Führungstagung Careum Weiterbildung – vermeintlich weiches Thema schuf harte Fakten

Hoffnung ist Orientierung und stärkt die Kompetenzen aller Akteure

Das Thema der diesjährigen Führungstagung war ein ganz spezielles. Hoffnung tönt erst einmal recht emotional und wenig prozessorientiert. Hoffnung ist aber keineswegs ein «weiches» Thema, sondern ein entscheidender Erfolgsfaktor moderner Führung. An der Careum Führungstagung erfuhren zahlreiche Gesundheitsfachleute, wie sie Hoffnung gezielt als professionelle und gestaltbare Führungskompetenz einsetzen, um Orientierung zu geben, Mitarbeitende zu stärken und ihre Organisation nachhaltig weiterzuentwickeln.

Mitten ins Schwarze traf gleich das einführende Referat von Prof. Dr. Andreas Krafft, Titularprofessor an der Universität St. Gallen. Er verband geschickt und eloquent Hoffnungen, Ängste und Zukunft: «Umweltkatastrophen, Kriege, gesellschaftliche Spannungen sowie allerlei Krisen prägen unsere Gegenwart. Angesichts dieser Entwicklungen stellt sich eine grundlegende Frage: Gibt es noch Grund zur Hoffnung? Und wenn ja – was nährt und trägt unsere Hoffnung, gerade dann, wenn die Zukunft unsicher erscheint?»

Hoffnung ist eine grosse Chance für einen besseren Pflegealltag

Wie wir auf die Zukunft blicken – mit Hoffnung, Angst oder Gleichgültigkeit –, beeinflusse naturgemäss wesentlich, wie wir im Hier und Jetzt denken, entscheiden und handeln. «Hoffnung ist dabei weit mehr als ein positives Gefühl. Sie kann Orientierung geben, Handlungsspielräume eröffnen und die Bereitschaft stärken, die Zukunft aktiv mitzugestalten», argumentierte Professor Krafft. Und er richtete seinen Blick bewusst nach vorne: hoffnungsvoll, realistisch und mit Gestaltungswillen und beantwortete die entscheidende Frage, welche Zukunftserwartungen, Befürchtungen und Hoffnungen Menschen heute bewegen und welchen Einfluss die aktuellen weltweiten Entwicklungen darauf haben. «Hoffnung», so der Referent, «bedeutet eine der wichtigsten Ressourcen für eine lebenswerte Zukunft und ein erfülltes Leben. Vorteilhaft wirken dabei Offenheit für Neues, Neugierde bewahren, erfinderisch und schöpferisch neue Wege gehen, den Horizont erweitern, Hilfsbereit-

Prof. Dr. Andreas Krafft zeigte, wie Hoffnung neue Perspektiven im Pflegealltag schafft, Chancen ermöglicht und die Arbeitszufriedenheit erhöht.

Elke Katharina Meyer wies auf Unsicherheit, Veränderungsdruck und wachsende Komplexität hin, was für Führungskräfte eine besondere Aufgabe darstellt.

schaft, Achtsamkeit, Fürsorge und Solidarität pflegen sowie für Zusammenhalt und gegenseitige Unterstützung sorgen.

Im zweiten Teil des Vortrags kamen konkrete Lebens- und Alltagssituationen zur Sprache. Dabei ging es vornehmlich um Hoffnungen und Ängste junger Menschen und ihre Bedeutung und den Einfluss auf den Pflegealltag. Gerade in belastenden oder existenziellen Situationen könne Hoffnung willkommene neue Perspektiven eröffnen – für Jugendliche, für Patientinnen und Patienten ebenso wie für ihre Angehörigen und die betreuenden Fachpersonen. Hoffnung entstehe im Zusammenspiel des Wunsches nach einem besseren Leben, des Glaubens daran, dass Veränderung möglich ist, und des Vertrauens in die eigenen wie die gemeinsamen Handlungsmöglichkeiten. «Pflegefachpersonen übernehmen dabei eine besondere Rolle als «HoffnungsträgerInnen», unterstrich der Experte. «Sie helfen, realistische Ziele zu entwickeln, Fortschritte sichtbar zu machen und tragfähige Perspektiven zu eröffnen, ohne falsche Hoffnungen zu wecken. Hoffnung ist allerdings nicht als naiven Optimismus zu verstehen, sondern als kraftvolle Haltung, die Menschen verbindet, Handlung ermöglicht und die Zukunft gestaltbar macht.»

Zukunftskraft in unsicheren Zeiten

Für Dipl.-Päd. Elke Katharina Meyer, Expertin für Positive Leadership und Mitgründerin der Unternehmensberatung Positivity Guides, vermittelt Hoffnung viel Kraft für nachhaltiges Arbeiten. Sie betonte: «In Zeiten von Unsicherheit, Veränderungsdruck und wachsender Komplexität stehen Führungskräfte vor einer besonderen Aufgabe: Sie müssen nicht nur Entscheidungen treffen, Orientierung geben und handlungsfähig bleiben – sie prägen auch wesentlich, ob Menschen in ihrem Umfeld in Angst, Erschöpfung oder Resignation geraten oder ob wieder Zuversicht, Vertrauen und Gestaltungswille entstehen können.»

Hoffnung sei dabei weit mehr als Optimismus oder positives Denken. Sie bedeute nicht, Schwierigkeiten auszublenden oder Herausforderungen schönzureden. Im Gegenteil: Gerade dort, wo die Lage unklar, anspruchsvoll oder belastend ist, könne Hoffnung zu einer zentralen Führungsressource werden. Sie helfe, die Realität ernst zu nehmen und zugleich den Blick für Herzenswünsche, Möglichkeiten, Zukunft und nächste Schritte offen zu halten. Beleuchtet wurden aktuelle wissenschaftliche Perspektiven der Hoffnungsforschung, der Positiven Psychologie und des Positive Leadership. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie Hoffnung für Führungskräfte konkret lernbar und im Führungsalltag wirksam werden kann. Hoffnung wird idealerweise als innere und gemeinsame Praxis verstanden: als Fähigkeit, Wahrnehmung bewusst auszurichten, Emotionen konstruktiv zu führen, Möglichkeitsmut zu stärken, Zukunftsbilder zu entwickeln, Vertrauen in Beziehungen aufzubauen und aus Zuversicht heraus ins Handeln zu kommen.

Elke Katharina Meyer: «Hoffnung ist nicht nur ein inspirierendes Konzept, sondern ein praxisnaher Orientierungsrahmen für herausfordernde Führungssituationen.» Sie präsentierte Impulse, wie Führungspersonen oder Vorgesetzte in Momenten von Unsicherheit, Sorge oder Hilflosigkeit wieder Klarheit gewinnen, persönliche und gemeinsame Ressourcen aktivieren und konkrete Handlungsspielräume eröffnen können. Im Pflegealltag sind das sechs Aspekte:

1. **Doppelt wahrnehmen –** Natürlich ist ein Fokus auf Gefahren, Mängel und Probleme zu legen, damit wir Schwierigkeiten real und

ungeschönt sehen. Gleichermassen gilt: Das Gute ist auch real und verlangt nach einer Blickerweiterung auf das Gute, das auch da ist.

2. **Doppelt fühlen:** Führungspersonen müssen Hoffnungskompetenz entwickeln und negative Emotionen als Signale annehmen, aber nicht darin versinken. Andererseits sind positive Emotionen als Energiequelle aktiv zu wecken.
3. **Möglichkeitsmut entwickeln:** Es braucht Mut, Möglichkeiten zu sehen, wo noch keine Wege sind, denn eine Veränderung zum Guten ist meistens möglich.
4. **Zukunftsblick öffnen:** Das heisst, den Blick auf das richten, was werden kann und dabei Herzenswünsche spüren und damit Leidenschaft für die Zukunft entwickeln.
5. **Beziehungskraft stärken:** Hier geht es vom Ich zum Wir, damit aus individueller Hoffnung eine kollektive wird. Das geht einher mit Verantwortung teilen – gemeinsam handeln. Emotionale Verbundenheit hilft enorm weiter.
6. **Wirksamkeit aktivieren:** Planen, entscheiden und handeln sollen Hand in Hand gehen. Die Zukunft wird im Tun gestaltet. Wer Hindernisse sieht, kann sie überwinden. Kleine Schritte zum Ziel bringen uns in Bewegung, sie sind mit Mikroentscheidungen verbunden.

Der Vortrag verband damit wissenschaftliche Fundierung mit berührenden Reflexionsmomenten und konkretem Führungsbezug. Und: Hoffnung ist nicht als passives Warten auf bessere Zeiten zu verstehen, sondern als aktive Führungskompetenz: als Kraft, die Menschen verbindet, Zukunft gestaltet und den nächsten wirksamen Schritt sichtbar macht.

Verständlicher kommunizieren

Hoffnung wächst auch, wenn man sich gut versteht. Und verständliche Kommunikation schafft Zugang. «Gerade im Gesundheitswesen ist es wichtig, dass Informationen Menschen erreichen – unabhängig von ihrer Sprachkompetenz, Bildung, ihrem Alter oder ihren kognitiven Voraussetzungen», unterstrich Marion Leu, Leiterin Careum Verlag sowie Mitglied des Verwaltungsrats bei Edubase und beim Schulverlag plus. Dafür gibt es capito Careum, die Fachstelle für barrierefreie und leicht verständliche Kommunikation in der Schweiz. Deren Angebot richtet sich unter anderem an Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen, Menschen mit geringen Deutschkenntnissen sowie an ältere Menschen und alle Personen, die von klaren und einfachen Informationen profitieren.

capito Careum unterstützt Unternehmen, Institutionen und Organisationen dabei, komplexe Informationen in Leichter und Einfacher Sprache aufzubereiten. Seit 2023 ist diese Fachstelle Mitglied des capito-Netzwerks mit Standorten im gesamten deutschsprachigen Raum und nutzt die gebündelte Expertise von über 300 Fachpersonen. Als Teil von Careum wird die Kompetenz von capito für verständliche Kommunikation mit der Nähe zu Bildung und Gesundheit verbunden.

Die Fachpersonen von capito Careum vereinfachen Fachtexte, Formulare, Websites, Broschüren und weitere Informationen in Leichte oder Einfache Sprache auf den Sprachstufen A1, A2 und B1. Auf Wunsch prüfen Personen aus der Zielgruppe die Verständlichkeit. Die Fachleute beraten und schulen in Workshops, Webinaren und Lehrgängen und vermitteln Mitarbeitenden auf praxisnahe Weise, wie sie verständlicher kommunizieren. Dabei vereinfacht das KI-gestützte Tool capito.ai Texte in die Sprachstufen A1, A2 und B1, analysiert ihre Verständlichkeit und macht konkrete Verbesserungsvorschläge. Weitere digitale Möglichkeiten sind capito.ai switch für verständlichere Websites und der Kurs Generator für barrierefreie E-Learnings. Diese Anstren-

Bachelor of Science in Medizininformatik

Sie wollen die digitale Zukunft des Gesundheitswesens mitgestalten?

In diesem Studium lernen Sie, zukunftsweisende IT- und Digitalisierungslösungen zu designen und bauen und implementieren Prototypen. Für mehr Sicherheit und Qualität für Patient*innen und Behandelnde.

Besuchen Sie eine unserer Infoveranstaltungen und erfahren Sie alles zum Studium, den Zulassungsbedingungen, den Vorkursen und den Berufsperspektiven.

26. Oktober 2026 17.00–19.00 Uhr | Online + Biel
30. November 2026 17.00–19.00 Uhr | Online + Biel
9. Dezember 2026 17.00–19.00 Uhr | Online + Biel

Infos und Anmeldung:
bfh.ch/medizininformatik

Capito – leicht verständliche Sprache sei die bewährte Basis für ein humorvolles Umfeld und zufriedenere Mitarbeitende, unterstrich Marion Leu.

Fabio Blasi: «Employer Branding ist in der schnelllebigen Arbeitswelt von Sekundenbewerbungen und Speeddatings ein wertvolles HR-Instrument.»

gungen sind Gold wert, verstehen doch mittlerweile hierzulande 60 % aller Menschen selbst einfache komplexe Zusammenhänge in Texten nicht mehr – PISA lässt grüssen.

Wenn nun aber Mitarbeitende für verständliche Kommunikation sensibilisiert sind, fördern sie Teilhabe und Inklusion. Führungspersonen können die Voraussetzungen dafür schaffen, dass verständliche Kommunikation nicht vom Engagement einzelner Mitarbeitender abhängt, sondern Teil der Kommunikationskultur wird. Ob Patienteninformation, Website, Formular, Schulungsunterlagen oder interne Kommunikation – capito Careum ist startklar und schaut gerne gemeinsam, welche Lösung zu einer Organisation passt.

Employer Branding als Hoffnungsträger

Fabio Blasi, Betriebsökonom mit einem Master in Human Capital Management und Abteilungsleiter Sourcing & Employer Branding im Kantonsspital Aarau (KSA), ist ein besonders kreativer Human Resources-Spezialist. Er beleuchtete den wertvollen Einfluss von Employer Branding, das gewissermassen zum Hoffnungsträger für anerkannte, begehrte Arbeitgeber und herausfordernde Stellen mit hoher Mitarbeitenden-Zufriedenheit wird. Der Begriff Employer Branding wurde dieses Jahr dreissig Jahre alt und hat somit das gleiche Alter wie die ältesten VertreterInnen der Generation Z. Amber und Barrow, die Pioniere und Gründer von Employer Branding haben 1996 die Vorteile von professioneller Personalgewinnung und den Nutzen von Mitarbeitererhaltung erkannt und wissenschaftlich verankert. Daraus wurde eine Profilierungs- und Differenzierungsfunktion abgeleitet, die auch heute aktuell ist.

«Employer Branding gibt es aus verschiedenen Gründen: als Konsequenz von fehlenden Personalgewinnungsstrategien, für die laute und fordernde Generation Z, für den Fachkräftemangel und für vieles mehr», erläuterte Fabio Blasi. «Employer Branding ist eine zentrale Strategie im modernen Human Resources Management. Nebst Employer Branding sind Employer Behavior und Employer Reputation weitere zentrale Strategien gegen den Fachkräftemangel. Alle drei bringen eine nachhaltige Wirkung innerhalb und ausserhalb des Unternehmens. Die heutige Ausgestaltung von Employer Branding ist stark werblich. In einer schnelllebigen Arbeitswelt, die Sekundenbewerbungen, Job-Speeddatings und die Kommunikation über Chat- und Messenger-Funktionen gestaltet, zählt nebst der Geschwindigkeit auch die Wertschätzung als Alleinerkennungsmerkmal.» Die intensive Ausrichtung geht an bestimmte Generationengruppen, wozu Babyboomer, Generation Z und Generation Alpha gehören, aber auch an WiedereinsteigerInnen, die eine wertvolle Ressource darstellen, die es wieder vermehrt zu wecken gilt. Dabei findet die Kommunikation primär über Apps und Social Media statt.

Zukunftskompetenzen für eine erstklassige, nachhaltige Führung

Eines ist klar: Disruptive gesellschaftliche Veränderungen und dynamische Entwicklungen stellen das Gesundheitswesen vor beispiellose Herausforderungen. Um die Versorgung von morgen sicher und wirksam zu gewährleisten, reichen rein fachliche Qualifikationen längst nicht mehr aus. Diese Meinung vertrat Dr. Anna-Sophia Beese, Wissenschaftliche Projektleiterin am Careum Zentrum für Gesundheitskompetenz und Dozierende in den Bereichen Gesundheitskompetenz, Integrated Care und Public Health: «Gefragt sind daher Führungskräfte und Fachpersonen mit überfachlichen Zukunftskompetenzen (Future Skills) wie kritischem Denken, digitaler Kompetenz, Resilienz, agilem Problemlösen und ausgeprägter Kollaborationsfähigkeit.»

Wertvoll ist es, dass Careum vor diesem Hintergrund einen umfassenden, professions- und sektorübergreifenden Kompetenzrahmen entwickelt hat, der das professionelle Handeln systematisch erfassbar macht. Die methodische Basis bildete eine semi-systematische Literaturanalyse. Um einen maximalen Praxisbezug zu garantieren, wurden die Erkenntnisse in einer Fokusgruppe mit Expertinnen und Experten aus Bildung und Praxis gespiegelt und in einem internen Gremium konsolidiert. Das Ergebnis ist ein strukturierter, holistischer Kompetenzkatalog mit insgesamt 527 erfassten Kompetenzen, die sich in 25 Subcluster und sieben zentrale Kernbereiche gliedern; die wichtigsten Elemente sind dabei:

- Kooperation, Führung und Systemverantwortung im Gesundheitswesen – interprofessionelle Zusammenarbeit und Kollaboration über Sektorengrenzen hinweg
- Bildung, Forschung und Evidenzbasierung – kontinuierliches Lernen und wissenschaftliche Fundierung
- Digitale und technologische Kompetenzen – verantwortungsvoller, souveräner Umgang mit neuen Tools und Systemen

Dr. Anna-Sophia Beese wünscht sich Führungskräfte mit kritischem Denken, digitaler Kompetenz, Resilienz, agilem Problemlösen und Kollaborationsfähigkeit.

Udo Berenbrinker ist überzeugt: «Professionell eingesetzter Humor stärkt Beziehungen, fördert Motivation und erleichtert den Umgang mit Konflikten.»

– Kommunikation, Interaktion und soziale Kompetenzen – Beziehungsgestaltung auf Augenhöhe
– Personelle und adaptive Kompetenzen – Resilienz, Selbstreflexion, Empathie und Anpassungsfähigkeit
– Nachhaltigkeit und Umweltgesundheit – Verantwortung für Ressourcen und planetare Gesundheit
– Qualität und Patientensicherheit – Gewährleistung exzellenter Versorgungsstandards

Dieser neue Kompetenzrahmen bietet Führungskräften und EntscheidungsträgerInnen im Gesundheitswesen ein konkretes Navigationsinstrument für Führungsarbeit, gezielte Personalentwicklung und Orientierung für die curriculare Arbeit in der Aus- und Weiterbildung von Gesundheitsfachpersonen. Von besonderer Bedeutung sind dabei die psychologische Sicherheit und die Zielsetzung, klare Wege zur Umsetzung von Zielen zu bestimmen.

Humor darf auf keinen Fall zu kurz kommen

Auch oder gerade Humor sei in der Führung sehr gefragt, hielt Udo Berenbrinker fest. Er verfügt über ein abgeschlossenes Studium der Pädagogik und Theaterwissenschaft sowie eine Schauspielausbildung in München. Umfangreiche Weiterbildungen in Schauspiel, Körpertheater und Clown prägen seine Karriere. – Sein interaktiver Vortrag beleuchtete die wachsenden Anforderungen an moderne Führungskräfte, die zwischen Leistungsdruck und dem Bedürfnis nach menschlicher, vertrauensvoller Zusammenarbeit vermitteln müssen. «In diesem Spannungsfeld wird Humor als unterschätztes, aber wirkungsvolles Führungsinstrument», betonte der Referent. «Professionell eingesetzter Humor stärkt Beziehungen, fördert Motivation und erleichtert den Umgang mit Konflikten, ohne dabei an Ernsthaftigkeit oder Autorität einzubüssen.

Humor wird dabei nicht als blosse Unterhaltung verstanden, sondern als Ausdruck einer Haltung, die Flexibilität, Perspektivenwechsel und emotionale Intelligenz vereint. Besonders in herausfordernden Situationen, bei Veränderungen oder unter hoher Belastung unterstützt humorvolle Kommunikation die Souveränität von Führungskräften und trägt zu einem positiven Team- und Organisationsklima bei. Sie schafft Vertrauen, baut Spannungen ab und fördert Offenheit sowie Kreativität.» Das haben bereits in den Fünfzigerjahren des letzten Jahrhunderts bedeutende US-Universitäten wie Harvard, Berkeley und Stanford erkannt, wo über Humor geforscht und gelehrt wird.

Gleichermassen festzuhalten ist, dass humorvolle Führung eine erlernbare Kompetenz ist, die ein sensibles Gespür für Kontext, Timing und Wirkung erfordert. Für Organisationen bietet ein entsprechendes Training einen praxisnahen Ansatz, um Führung zeitgemäss zu gestalten und eine Unternehmenskultur zu fördern, in der Leistung und Menschlichkeit miteinander verbunden sind. Humor erweist sich somit als zentraler Erfolgsfaktor moderner Führung. Jeden Tag lachen ist gesund, weil es entzündungshemmend wirkt, das Immunsystem stärkt und Depressionen abbaut … und vor allem: Humor steckt an.

Bilder: Tim Wettstein

Weitere Informationen

www.careum-weiterbildung.ch

Save the date: Die nächste Careum Führungstagung findet am 14.9.2027 statt.

Hier ist Humor ebenfalls Trumpf: Clowns der Stiftung Theodora, die das Plenum begeisterten, in vollem Element – mehr als nur Lachen.