

*u<sup>b</sup>*

---

<sup>b</sup>  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

# CAS Managing Medicine in Health Care Organisations

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

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



# CAS Managing Medicine in Health Care Organisations

## **Medizinische Organisationen erfolgreich durch turbulente Zeiten steuern**

*Wie gelingt es im Gesundheitssystem hochwertige Medizin mit personellen, betriebswirtschaftlichen und politischen Anforderungen zu integrieren? Im CAS Managing Medicine lernen Sie, worauf es im aktuellen Wandel des Gesundheitssystems ankommt und wie Sie zum Erfolg Ihrer Organisation beitragen können.*

### **Profil**

Vermittelt werden in diesem innovativen CAS zentrale Konzepte und Instrumente des Managens und der Steuerung medizinischer Organisationen. Ökonomisches, politisches und medizinisches Denken und Handeln werden wechselseitig in ihrer Logik untersucht und auf innovative Möglichkeiten untersucht. Die Schnittstellen zwischen Medizin und Management interessieren dabei ebenso wie die Unterschiede und deren Bedeutung für die zukünftige Gestaltung von Health Care Organisationen. «Bridging gaps» heisst die Devise.

*«So sehr sich die Art und Weise der Medizin, ihr Wissen, ihre Technologien geändert haben, so sehr bleiben Grundspannungen dieses Systems bestehen. Immer wieder aufs Neue ringen die verschiedenen Welten Behandlung (Ärztenschaft), Betreuung (Pflege) und Management miteinander.»*

**Qualität im Spannungsfeld von Management und Medizin**

**Christof Schmitz, Peter Berchtold**

**Schweizerische Ärztezeitung – Bulletin des médecins suisses –  
Bollettino dei medici svizzeri 2022;103(17):546–549**

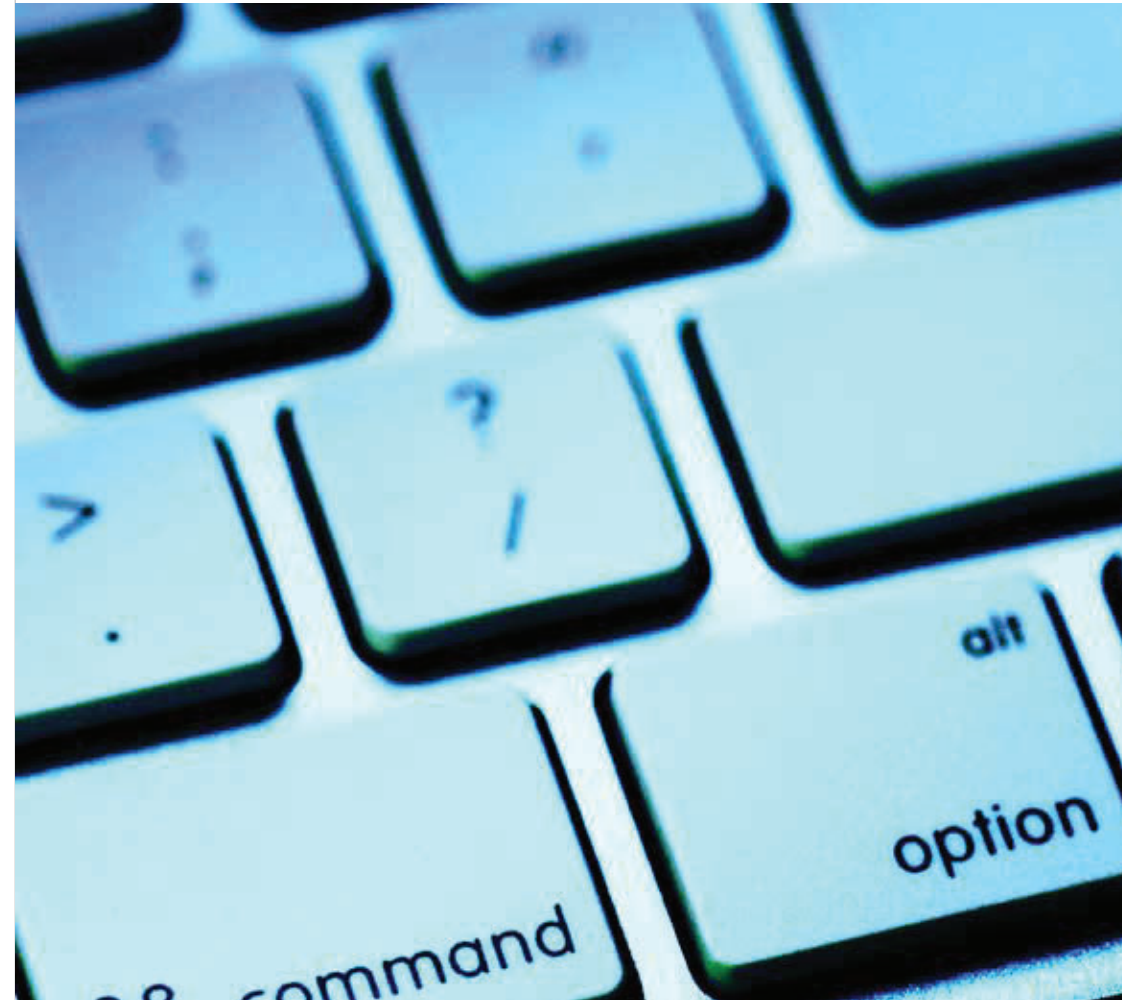
### **Zielgruppe und Zulassung**

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

#### **Anmeldung**

[www.cas-managingmedicine.ch](http://www.cas-managingmedicine.ch)

Inhaltliche Informationen  
[christina.venzin@college-m.ch](mailto:christina.venzin@college-m.ch)  
[christof.schmitz@college-m.ch](mailto:christof.schmitz@college-m.ch)  
Tel. +41 31 306 93 82





## Ziele

### Die Teilnehmenden

- wissen um die Bedeutung sowie die Möglichkeiten und Grenzen von Management in Health Care Organisationen
- können die Unterschiede zwischen medizinischen und wirtschaftlichen Denkformen reflektieren und in ihr eigenes Handeln integrieren
- verfügen über Wissen zu wesentlichen Konzepten des Managements und kennen wichtige Instrumente und Entwicklungsbewegungen aktuellen Managements
- kennen wesentliche Ansätze einer betriebswirtschaftlichen Steuerung bzw. des Performance Managements von Health Care Organisationen und können deren Leistungsfähigkeit im Zusammenhang der Steuerung medizinischer Leistungen einschätzen
- können die Entwicklung und das Lernen von Health Care-Einrichtungen auf der Basis von Daten und Messungen medizinischer Leistungen unterstützen
- können die unterschiedlichen Dimensionen der eigenen Management- und Führungsaufgaben in ihren Gestaltungsdimensionen reflektieren
- können aktuelle gesundheitssystemische, -ökonomische, betriebswirtschaftliche und gesundheitspolitische Entwicklungen und deren Konsequenzen für die eigene Tätigkeit verstehen und damit Chancen und Risiken für mögliche Strategien besser einschätzen
- wissen um die Pluralität bzw. Multirationalität medizinischer Organisationen und können diese in ihrer Führungs- und Zusammenarbeitspraxis berücksichtigen

«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.»

**Richard 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.
- Unterschiedliche Lernmethoden und -settings werden angewandt und zugunsten einer lebendigen Lernkultur kombiniert (akademische Inputs, Anwendungserfahrungen, Reflexionen, Experimente, Fallbearbeitung, Erfahrungsaustausch etc.). Das erhöht die Chance nachhaltigen Lernens.
- Die Module werden multiprofessionell geleitet, um dem Leitgedanken der Pluralität auch auf didaktischer Ebene Rechnung zu tragen.
- Studienleitung und Dozentenschaft sind Experten und Expertinnen aus Praxis und Forschung der Medizin und des Managements.
- Wissenschaft und Praxis werden verbunden. Beide Perspektiven werden eingebracht und sollen zu einer Reflexion und einer Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten in der eigenen Praxis führen.
- Eine kollaborative Lernkultur fördert den Austausch zwischen den Teilnehmenden und inspiriert Lernprozesse.
- Der Zertifikatskurs wird durch entsprechende Instrumente evaluiert und weiterentwickelt.

«Certainly, we have to measure what we must, and organise the administrative apparatus of healthcare to function in support of the operations, while ensuring adequate control of the costs. Otherwise, please: Enough of the relentless reorganising, enough of the measuring like mad, enough of the charts that stack 'leaders' on 'leaders', with a 'CEO' on top, enough of the cost-cutting that undermines healthcare as a calling. All of this has caused enormous damage already. Let's reorganise our heads for a change, by stepping back to see healthcare for what it really is, and is not.»

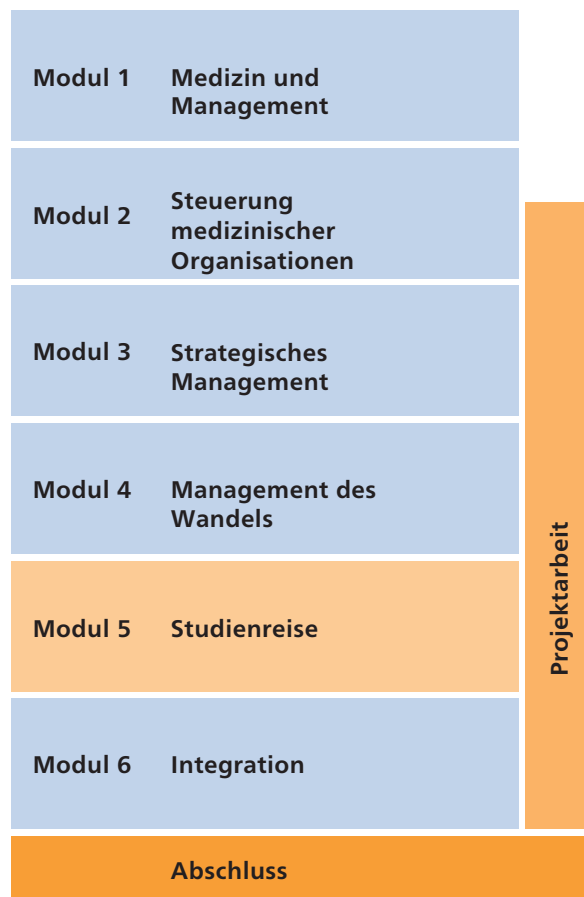
**Reorganising our heads for the care of our health**  
Henry Mintzberg BMJ 2023



## Programmarchitektur

Der Zertifikatskurs gliedert sich in

- 6 Präsenzmodule zu je 3 Tagen (9 ECTS-Punkte)
- Transfergruppentreffen (1.5 ECTS-Punkte)
- Abschlussarbeit als Leistungsnachweis für den CAS (4.5 ECTS-Punkte)



6 ü ü 'ce ø ü x · ø'  
 · O üø · øü ·  
 c&A L'x ü x



Die einzelnen Präsenzmodule sind durch Themenschwerpunkte definiert und bilden zusammen einen kohärenten und integrativen Lernprozess. Wissens- und Theorievermittlung werden dabei ebenso berücksichtigt wie Erfahrungen aus der Praxis, sowie Fragen des persönlichen und sozialen Lernens.

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

**Inhaltliche Informationen**  
[christina.venzin@college-m.ch](mailto:christina.venzin@college-m.ch)  
[christof.schmitz@college-m.ch](mailto:christof.schmitz@college-m.ch)  
 Tel. +41 31 306 93 82

Eine Studienreise ermöglicht darüber hinaus, von Erfahrungen aus internationalen Kontexten zu profitieren.

Die Effektivität des Programms und der Transfer des Gelernten in die eigene Führungspraxis werden durch Bezugnahme auf die je eigenen Kontexte, das Bearbeiten konkreter Fragestellungen, Assignments, Fall- und Projektarbeiten gesteigert und befördert. Im Vordergrund steht eine 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. Der Bogen reicht von Theorie und Evidenzorientierung bis zum Lernen im Rahmen der Bearbeitung konkreter Beispiele und Projekte.

Es werden der Stand der Wissenschaft zum Thema als auch konkrete Ansätze und Beispiele erfahrener Praktiker und Praktikerinnen eingebracht und zur Diskussion gestellt.

*Management und Medizin sind dynamische und in Entwicklung befindliche Felder. Diese Dynamik und die darin enthaltene Multiperspektivität werden gezielt aufgenommen, bearbeitet und der Transfer in die eigene Berufspraxis ermöglicht.*

## Präsenzmodule

### Modul 1 Medizin und Management

Das erste Modul gibt einen Überblick über die Entwicklung und heutige Ansätze des Managements der Medizin und thematisiert die aktuell relevanten Spannungen.

- Medizin, Management, Politik und Ökonomie: vier differente Perspektiven
- Was meint Management? Entwicklungen und aktuelle Ansätze der Steuerung von Gesundheitsorganisationen, z.B. Value Based Health Care
- Homo oeconomicus und homo medicus: Wie «ticken» Ökonomie und Medizin? Grundsätzliche Denkmodelle und Orientierungen, Anschlüsse und Stolpersteine
- Besonderheiten des Gesundheitssystems und seiner Organisationen und ihre Relevanz für Managementpraktiken
- Der Beitrag der Behavioral Economics
- Aktuelle Entwicklungen im Gesundheitssystem und ihre Hintergründe

### Modul 2 Steuerung medizinischer Organisationen

Das zweite Modul widmet sich den Fragestellungen einer betriebswirtschaftlichen und medizinischen Steuerung von Gesundheitsorganisationen.

- Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Steuerung und ihre Anwendung in Organisation und Klinik
- Kennzahlen und Performance Measurement-Systeme
- Finanzierung und finanzielle Führung der Krankenbehandlung: von der Defizitgarantie zu EBITDA
- Vergütungsformen in den verschiedenen Versorgungsbereichen und ihr Zusammenspiel: aktuell und zukünftige Entwicklungen
- Wirkungen und Nebenwirkungen von Steuerungssystemen
- Die Steuerungsbedeutung medizinischer Daten

### Modul 3 Strategisches Management

Das dritte Modul beschäftigt sich mit der strategischen Entwicklung von Gesundheitsorganisationen.

- Grundfragen, Ansätze und Instrumente des strategischen Managements
- Marketing von Gesundheitsorganisationen
- Entwicklungen der organisierten Krankenbehandlung in der Schweiz und ihre Konsequenzen für strategisches Management und

für Geschäftsmodelle

- Bedeutung und Rolle von unternehmerischer Freiheit, Wettbewerb und politischer Steuerung in der strategischen Führung von Organisationen im Gesundheitssystem
- Erkenntnisse aus der Versorgungsforschung für die strategische Führung von Gesundheitsorganisationen

### Modul 4 Management des Wandels

Im vierten Modul werden aktuelle Veränderungsansätze und Strategien des Personalmanagements in Organisationen des Gesundheitssystems behandelt.

- Aktuelle Veränderungsansätze in Gesundheitsorganisationen
- Trends in Medizin, Gesundheitssystem und Gesellschaft
- Innovation und Agilität als Herausforderung
- Reform und Wandel komplexer Systeme. Erfolgsfaktoren des Change Managements
- Personalpolitik: Vom Wert der Mitarbeitenden
- Beiträge der Behavioral Economics zur Gestaltung von Organisationen

### Modul 5 Studienreise

Im fünften Modul wird eine «Discovery Journey» in ein anderes Land unternommen. Im Rahmen einer Reise werden wichtige Elemente eines anderen Gesundheitssystems studiert und die eigenen Erfahrungen in einen internationalen Kontext gestellt. Dabei wird die Gemeinsamkeit von Problemstellungen ebenso interessieren, wie deren Unterschiede inspirieren. Unterschiedliche Managementansätze können verglichen werden.

### Modul 6 Integration

Das sechste und letzte Modul nimmt ergänzende Kontexte wie Politik und Ethik in den Blick und beleuchtet nochmals vertieft Strategien der Steuerung von Health Care Organisationen.

- Was bewegt? Ethik als Thematisierungsmöglichkeit systemischer Spannungen
- Zur Entwicklung politischer Steuerung im Gesundheitswesen
- Management als Gestaltungspraxis: Vertiefungen
- Integration und Abschluss

## CAS-Arbeit, Leistungsnachweis und Abschluss

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

Grundsätzliche Zielsetzungen der Projektarbeit sind

- Lerninhalte der Präsenzmodule im Rahmen des Projektthemas zu reflektieren und in den eigenen Kontext zu transferieren
- die Fragestellung/das Thema auf der Basis adäquater Methodik zu schlüssigen Resultaten zu führen und diese attraktiv zu präsentieren

Die Wahl des Themas ist frei, wobei dieses im Wirkungskreis der Teilnehmenden liegen soll. Die Arbeiten 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 Managing Medicine in Health Care Organisations, Universität Bern» (CAS MMHCO Unibe, 15 ECTS-Punkte) abgeschlossen.

Der Studiengang ist ergänzend zum «CAS Leadership 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. aller Programmaktivitäten und Kursunterlagen

## Programmleitung MAS in Leading Learning Medical Organisations

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

Prof. Dr. Urs Fischer  
Direktor Klinik für Neurologie, Inselspital

Prof. Dr. Antje Knopf  
Direktorin sitem-insel AG

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

Dr. Christof Schmitz  
college M





## Dozierende

Dr. med. Christian Abshagen, DTM&H, MBA, Leiter Fachstelle Nachhaltigkeit, Universitätsspital Basel

Vinzenz Baur  
Klinikmanager, Universitätsspital Basel

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

Prof. Dr. Urs Brügger  
vorm. Direktor Gesundheit, Berner Fachhochschule, methodix.ch

Susanne Gedamke  
Präsidentin SPO  
(Schweizer Patientenorganisation)

Dr. med. Julian Geisshardt, MBA  
Leiter Medizincontrolling, Universitätsspital Basel

Stephan Howeg  
Partner Lemongrass Communications, vorm. Vorstand The Acecco Group

Prof. Dr. Christoph A. Meier  
Direktor der Klinik und Poliklinik für Innere Medizin, USZ, Zürich

Prof. Dr. Martin Natter  
Lehrstuhl für Marketing, Universität Zürich

Prof. Dr. Rouven Porz  
Leitung Medizinethik und ärztliche Weiterbildung, Insel Gruppe, Bern

Prof. Dr. Bernhard Pulver  
Präsident des Verwaltungsrats der Insel Gruppe

Dr. Katharina Rüther-Wolf  
Ärztliche Direktorin der Solothurner Spitäler

Dr. Falk Schimmann, MBA  
Leiter Leistungs- und Fallsteuerung, CSS Versicherung, Luzern

Dr. Christof Schmitz  
college M

Dr. Stefan Spycher  
CEO Careum, vorm. Vizedirektor BAG

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

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

Dr. Raoul Blindenbacher  
Blindenbacher Borer Consulting

und weitere Dozierende aus Wissenschaft und Praxis

## **Inhaltliche Informationen**

### **zum Studiengang**

Dr. Christof Schmitz

Dr. Christina Venzin

college M

[christina.venzin@college-m.ch](mailto:christina.venzin@college-m.ch)

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

Telefon +41 31 306 93 82

## **Organisation & Administration**

Stefanie Paerschke

Institut für Sozial- und

Präventivmedizin ISPM

Mittelstrasse 43

3012 Bern

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

Telefon +41 31 684 36 73

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