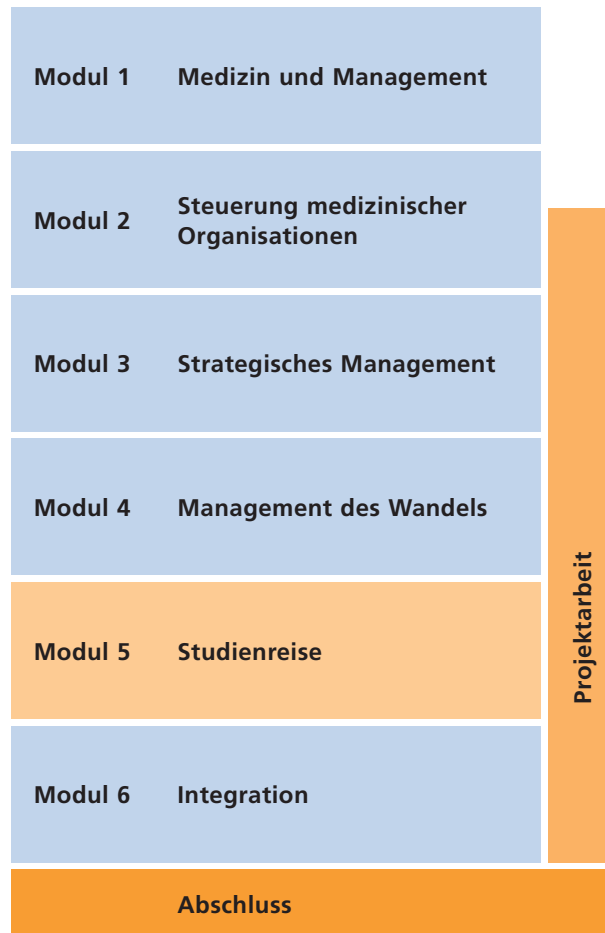
Peter Berchtold und Christof Schmitz, SAEZ 2008; 39



## Programmarchitektur

Der Zertifikatskurs gliedert sich in

- 6 Präsenzmodule zu je 3 Tagen
- Transfergruppentreffen
- Projektarbeit



Die einzelnen Präsenzmodule sind durch Themenschwerpunkte definiert und bilden zusammen einen kohärenten und integrativen Lernprozess. Wissens- und Theorievermittlung werden dabei ebenso berücksichtigt wie Fragen des persönlichen und sozialen Lernens, Räume des Ausprobierens neuer Möglichkeiten werden genauso angeboten wie solche eines gewinnbringenden Erfahrungsaustauschs. Der Bogen reicht von Theorie und Evidenzorientierung bis zum erfahrungsbasierten Lernen im Rahmen der Bearbeitung konkreter Beispiele und Projekte.

Die Effektivität des Programms und der Transfer des Gelernten in die eigene Führungspraxis werden durch Feedback-Elemente sowie durch Aufgaben und Fallbearbeitungen gesteigert.

Einen wesentlichen Bestandteil bildet eine kollaborative Lernkultur, die es den Teilnehmenden erlaubt, mit Freude und Neugier und im anregenden Austausch mit anderen zu lernen und ihr neu erworbenes Wissen mit der eigenen Situation und Erfahrung zu verbinden.

Die Effektivität des Programms und der Transfer des Gelernten in die eigene Führungspraxis werden durch Feedback-Schleifen und Coachings zwischen den Modulen sowie durch Fall- und Projektarbeiten gesteigert und gefördert.

In den einzelnen Modulen werden thematische Schwerpunkte mit Reflexions-, Erfahrungs- und Experimentierräumen für die Teilnehmenden verbunden. Leadership-Lernen ist mehr als bloße Wissensaneignung und umfasst den ganzen Menschen mit seinen Erfahrungen, Haltungen, Überzeugungen und Intentionen. Im Vordergrund steht ein integrativer Ansatz.

Es werden der Stand der Forschung zum Thema als auch konkrete Beispiele erfahrener Praktiker eingebracht und zur Diskussion gestellt. Die Teilnehmenden nutzen ihre eigenen Erfahrungen, erhalten Feedback und wenden ihr Wissen unmittelbar auf eigene Beispiele, Fälle sowie in einer Projektarbeit an. So kann persönliches Lernen unterstützt und Praxisbezug sichergestellt werden.

**Anmeldung**  
www.cas-leadership.ch

**Inhaltliche Informationen**  
peter.berchtold@ispm.unibe.ch  
Tel. +41 31 306 93 81  
christof.schmitz@college-m.ch  
Tel. +41 31 306 93 82

## Präsenzmodule

### Modul 1 Leadership im Gesundheitswesen 13.-15.1.2020

Im Einstiegsmodul steht die Auseinandersetzung mit den beiden zentralen Themen «Leadership» und «Organisationen des Gesundheitssystems» im Vordergrund. Ziel ist, einen Überblick über die wesentlichen Entwicklungslinien der Führungs- und Managementlehre zu geben sowie einen vertieften Einblick in die Evidenz zu vermitteln.

Zusätzlich werden die Besonderheiten professioneller Organisationen im Kontext des Gesundheitswesens beleuchtet. Neben der Wissensvermittlung sollen der Facettenreichtum und die Lebendigkeit von Führung inspirieren.

### Zwischen den Modulen 1 und 2

Individuelles und strukturiertes Einholen stärkenorientierten Feedbacks bei Peers und nahestehenden Personen im Umfeld der Teilnehmenden

### Modul 2 Leadership konkret 16.-18.3.2020

Im zweiten Modul wird die Leadership-Thematik an konkreten, aktuellen Konzepten weiter vertieft.

Im Fokus steht zudem die Erweiterung der Handlungsbandbreite in der direkten Führung in der Form eines intensiven Trainings wirkungsvoller Führungskommunikation an konkreten Beispielen der Teilnehmenden. Die didaktische Gestalt zielt auf die Erfahrung optimierten Verhaltens, den Nutzen von Feedbacks, die Reflexion und die Erweiterung des eigenen Verhaltensrepertoires. Zusätzlich werden Kenntnisse zur Handhabung von Statusfragen vermittelt.

### Modul 3 Kontexte des Führens 11.-13.5.2020

Führung findet im Kontext unterschiedlicher sozialer Systeme statt. In diesem Modul wird der Thematik von Führung und Zusammenarbeit angesichts der spezifischen Dynamiken wie Gruppen, Teams, Netzwerke, Professionen und Organisationen nachgegangen.

Was zeichnet diese verschiedenen Systemtypen aus? Welche Rolle spielen sie für die Möglichkeiten von Leadership? Wie kann Einfluss wahrgenommen werden? Welche Rolle spielen Macht oder Geschlecht?

### Zwischen den Modulen 3 und 4

Die Teilnehmenden holen Feedback ein.

### Modul 4 Organisierte Krankenbehandlung 22.-24.6.2020

In diesem Modul werden medizinische, medizinsoziologische, betriebswirtschaftliche wie auch gesundheitsökonomische Sichtweisen eingebracht und ihre Bedeutung für erfolgreiches Führungshandeln beleuchtet. Die Mehrdimensionalität professionellen Handelns wird verdeutlicht und hinsichtlich ihrer Relevanz für Führung behandelt.

Change und Innovation als Führungsthemen werden konzeptionell als auch instrumentell aufgenommen.

### Modul 5 Selbstführung 24.-26.8.2020

In diesem Modul steht die Person des/der Führenden im Vordergrund. Selbstführung und die Sorge um sich selbst sind immer wichtiger werdende Aspekte moderner Leadership. Reflexionsfähigkeit, aber auch Positionierung in kritischen Führungssituationen sind essentielle Bestandteile erfolgreicher Leadership.

Wesentliche Konzepte aktuellen Selbstmanagements werden ebenso vermittelt wie relevante Kenntnisse aus der Motivations- und Sozialpsychologie und in praktische Anwendung gebracht.

### Modul 6 Integration 28.-30.9.2020

Der Fokus dieses Moduls liegt auf der Perspektive der Gesamtführung von Organisationen des Gesundheitswesens.

Mitglieder von Geschäftsleitungen thematisieren und diskutieren theoretisch wie praktisch Fragen der Steuerung und Leitung von Spitälern und anderen Einrichtungen. Aufgenommen wird auch die Frage der Ethik der Führung. Dazu kommt die Integration der wesentlichen Inhalte zum Abschluss des Kurses.

## Projektarbeit, Leistungsnachweis und Abschluss

Die Projektarbeit im Umfang von 4.5 ECTS-Punkten kann individuell, zu zweit oder in Gruppen durchgeführt werden. Die Dokumentation und Präsentation der Projektarbeit bilden zusammen den Leistungsnachweis für den Studiengang.

Grundsätzliche Zielsetzungen der Projektarbeit sind:

- Lerninhalte der Präsenzmodule im Rahmen des Projektthemas reflektieren und in den eigenen Kontext transferieren
- Wesentliche Schritte des Projektmanagements sowie deren Zusammenspiel kennen und anwenden können (soziale, inhaltliche und formale Aspekte)
- Die Projekt-Fragestellung/das Projektthema auf der Basis adäquater Methodik zu schlüssigen Resultaten führen und diese attraktiv präsentieren

Die Wahl des Projektthemas ist frei, wobei dieses im Wirkungskreis der Teilnehmenden liegen soll. Die Projektarbeiten werden begleitet: einerseits im Rahmen eines selbstorganisierten, kollegialen Supports unter Teilnehmenden und andererseits in zeitlich und inhaltlich festgelegten Begleitgesprächen mit der Studienleitung.

Der Studiengang wird mit einem «Certificate of Advanced Studies in Leadership in Health Care Organisations» der Universität Bern (CAS, 15 ECTS-Punkte) abgeschlossen.

Der Studiengang ist ergänzend zum «CAS Managing Medicine in Health Care Organisations» sowie dem «CAS Clinical Research» konzipiert und führt gemeinsam mit diesen beiden CAS zum **«Master of Advanced Studies in Leading Learning Medical Organisations Universität Bern»**

## Kosten

CHF 9800  
inkl. alle Programmaktivitäten und Kursunterlagen

## Programmleitung

Prof. Dr. Oscar Franco  
Institut für Sozial- und Präventivmedizin, Universität Bern

Prof. Dr. Marcel Zwahlen  
Institut für Sozial- und Präventivmedizin, Universität Bern

Prof. Dr. Matthias Egger  
Institut für Sozial- und Präventivmedizin, Universität Bern

Prof. Dr. Iris Baumgartner  
Medizinische Fakultät, Universität Bern und Inselspital

Prof. Dr. Claudio Bassetti  
Medizinische Fakultät, Universität Bern und Inselspital

PD Dr. Peter Berchtold  
Institut für Sozial- und Präventivmedizin, Universität Bern  
und college m, Bern

Dr. Christof Schmitz  
Institut für Sozial- und Präventivmedizin, Universität Bern  
und college m, Bern





## Dozierende

Dr. Christof Arn  
Leiter ethikprojekte.ch, Scharans

Prof. Dr. Claudio Bassetti  
Medizinische Fakultät, Universität Bern und Inselspital,  
Universitätsklinik für Neurologie

Prof. Dr. Iris Baumgartner  
Medizinische Fakultät, Universität Bern und Inselspital,  
Universitätsklinik für Angiologie

Prof. Dr. Beatrice Beck Schimmer  
Direktorin UMZH,  
Universität Zürich

Prof. Dr. Jürg Beer  
Direktor Departement Medizin und Chefarzt Innere Medizin,  
Kantonsspital Baden

Dr. Daniel Germann  
Vorsitzender der Geschäftsleitung,  
Kantonsspital St. Gallen

Prof. Dr. Pietro Giovanoli  
Direktor Klinik für Plastische Chirurgie und Handchirurgie,  
Universitätsspital Zürich, Ärztlicher Co-Direktor

Regula Lüthi, MPH  
Direktorin Pflege, MTD, Soziale Arbeit,  
Universitäre Psychiatrische Kliniken UPK, Basel

Christian Mülle  
Walkout, Hilterfingen

Michael Rubertus  
ehem. Direktor des Massnahmenzentrums Uitikon

Sibyl Schädeli  
college M, Bern

Prof. Christoph Stettler  
Medizinische Fakultät, Universität Bern und Inselspital,  
UDEM



## **Inhaltliche Informationen**

### **zum Studiengang**

PD Dr. Peter Berchtold

Dr. Christof Schmitz

college M

Haus der Akademien

Laupenstrasse 7

3001 Bern

[peter.berchtold@ispm.unibe.ch](mailto:peter.berchtold@ispm.unibe.ch)

Telefon +41 31 306 93 81

[christof.schmitz@college-m.ch](mailto:christof.schmitz@college-m.ch)

Telefon +41 31 306 93 82

[www.college-m.ch](http://www.college-m.ch)

## **Organisation & Administration**

Ann Walser

Institut für Sozial- und

Präventivmedizin ISPM

Mittelstrasse 43

3012 Bern

[casleadership@ispm.unibe.ch](mailto:casleadership@ispm.unibe.ch)

Telefon +41 31 631 58 94

[www.ispm.unibe.ch](http://www.ispm.unibe.ch)