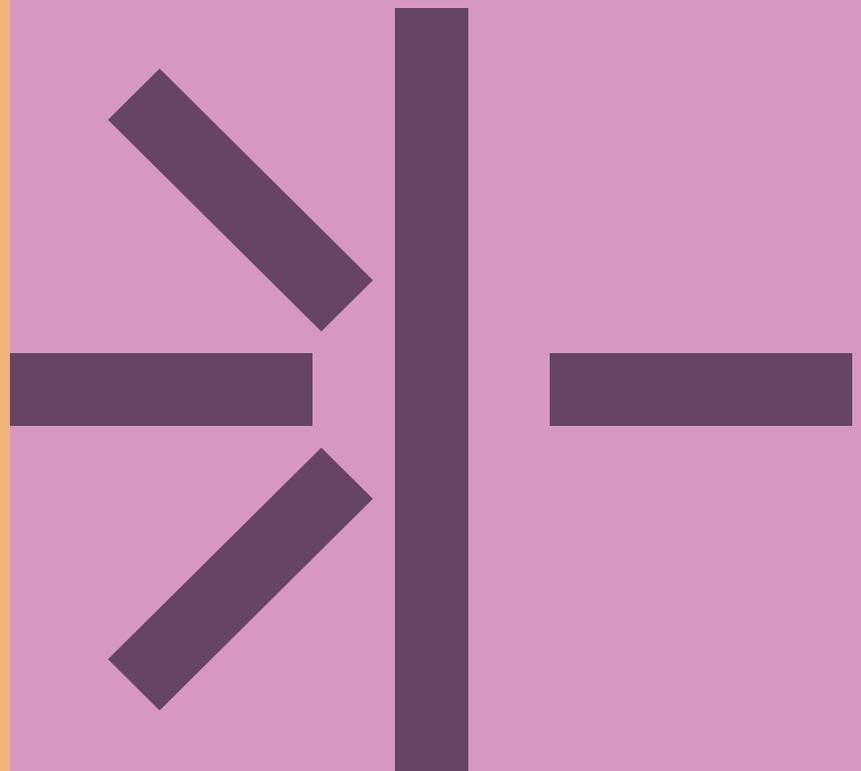


# CAS Leadership – Führung im Gesundheitswesen

Eine Kooperation zwischen der Fachhochschule  
Nordwestschweiz – Hochschule für Soziale Arbeit  
und dem Universitätsspital Basel



# CAS Leadership – Führung im Gesundheitswesen

**Komplexität und Ungewissheit sind heute zentrale Rahmenbedingungen für Organisationen aller Art und stellen Führungspersonen vor immer neue Herausforderungen. In Organisationen des Gesundheitswesens ist diese Entwicklung besonders deutlich spürbar.**

Digitalisierung und technische Innovationen, Globalisierung und demografische Entwicklung, Ökonomisierung und Spar- druck, Fachkräftemangel und Wertediskrepanzen zwischen den Generationen, Vernetzung und neue Kooperationsformen, Infragestellung klassischer Hierarchien und Verschiebung von innerorganisationalen Machtverhältnissen – all diese und weitere gesamtgesellschaftliche Trends prägen auch das Gesundheitswesen und schaffen Veränderungsdruck. Neue Stabilitäten sind dabei nicht in Sicht, vielmehr ist der permanente Ausnahmezustand inzwischen Normalität. Der kompetente Umgang mit Veränderung ist zur Kernanforderung für Verantwortliche in Organisationen geworden und damit einher geht die anspruchsvolle Aufgabe, sich selbst und andere durch Veränderungsprozesse zu führen.

**Für erfolgreiche Führung unter diesen Bedingungen gibt es keine Kochrezepte. Auch können die komplexen Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft nicht von einzelnen «Heldinnen» und «Helden» gemeistert werden. Stattdessen braucht es eine Führung, welche ergebnisoffene Prozesse sensibel und flexibel gestaltet und dabei dem Potenzial von Individuen und Gruppen mit ihren Ressourcen und Kompetenzen vertraut und Entfaltung ermöglicht.**

Dieser *CAS Leadership – Führung im Gesundheitswesen* bietet Ihnen den Rahmen für eine vertiefte Auseinandersetzung mit Ihrer Rolle als Führungsperson im Gesundheitswesen, mit den Rahmenbedingungen Ihrer Führungsarbeit, mit Ihrem Führungsverständnis und mit Ihren aktuellen Herausforderungen und Chancen. Sie reflektieren Ihr Führungsverhalten vor dem Hintergrund Ihres konkreten Umfeldes und erkunden, wie Sie Ihre Stärken noch besser nutzen können und welche Repertoire-Erweiterungen Sie anstreben möchten. Weiterhin erwerben Sie die Fähigkeit, Prozessen der Selbstorganisation beratend und begleitend zur Seite zu stehen. Somit entwickeln Sie Ihre Führungsfähigkeit im Sinne von persönlicher Souveränität und Trittsicherheit auch in unwegsamem Gelände.

## Ziele

### 1. Leadership-Grundlagen

Sie erwerben bzw. verfeinern Ihre Orientierung auf der zwischenmenschlichen und der organisationalen Ebene der Führung, schärfen Ihr Rollenbewusstsein, festigen Ihre Haltung und Führungskompetenz, erweitern Ihr Interventionsrepertoire und entwickeln Ihr persönliches Führungsleitbild im Spannungsfeld organisationsspezifischer Anforderungen.

### 2. Kooperationssysteme prozessorientiert führen

Sie entwickeln ein differenziertes Verständnis der Erfolgs- und Einflussfaktoren gelingender Kooperation in Organisationen. Sie erfassen Teams, Projektgruppen oder Organisationseinheiten als komplexe, lebendige Systeme und erwerben vertiefte Kenntnisse von Prozessen und Dynamiken in Gruppen und davon, wie diese wirksam beeinflusst und positiv genutzt werden können. Damit eröffnen sich Ihnen neue Gestaltungsmöglichkeiten in organisationalen Veränderungsprozessen, deren Verlauf nur bedingt vorhersehbar und oft schwer kontrollierbar ist. Zudem arbeiten Sie an Ihrem persönlichen «Standing» als Basis Ihrer Selbstwirksamkeit in herausfordernden Situationen und als Schlüsselkompetenz für Führung in ergebnisoffenen Prozessen.

### 3. Führungskompetenz vertiefen

Sie gestalten und erweitern Ihr Kompetenzportfolio anhand individueller und rollenbezogener Schwerpunktsetzungen. Je nach Ihren persönlichen Stärken und Entwicklungsfeldern fokussieren Sie dabei auf ausgewählte Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenzen und rüsten sich damit für aktuelle und zukünftige Herausforderungen.

### 4. Integration und Wissenstransfer

Sie wenden die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen auf Ihren Führungsalltag an und festigen sie im Kontext von Praxisprojekten. Dabei erhalten Sie professionelle und kollegiale Unterstützung im Rahmen einer Gruppen-Supervision und üben zugleich das Beraten anhand der Fragestellungen anderer Gruppenmitglieder. Dadurch schauen Sie über den eigenen Tellerrand hinaus, profitieren von den Lernprozessen innerhalb der Gruppe und erleben Selbstreflexion und Feedback als wesentliche Aspekte von Führungs-Professionalität.

## Zielpublikum

Dies ist ein inhouse CAS des Universitätsspitals Basel (USB) in Kooperation mit der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW. Er richtet sich in erster Linie an Mitarbeitende des USB, aber auch externe Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind willkommen. Zielgruppe sind Führungspersonen aus dem mittleren und oberen Kader von öffentlichen und privaten Organisationen des Gesundheitswesens. Der Studiengang ist auch geeignet für Personen, die ohne disziplinarische Führungsmacht Einfluss ausüben (z.B. Projektleitungen, interne Beraterinnen und Berater, Stabstellen).

## Struktur & Dauer

Der Studiengangumfang von 15 ECTS beinhaltet 27 begleitete Ausbildungstage:

17 Tage	Führungskurse und Workshops
5 Tage	gruppen- und organisationsdynamische Trainingswerkstatt
4 Tage	Gruppen-Supervision (40 Lektionen)
1 Tage	Abschluss-Symposium

Die Teilnahme am *CAS Leadership – Führung im Gesundheitswesen* erstreckt sich im Normalfall über 1-2 Jahre. Der maximale Zeitrahmen für das Absolvieren sämtlicher Ausbildungselemente darf 3 Jahre nicht überschreiten.

## Aufbau

Die obengenannten Ausbildungstage werden im Rahmen von vier Modulen absolviert:

<b>Modul I</b>	Leadership Grundlagen
<b>Modul II</b>	Kooperationssysteme prozessorientiert führen
<b>Modul III</b>	Führungskompetenz vertiefen
<b>Modul IV</b>	Integration und Wissenstransfer

Die Module I & III bestehen aus Wahlpflichtkursen, die terminlich flexibel belegbar sind sowie aus Wahlkursen, die sowohl terminlich als auch inhaltlich frei wählbar sind. Kernstück des *CAS Leadership – Führung im Gesundheitswesen* ist das Modul II, das sich aus zwei Workshops und einem gruppenspezifischen Training zusammensetzt und als Ganzes von einer geschlossenen Gruppe absolviert wird. Aus dieser Kohorte bilden sich Supervisionsgruppen, die für Modul IV zusammenarbeiten.

## Weitere Informationen

Der *CAS Leadership – Führung im Gesundheitswesen* kann anerkannt werden als Baustein für das Diploma of Advanced Studies *DAS Kollaborative Führung im Wandel*. Diesen Abschluss erhält, wer zusätzlich den USB-inhouse *CAS Changeprozesse begleiten in Gesundheitsorganisationen* absolviert. Weiterhin besteht die Möglichkeit, das Studium im Rahmen des Master of Advanced Studies *MAS Change und Organisationsdynamik* an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW fortzusetzen.

## Studiengangleitung

Gesamtleitung: Andrea Kleinhuber, Leiterin Führungsentwicklung am Universitätsspital Basel  
Leitung Modul II: Prof. Dr. Olaf Geramanis, Dozent Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Supervisor, Coach und Organisationsberater (BSO), Trainer für Gruppendynamik (DGGO)

## Orte

Verschiedene Veranstaltungsorte in Basel mit Ausnahme des gruppenspezifischen Trainings innerhalb von Modul II, das in Vollklausur in einem externen Tagungshaus stattfindet.

## Zulassungsbedingungen

Der Studiengang richtet sich an Führungspersonen im Gesundheitswesen. Es werden ein Abschluss einer Hochschule oder eine vergleichbare Qualifikation sowie der Nachweis über eine mindestens fünfjährige Berufspraxis vorausgesetzt. Personen, die über keinen genannten Abschluss verfügen, können unter gegebenen Umständen «sur dossier» zugelassen werden.

## Kosten

Die Teilnahmegebühr beträgt CHF 3'000 für Mitarbeitende des Universitätsspitals Basel bzw. CHF 10'000 für Externe.

## Kontakt und Anmeldung

Andrea Kleinhuber  
Universitätsspital Basel  
Abteilung Personal- und Führungsentwicklung  
Telefon: +41 61 265 22 65  
E-Mail: andrea.kleinhuber@usb.ch

# Detailübersicht

## CAS Leadership – Führung im Gesundheitswesen

### Modul I

#### Leadership Grundlagen

(4 Tage)

Im Regelfall erfolgt der Einstieg in den *CAS Leadership – Führung im Gesundheitswesen* über einen der beiden grundlegenden Führungskurse des Universitätsspitals Basel: **Mitarbeitende führen im USB** (unteres und mittleres Kader) bzw. **Leadership in a Nutshell** (oberes Kader sowie Oberärztinnen und Oberärzte). Für Externe sind ggf. alternative Lösungen denkbar (z.B. der Besuch äquivalenter Kurse in der eigenen Organisation).

In diesen Kursen werden die elementaren Themen und Instrumente der Personalführung behandelt, Orientierungsmodelle vermittelt und geeignete Vorgehensweisen für unterschiedliche Führungssituationen erarbeitet. Die Teilnehmenden reflektieren ihre Führungsrolle und ihr Führungsverhalten und erweitern ihr Handlungsrepertoire. Neben der Auseinandersetzung mit modernen Leadership-Konzepten und Erkenntnissen aus der Führungsforschung stehen vor allem praxisbezogene Fragestellungen der Mitarbeitendenführung und der Förderung von Kooperation im Vordergrund.

Besondere Aufmerksamkeit richtet sich zudem auf den Führungskontext der Teilnehmenden: das Gesundheitswesen und speziell die Expertenorganisation Universitätsspital. Es werden organisationssoziologische Erkenntnisse zu den Besonderheiten der Führung in diesem Feld vermittelt. Weiterhin machen sich die Teilnehmenden mit der strategischen Ausrichtung des USB vertraut sowie mit dem Leitbild, den Führungsgrundsätzen und HR-Instrumenten. Darüber hinaus beschäftigen sie sich mit ihrer eigenen Rollenwahrnehmung, mit Rollenkonflikten und Dilemmata sowie Aspekten der Selbstführung als Grundlage für gelingende Mitarbeitendenführung.

## Modul II

### Kooperationssysteme prozessorientiert führen

(11 Tage)

Führung hat sich einschneidend verändert, nicht zuletzt weil Teams, Arbeits- und Projektgruppen zunehmend tragende Säulen erfolgreicher Organisationen sind. Gleichzeitig werden jedoch Team- und Gruppenkonstellationen immer komplexer, Machtsymmetrien verdrehter und Team-Zusammensetzungen unbeständiger.

Es ist ein anspruchsvolles Unterfangen, die vielfältigen internen sowie externen Schnittstellen zu koordinieren und zu managen. Zusätzlich spielt im Gesundheitswesen die interprofessionelle Zusammenarbeit in berufsgruppenübergreifenden Kooperationssystemen eine zentrale Rolle und birgt besondere Herausforderungen und Konfliktpotenziale. Damit Zusammenarbeit trotzdem gelingt, sind Führungspersonen geforderter denn je, sich rasch auf neue Zusammenhänge und Beziehungsdynamiken einzustellen und konstruktive Umgangsformen mit Widerstand und Konflikten zu entwickeln.

Dieses Modul vermittelt die hierfür massgeblichen Erfolgs- und Einflussfaktoren und unterstützt Sie im Aufbau der relevanten Prozesskompetenzen. Beginnend mit dem Workshop **Interventionen bei Konflikt und Widerstand**, erarbeiten Sie sich ein differenziertes Verständnis für Dynamiken in Gruppen und wie diese positiv genutzt und wirksam beeinflusst werden können. Welche Kräftespiele wirken in Gruppen? Was bedeutet Widerstand? Wie entstehen Konflikte und wie kann man sie lösen? Wie sind Phänomene wie Aussenseiter/Störer zu verstehen? Sie lernen Modelle zur Beschreibung von Gruppenprozessen kennen, können diese auf Ihren beruflichen Kontext übertragen und verstärken Ihre Kompetenzen im Umgang mit komplexen und unvorhersehbaren Gruppensituationen.

Das anschließende gruppenspezifische Training **Gruppenprozesse aktiv gestalten – Team- und Organisationslabor** bietet einen einzigartigen Rahmen zur Stärkung und Vertiefung Ihrer Analyse-, Diagnose und Interventionsfähigkeiten. Erfolg und Nachhaltigkeit in der Führung bedarf der Berücksichtigung organisationsdynamischer Kontextbedingungen. In diesem Training entwickeln Sie neue Perspektiven auf das Kooperationsgeschehen in Organisationen, schärfen Ihr Sensorium für fördernde und hemmende Faktoren und erwerben Kenntnisse über wichtige gruppen- und organisationsdynamische Konzepte sowie über ergänzende systemische Ansätze der Steuerung komplexer Systeme. Das Besondere an diesem Training ist allerdings das erfahrungsorientierte Lernsetting, in dem Sie Ihre Führungs- und Beratungsexpertise unmittelbar anhand von Feedbackprozessen weiterentwickeln. Die anwesenden Personen nehmen aktiv Einfluss auf das Geschehen und werden ihrerseits durch die Interventionen der anderen beeinflusst. Das «Hier und Jetzt» der Trainingssituation bietet einen Übungsraum für Führungshandeln und soziale Prozesse und ermöglicht Ihnen, gruppenspezifische Phänomene nicht nur theoretisch zu erfassen, sondern selber zu erfahren, zu beobachten und auf der Basis des persönlichen Erlebens nachhaltig zu verstehen.

Modul II endet mit dem Workshop **Teamdynamik und Selbstorganisation**, in welchem die bisher gewonnenen Kenntnisse und Erfahrungen weiter reflektiert und vertieft sowie zusätzliche Konzepte zur Rollengestaltung als Führungsperson vermittelt werden. Sie setzen sich mit dem Spannungsfeld zwischen Person und Organisation auseinander und lernen weitere Handlungs- und Steuerungsoptionen in komplexen Systemen kennen. Ein zusätzliches zentrales Thema ist das der Teamleistung: Was bedeutet die Vorstellung von Teamleistung « $2 + 2 = 7$ » konkret? Welche Rolle spielt das Konzept «Vertrauen» dabei? Was machen sog. High Performance Teams anders? Als Antwort auf solche Fragen vermittelt dieser Workshop, wie Lernprozesse in Teams unterstützt und Konflikte oder Krisen als Entwicklungsmotoren genutzt werden können.

## Modul III

### Führungskompetenz vertiefen

(7 Tage in mind. 3 versch. Kursen)

Dieses Modul ermöglicht die weitere Vertiefung einzelner Führungskompetenzen und erlaubt dabei individuelle Schwerpunktsetzungen. Sie absolvieren hierfür eine Auswahl von Führungskursen aus dem laufenden Weiterbildungsprogramm des USB.

Für Teilnehmende ohne betriebswirtschaftliche Vorkenntnisse ist der Besuch des folgenden Kurses obligatorisch: **Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Spitalmanagements – ein USB-Planspiel**. (Personen mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund können nach Rücksprache mit der Studiengangleitung diesen Wahlpflichtkurs durch andere Wahlkurse ersetzen.) Eine Übersicht der aktuellen Wahlkurse stellt die Studiengangleitung halbjährlich zur Verfügung. Das Themenspektrum reicht von Managementtechniken wie Projektmanagement oder Verhandeln über Change Management und Interprofessionelle Zusammenarbeit hin zu Sozial- und Selbstkompetenzen wie Kommunikation, Beziehungsgestaltung, Coaching oder Auftrittskompetenz. Auch Workshops zu aktuellen Fokusthemen des USB und Angebote für spezielle Zielgruppen (z.B. Führung von Forschungsgruppen) finden sich unter den Optionen.

Die Belegung der Wahlpflicht-/Wahlmodule erfolgt in Absprache mit der Studiengangleitung und kann ggf. zeitlich vor dem Besuch von Modul II oder parallel dazu erfolgen.

## Modul IV

### Integration und Wissenstransfer

(5 Tage plus eigenständige Arbeit)

Im Rahmen dieses Moduls rücken die aktuellen Projekte, Problemstellungen und persönlichen Herausforderungen der Teilnehmenden in den Fokus des Lerngeschehens und bieten konkrete Transferfelder für die Anwendung und Umsetzung der Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Studiengang.

Sie wählen ein eigenes Projekt, eine anstehende Führungsintervention, eine Beratungsaufgabe, ein Veränderungsvorhaben, ein eigenes aktuelles Entwicklungsthema o.ä. und behandeln dies als ein «Führungsforschungsprojekt». Dabei erhalten Sie Unterstützung im Kontext von Supervisionsgruppen, die gegen Ende des ersten Workshops von Modul II gebildet werden. Diese Gruppen treffen sich selbstorganisiert an vier Tagen mit einer Supervisorin/einem Supervisor und arbeiten an den Themen und Fragestellungen der Gruppenmitglieder.

Als Leistungsnachweis für den *CAS Leadership – Führung im Gesundheitswesen* schreiben Sie eine Projektreflexion, in welcher Sie die Erkenntnisse Ihrer «Forschung» aufarbeiten. Das Modul IV endet mit einem eintägigen Abschluss-Symposium, an welchem anhand von Kurzpräsentationen der einzelnen Führungsprojekte die individuellen Lernprozesse und die gewonnenen Erfahrungen miteinander vernetzt werden.