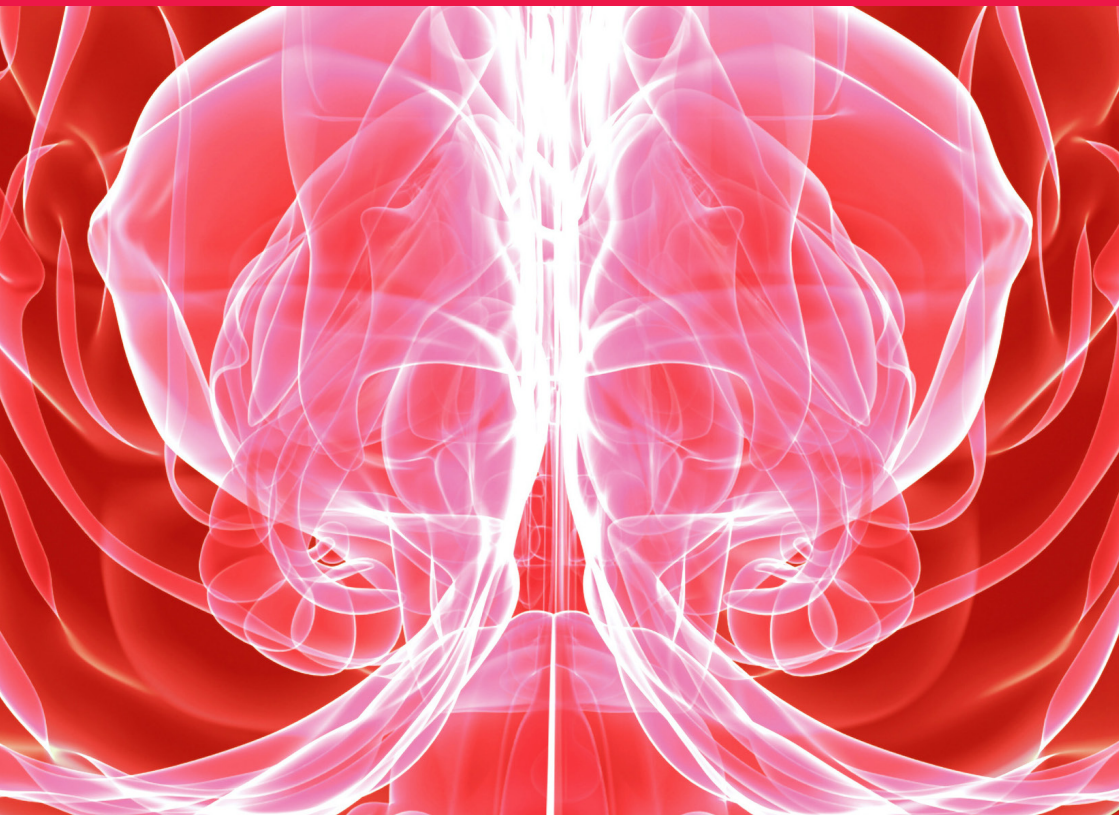
UNIVERSITÄT
BERN

# CAS Leadership
# in Health Care Organisations

**Institut für Sozial- und Präventivmedizin (ISPM)**
www.ispm.unibe.ch

**2026**



# 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?**

Erfolgreiches Führen in Organisationen des Gesundheitswesens erfordert spezifisches Wissen und Fähigkeiten. Wissenschaftliche Studien haben gezeigt: Leadership im medizinischen Kerngeschäft ist heute erfolgskritisch. Qualität, Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Patientenbehandlung brauchen funktionierende Führung. Medizin heute zu betreiben ist anspruchsvoll. Neben einem herausfordernden klinischen Kerngeschäft gilt es zahlreiche weitere Perspektiven zu beachten: Mitarbeitende sind einzubeziehen – zu fördern wie zu fordern –, Beziehungen zu anderen Disziplinen und Berufsgruppen sind zu gestalten, Prozesse zu optimieren, ökonomische Zielvorgaben sind zu erreichen und ethische oder auch juristische Fragestellungen zu berücksichtigen.

Fazit: Führungssituationen gestalten sich fordernder denn je. Mehr denn je gilt die Frage: Wie kann Führung unter diesen Bedingungen gelingen? Im CAS Leadership in Health Care Organisations holen Sie sich das nötige Rüstzeug.

«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**



## Zielgruppe und Zulassung

Dieser CAS richtet sich insbesondere an Ärztinnen und Ärzte mit Führungsfunktion sowie Führungskräfte anderer Berufsgruppen in Spitälern, ambulanten Einrichtungen und weiteren Gesundheitsorganisationen, die ihre Führungskompetenz erweitern möchten und die über eine Führungserfahrung von mindestens zwei Jahren verfügen.

**Erweitern Sie Ihre Führungskompetenzen!**

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

**Inhaltliche Informationen**
christina.venzin@unibe.ch
Tel. +41 78 762 80 04
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.

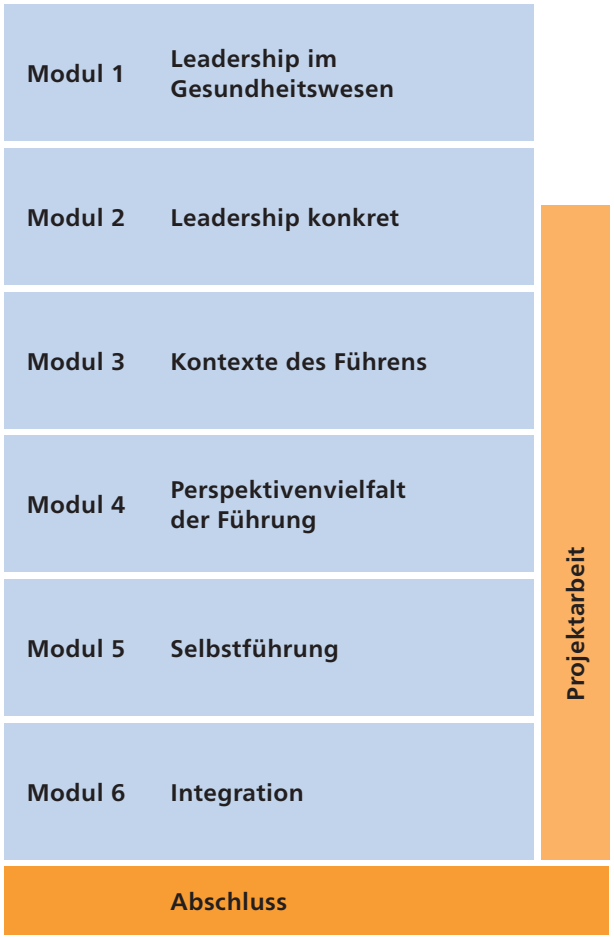
«Spitäler sind - was ihre ‹Insassen› immer schon ahnten - besondere Systeme. Sie sind ge(kenn)zeichnet durch eine sehr ausgeprägte interne Differenzierung vierer Subsysteme - Cure (die Ärzte), Care (die Pflegenden), Control (die Manager), Community (die Öffentlichkeit). Gleichzeitig bilden Spitäler Kreuzpunkte verschiedener gesellschaftliche Systeme wie Gesundheit, Politik, Wissenenschaft, 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**
christina.venzin@unibe.ch
Tel. +41 78 762 80 04
christof.schmitz@college-m.ch
Tel. +41 31 306 93 82

## Präsenzmodule

### Modul 1 Leadership im Gesundheitswesen 12.–14.1.2026

Im Einstiegsmodul steht die Auseinandersetzung mit den beiden zentralen Themen «Leadership» und «Organisationen des Gesundheitssystems» im Vordergrund.

- Die wesentlichen Entwicklungslinien der Führungslehre
- Erfolgsfaktoren gelingender Führung
- Besonderheiten professioneller Organisationen im Kontext des Gesundheitswesens
- Der Facettenreichtum und die Lebendigkeit von Führung sollen inspirieren und werden mit ersten Anwendungen erlebbar

### Zwischen den Modulen

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

### Modul 2 Leadership konkret 16.–18.3.2026

Im zweiten Modul steht die Erweiterung der eigenen Handlungsmöglichkeiten im Fokus.

- Welche Wirkung haben Verhaltensänderungen?
- Wirkungsvolle Führungskommunikation – wie sieht diese aus und wie fühlt sich das an? Intensive Trainings-Einheiten
- Nutzen von Feedback und Selbstreflexion und so Erweiterung des eigenen Verhaltensrepertoires
- Strategien der Einflussnahme in der Führung anhand der Dimensionen Status, Macht und Gender

### Modul 3 Kontexte des Führens 4.–6.5.2026

Führung findet immer im Kontext unterschiedlicher sozialer Systeme statt. In diesem Modul liegt der Fokus auf den unterschiedlichen Dynamiken in Gruppen, Teams, Netzwerken, Professionen und Organisationen.

- Was zeichnet diese verschiedenen Systemtypen aus? Welche Rolle spielen sie für die Möglichkeiten von Leadership?
- Einflussmöglichkeiten in unterschiedlichen Systemen
- Neue Organisations- und Führungsformen
- Grundlegende systemische Dynamiken
- Spezifische, für Gesundheitsorganisationen wesentliche Konzepte (z.B. die Bedeutung von psychologischer Sicherheit in Teams und Organisationen)

### Zwischen den Modulen

Die Teilnehmenden führen ein 360°-Feedback in ihren Organisationen durch.

### Modul 4 Perspektivenvielfalt der Führung 15.–17.6.2026

In diesem Modul geht es um die Frage, wie Führung in der Vielfalt von Perspektiven gelingen kann.

- Wie kann mit der Unterschiedlichkeit der Stakeholder, ihrer Eigenheiten und Ansprüchen umgegangen werden?
- Welche Möglichkeiten aber auch Grenzen ergeben sich für Führung?
- Gestaltung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen
- Motivation und Coaching von Mitarbeitenden
- Entwicklungen des medizinischen Kerngeschäfts und Konsequenzen daraus für Leadership
- Parallel werden die Ergebnisse des 360°-Feedbacks in Coaching-Sessions verarbeitet

### Modul 5 Selbstführung 24.–26.8.2026

In diesem Modulsteht die Person des/der Führenden im Vordergrund. Selbstführung und die Sorge zu sich selbst sind wichtige Aspekte einer modernen Leadership.

- Auseinandersetzung mit der eigenen Reflexionsfähigkeit
- Persönliche Positionierung in kritischen Führungssituationen
- Wesentliche Zeit- und Selbstmanagement-Konzepte
- Relevante Erkenntnisse aus der Psychologie

### Modul 6 Integration 21–23.9.2026

Der Fokus dieses Moduls liegt auf Einbettung der Leadership in die Gesamtführung von Gesundheitsorganisationen.

- Führung der Organisation
- Ethik der Führung
- Wie geht man mit Wertedilemmata um?
- 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 oder einem dritten, externen CAS zum **«Master of Advanced Studies in Leading Learning Medical Organisations Universität Bern»**

## Kosten

CHF 9800
inkl. alle Programmaktivitäten und Kursunterlagen

## Programmleitung

Prof. Dr. Angèle Gayet-Ageron
Institut für Sozial- und Präventivmedizin,
Universität Bern

Prof. Dr. Stephan Windecker
Medizinische Fakultät, Universität Bern und Inselspital

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

Dr. Christina Venzin
ISPM, Universität Bern, college M & Spital Davos

Dr. Christof Schmitz
college M

## Dozierende

Dr. Christof Arn
Leiter ethikprojekte.ch, Scharans

PD Dr. Dr. Vanessa Banz
Leitende Ärztin Viszerale und Transplantationschirurgie, Universitätsklinik für Viszerale Chirurgie und Medizin, Inselspital, Bauchzentrum Bern

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

PD Dr. Peter Berchtold
college M

Ute Clement
Passion for Change, Heidelberg

Prof. Dr. Martin Fiedler, MBA
Ärztlicher Direktor Inselspital Bern

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

Prof. Dr. Viola Heinzelmann
Leiterin Frauenklinik, USB

Dr. Joachim Maier
ZHAW Angewandte Psychologie, Zürich

Christian Mulle
Walkout, Hilterfingen

Michael Renaudin
Lead Digital Transformation, Swissmedic

Dr. Christof Schmitz
college M

Prof. Dr. Christoph Stettler
Klinikdirektor und Chefarzt UDEM, Inselspital

Dr. Christina Venzin
ISPM, Universität Bern und college M

Prof. Dr. Stephan Windecker
Klinikdirektor und Chefarzt Kardiologie, Inselspital

**Inhaltliche Informationen zum Studiengang**
Dr. Christina Venzin
Dr. Christof Schmitz
college M
Haus der Akademien
Laupenstrasse 7
3001 Bern
christina.venzin@unibe.ch
Telefon +41 78 762 80 04
christof.schmitz@college-m.ch
Telefon +41 31 306 93 82
www.college-m.ch

**Organisation & Administration**
Stefanie Paerschke
Institut für Sozial- und
Präventivmedizin ISPM
Mittelstrasse 43
3012 Bern
casleadership.ispm@unibe.ch
Telefon +41 31 684 36 73
www.ispm.unibe.ch