

Zeitschrift: Physioactive
Herausgeber: Physioswiss / Schweizer Physiotherapie Verband
Band: 52 (2016)
Heft: 4

Artikel: Laufbahnförderung : Entwicklung gelingt gemeinsam = La promotion des parcours professionnels : pour avancer ensemble
Autor: Zürcher, Christine Meier / Staudacher, Diana
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-928707>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 04.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Laufbahnförderung: Entwicklung gelingt gemeinsam

La promotion des parcours professionnels: pour avancer ensemble

CHRISTINE MEIER ZÜRCHER, DR. DIANA STAUDACHER

Die Laufbahnförderung steht am Universitätsspital Zürich im Zeichen von «Shared Governance». In einer Kultur des Mitgestaltens und Beteiligens können Mitarbeitende ihre Fähigkeiten optimal einbringen. TherapeutInnen individuell zu fördern, kommt der gesamten Organisation zugute.

«Für mich als Patientin bedeutet kompetente Physiotherapie, dass ich gehört werde, mich sicher fühle, an der Therapie partizipieren kann – und vor allem Behandlungsschritte erlebe.» Die Sichtweise der PatientInnen ist uns am Universitätsspital Zürich (USZ) wichtig bei der Laufbahnentwicklung in der «Physiotherapie Ergotherapie USZ». Die Qualifikation und das Engagement unserer Mitarbeitenden sollen nicht nur höchsten fachlichen Ansprüchen entsprechen, son-

La promotion des parcours professionnels à l'Hôpital universitaire de Zurich est placée sous le signe de la *shared governance*. Une culture qui favorise la coopération et la participation permet aux collaborateurs de mettre à profit leurs capacités de manière optimale. Encourager les thérapeutes de manière personnelle profite à l'organisation dans son ensemble.

«En tant que patient, je considère qu'une physiothérapie bien faite implique que je sois entendu, que je me sente en sécurité, que je puisse participer au traitement et surtout que je constate des progrès.» Le point de vue des patients est très important en ce qui concerne la promotion de par-



Universitätsspital Zürich: Mitarbeiterförderung und Organisationsentwicklung gehen Hand in Hand. | À l'Hôpital universitaire de Zurich, la promotion des collaborateurs et le développement de l'organisation vont de pair.

dern auch den Erwartungen der PatientInnen gerecht werden. Im Klinikalltag erleben wir, dass Physio- und ErgotherapeutInnen in erster Linie fachliche Exzellenz anstreben – mit dem Ziel, das Beste für PatientInnen zu bewirken. Das Bedürfnis, die Fachkompetenz stetig weiterzuentwickeln und zu vertiefen, gehört zum Berufsverständnis der TherapeutInnen.

Laufbahnentwicklung in der «Physiotherapie Ergotherapie USZ» (PEU) ist deshalb in ein Netz von Bezügen eingebettet. Sie setzt bei der Individualität des einzelnen Mitarbeitenden an, bezieht aber auch die Patientenorientierung ein. Zugleich ist die Förderung an den Zielen der PEU ausgerichtet und eingebettet in das «Laufbahnmodell Pflege und MTTB¹» des Universitätsspitals Zürich.

Somit ist Mitarbeiterförderung nicht nur mit der Übernahme neuer Funktionen und dem Erwerb zusätzlicher Qualifikationen verbunden. Es geht darum, mit allen TherapeutInnen so in Kontakt zu sein, dass sie ihre Expertise, ihre Potenziale und ihre Talente bestmöglich in die Entwicklung des Gesamtsitals einbringen können und die PEU kreativ mitgestalten.

Empowerment durch Zusammenarbeit

«Fördern und Fordern» gehört in unserer Laufbahnentwicklung untrennbar zusammen. «Fördern» bedeutet «in der Entfaltung, beim Vorankommen unterstützen», und «fordern» meint «verlangen, einen Anspruch erheben» [1]. Der Wunsch der TherapeutInnen, sich zu entwickeln, sollte eine Entsprechung finden in der Bereitschaft der Führungspersonen, sie dabei umsichtig zu unterstützen. Das Bestreben, sich gemeinsam weiterzuentwickeln, kommt durch «Shared Governance» zum Ausdruck – einem Konzept, das sich international im Gesundheitswesen bewährt hat [2].

«Shared Governance» geht davon aus, «dass Mitarbeitende das Wichtigste einer Organisation sind und es wesentlich ist, in ihre Entwicklung zu investieren» [2]. Professionelle Autonomie, Empowerment und Partizipation als Grundelemente des «Shared Governance»-Konzepts führen zu einer Kultur des Mitwirkens und Mitgestaltens. Die Stimme der TherapeutInnen gewinnt an Bedeutung. Ihre Expertise erhält einen hohen Stellenwert – wie es einer Expertenorganisation entspricht. «Shared Governance» ersetzt die traditionell hierarchisch geprägte Zusammenarbeit: Mitarbeitende können sich in ihren jeweiligen Funktionen aufgabenorientiert miteinander vernetzen.

Laufbahnförderung im Zeichen von «Shared Governance» bedeutet im Universitätsspital Zürich:

- Mitarbeitende sorgfältig individuell zu fördern und ihr Einbezogensein in die gesamte Organisation zu berücksichtigen.

cours professionnel dans le service «Physiothérapie Ergotherapie de l'Hôpital universitaire de Zurich» (PEU). La qualification et l'engagement de nos collaborateurs doivent satisfaire aux exigences professionnelles les plus élevées, mais aussi répondre aux attentes des patients. Dans le quotidien clinique, nous observons que les physiothérapeutes et les ergothérapeutes visent en premier lieu l'excellence afin d'obtenir les meilleurs résultats pour les patients. La nécessité de développer et d'approfondir en permanence ses compétences professionnelles fait partie de la conception que les thérapeutes ont de leur métier.

La promotion des parcours professionnels dans le service Physiothérapie Ergotherapie est par conséquent intégrée à un réseau de relations. Elle prend en compte l'individualité des différents collaborateurs tout en incluant le rapport aux patients. De plus, elle est axée sur les objectifs du service de Physiothérapie Ergotherapie et elle est intégrée au «Modèle de parcours professionnels dans les soins et les PMTT¹» de l'Hôpital universitaire de Zurich.

Ainsi, le fait de soutenir les collaborateurs n'est pas seulement lié à l'exercice de nouvelles fonctions et à l'acquisition de qualifications supplémentaires. Il s'agit d'être en contact avec les thérapeutes de sorte qu'ils puissent, dans les meilleures conditions possibles, mettre leur expertise, leur potentiel et leurs talents au profit du développement de l'hôpital dans son entier et participer à l'activité du service Physiothérapie Ergotherapie de manière créative.

L'empowerment par la collaboration

Dans notre conception du développement des parcours professionnels, les exigences qui reposent sur les thérapeutes vont de pair avec la nécessité d'encourager nos employés. «Encourager» signifie «soutenir quelqu'un dans son évolution» et «faire preuve d'exigence», «s'attendre à ce qu'une demande soit satisfaite» [1]. La volonté des thérapeutes de se développer devrait trouver un pendant dans la disposition de la direction à les soutenir avec discernement. L'effort pour se développer ensemble s'exprime dans la *shared governance*, un concept qui a fait ses preuves dans le secteur de la santé au niveau international [2].

La *shared governance* part du principe que «les collaborateurs sont l'élément le plus important d'une organisation et qu'il est essentiel d'investir dans leur développement» [2]. L'autonomie professionnelle, l'*empowerment* et la participation sont des éléments fondamentaux de ce concept. Ils se traduisent par une culture qui favorise la collaboration et la participation. La voix des thérapeutes se fait davantage entendre. Leur expertise acquiert une importance cruciale, comme il se doit au sein d'une organisation d'experts. La

¹ MTTB: medizinisch-technische und therapeutische Berufe.

¹ PMTT: professions médico-techniques et thérapeutiques.

Fachlaufbahn Parcours de spécialiste		Führungslaufbahn Parcours de direction	Bildungslaufbahn Parcours de formation	
Ergotherapeutin I Physiotherapeutin Definierte Fortbildungen Ergothérapeutes I Physiothérapeutes Formations continues définies				
Fachexpertin Fachspezifische Weiterbildungen oder CAS Spécialiste clinique Formations post-grades spécialisées ou CAS			Berufsbildnerin SVEB-Zertifikat 1 oder CAS Bildung oder Praxisausbildner FH Formateur professionnel Certificat SVEB 1 ou CAS en formation ou praticien-formateur HES	
Wissenschaftliche Mitarbeiterin MSc Collaborateur/trice scientifique MSc	Fachbereichsexpertin Weiterführende fachspezifische Weiterbildungen oder CAS Expert d'un domaine clinique Formations spécialisées approfondies ou CAS			
Wissenschaftliche Mitarbeiterin PhD Collaborateur/trice scientifique PhD	Fachverantwortliche MSc oder MAS Responsable de domaine clinique MSc ou MAS	Leiterin Therapie MAS oder MSc und USZ Leadership I oder II Directrice des thérapies MAS ou MSc et Leadership USZ I ou II	Bildungsverantwortliche MSc oder MAS Bildung Responsable de la formation MSc ou MAS en formation	Prozessverantwortliche Bildung MTTB MSc Bildung oder MSc und DAS Bildung Responsable des processus de formation PMTT MSc en formation ou MSc et DAS en formation
Leiterin Forschung PhD Directrice de la recherche PhD		Leiterin Physiotherapie Ergotherapie USZ MAS oder MSc und USZ Leadership III Directrice Service Physio-/Ergothérapie USZ MAS ou MSc et Leadership USZ III	Leiterin Bildung Pflege und MTTB MSc oder PhD Berufsbildung Directrice formation des soins et PMTT MSc ou PhD en formation professionnelle	
Direktorin Pflege und MTTB, Co-Direktorin Pflege und MTTB PhD und MAS Führung (MBA) und USZ Leadership Directrice des soins et PMTT, Co-directrice des soins et PMTT PhD et MAS en direction (MBA) et Leadership USZ				

USZ

Abbildung 1: Laufbahnmodell Physiotherapie Ergotherapie USZ.

Erläuterungen:

- Wir arbeiten in berufsgemischten Teams mit PT/ET.
- Die Funktionen lassen sich in Teilzeit ausführen.
- Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter kann mehrere Funktionen ausüben.
- Alle TherapeutInnen sind in der Patientenbehandlung tätig.
- Die **Fachlaufbahn** hat in der «Physiotherapie Ergotherapie USZ» eine besonders starke Gewichtung erhalten: TherapeutInnen sind in 36 Kliniken des USZ tätig, was zu hoher fachlicher Spezialisierung führt.
- Die **Bildungslaufbahn** betont die Professionalisierung der therapiebezogenen Bildungsarbeit in der Praxis.
- Die **Führungslaufbahn** beinhaltet zwei Funktionsstufen – diese flache Hierarchie entspricht einer Expertenorganisation mit hoch qualifizierten Mitarbeitenden, die sehr autonom arbeiten und hohe Verantwortungsbereitschaft zeigen.

Image 1: Le modèle de parcours professionnels Physiothérapie Ergothérapie USZ.

Explications:

- Nous travaillons dans des équipes incluant des PT/ET.
- Les fonctions peuvent s'exercer à temps partiel.
- Un collaborateur peut exercer plusieurs fonctions.
- Tous les thérapeutes sont impliqués dans le traitement des patients.
- Le **parcours de spécialiste** a acquis dans le département de physiothérapie et d'ergothérapie au USZ une place considérable: les thérapeutes sont présents dans 36 cliniques de l'USZ, ce qui aboutit à un haut degré de spécialisation.
- Le **parcours de formation** souligne la professionnalisation du travail de formation lié à la thérapie dans la pratique.
- Le **parcours de direction** comprend deux niveaux de fonction – cette hiérarchie plate correspond à une organisation d'experts avec des collaborateurs hautement qualifiés qui travaillent de manière très autonome et se montrent prêts à assumer des responsabilités.

- Die Wechselwirkung zwischen individuellem Lernen und der Entwicklung der Organisation zu beachten («organisationales Lernen»).
- Mitarbeiterförderung und Organisationsentwicklung als Wechselspiel zu verstehen.
- Alle Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Position und Funktion als GestalterInnen des Gesamtunternehmens zu betrachten und ihnen zu ermöglichen, sich bestmöglich in die gemeinsame Entwicklung einzubringen.

Somit dient Laufbahnförderung einerseits der einzelnen Fachperson, andererseits ermöglicht sie auch der «Physiotherapie Ergotherapie USZ» (PEU), sich weiterzuentwickeln [4, 5].

Drei Laufbahnpfade

Die klassische Karriere vieler TherapeutInnen beginnt mit einer Fachlaufbahn, anschliessend folgt oft ein Engagement in der Bildung und möglicherweise eine Führungskarriere. Das Anliegen des Laufbahnmodells am Universitätsspital Zürich besteht darin, drei Pfade anzubieten – eine Fachlaufbahn, eine Führungslaufbahn und eine Bildungslaufbahn (*Abbildung 1*). Alle drei Pfade bieten attraktive, herausfordernde und zukunftsorientierte Funktionen mit klar definierten Aufgaben, Verantwortungsbereichen und Kompetenzen². TherapeutInnen können sich im Rahmen ihrer bestehenden Funktion entwickeln oder eine andere Funktion anstreben. Die drei Pfade sind gleichwertig. Möglich ist auch, die Pfade zu wechseln.

Die Akademisierung der Physio- und Ergotherapie hat die beruflichen Möglichkeiten vielfältig erweitert. Es ist uns wichtig, für Mitarbeitende mit MAS- und MSc-Abschlüssen Berufsrollen zu gestalten, in denen sie ihre zusätzlich erworbenen Kompetenzen einbringen können. Hier kann «Shared Governance» wichtige Impulse für innovative Rollen setzen und hoch qualifizierten Mitarbeitenden Entwicklungschancen bieten.

Herausforderungen und Chancen

Es erfordert hohes Engagement, angesichts begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen im Gesundheitswesen, Handlungsspielräume für eine verantwortungsvolle Mitarbeiterförderung zu erschliessen. Umso wichtiger ist es, mit den einzelnen Mitarbeitenden einen kontinuierlichen persönlichen Dialog über ihre Bedürfnisse und Entwicklungswünsche zu führen.

Das Laufbahnmodell ist ein Angebot und soll den TherapeutInnen Perspektiven und Optionen aufzeigen, welche sie eventuell in dieser Klarheit sonst nicht wahrgenommen hätten. Die Anzahl der Funktionen und deren fachliche Ausrichtung

shared governance ersetzt die hierarchische Zusammenarbeit: die Mitarbeiter können sich in ihren Funktionen und nach ihren Aufgaben organisieren.

An der Universitätsspital Zürich, die *shared governance* bedeutet:

- Fördern der Mitarbeiter aufmerksam und individuell, während man auf ihre Integration in die Organisation achtet.
- Berücksichtigen der Interaktion zwischen der individuellen Entwicklung und der Organisation («Lernauftrag der Organisation»).
- Verstehen der Entwicklung der Mitarbeiter und der Organisation als Interaktion.
- Betrachten aller Mitarbeiter, unabhängig von ihrer Position und Funktion, als Akteure der Unternehmung in ihrer Gesamtheit und ihnen erlauben, ihren Beitrag in den besten Umständen, für die gemeinsame Entwicklung, zu leisten.

Die Förderung der beruflichen Wege profitiert somit von jedem Individuum, indem es die Physiotherapie Ergotherapie der Universitätsspital Zürich weiterentwickelt [4, 5].

Drei berufliche Wege

Die klassische Karriere vieler Therapeuten beginnt mit einer Karriere als Spezialist, gefolgt von einem Engagement in der Ausbildung und gegebenenfalls von einer Karriere in der Führung. Das Ziel des Modells der beruflichen Wege an der Universitätsspital Zürich besteht darin, drei Wege anzubieten: ein Weg als Spezialist, ein Weg in der Führung und ein Weg in der Ausbildung (*Abbildung 1*).

Die drei Wege bieten attraktive, motivierende und zukunftsorientierte Funktionen, Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Kompetenzen². Die Therapeuten können sich in ihrer bestehenden Funktion entwickeln oder eine andere Funktion anstreben. Die drei Wege sind gleichwertig. Es ist auch möglich, die Wege zu wechseln.

Der Transfer auf den akademischen Bereich der Physiotherapie und der Ergotherapie hat die beruflichen Möglichkeiten erweitert. Es ist uns wichtig, für Mitarbeitende mit MAS- und MSc-Abschlüssen Berufsrollen zu gestalten, in denen sie ihre zusätzlich erworbenen Kompetenzen einbringen können. Hier kann «Shared Governance» wichtige Impulse für innovative Rollen setzen und hoch qualifizierten Mitarbeitenden Entwicklungschancen bieten.

In diesem Zusammenhang, die *shared governance* kann eine Impulse für innovative Rollen setzen und hoch qualifizierten Mitarbeitenden Entwicklungschancen bieten.

² Die Kompetenzen umfassen Fach-, Methoden-, Sozial-, Persönlichkeits- und gegebenenfalls auch Führungs- und Managementkompetenzen.

² Die Kompetenzen umfassen die spezialisierten, methodischen, sozialen, persönlichen und gegebenenfalls die Kompetenzen der Führung und des Managements.

tung sind jedoch begrenzt. Es besteht somit nicht immer die Möglichkeit, die gewünschte Kombination von Rolle und Fachgebiet zur Verfügung zu stellen.

Das Laufbahnmodell soll nicht zu Hierarchiedenken führen, sondern Funktionen und Zuständigkeiten klären. Es ist wichtig, die Zusammenarbeit der Fach-, Bildungs- und Teamleitung zu entwickeln. Im Therapiealltag ist es unverzichtbar, zu wissen, wer wofür kompetent und verantwortlich ist.

Wir entwickeln das Laufbahnmodell fortlaufend weiter, um mit den aktuellen Anforderungen Schritt zu halten.

Mitarbeiterförderung ist eine Kultur

«Ich habe in der PEU immer wieder neue Chancen erhalten, die ich für meine Entwicklung nutzen konnte», berichtet D. E., Leiter Therapie. «Bei vielen Themen konnte ich mitgestalten und Verantwortung übernehmen. Dabei hatte ich einen grossen Handlungsspielraum, was mich persönlich sehr motiviert hat. Die Kultur und die humanen Werte in der PEU haben mich sehr geprägt. Von Anfang an habe ich Vertrauen und Akzeptanz erlebt. Das hat wesentlich dazu beigetragen, dass ich mich beruflich weiterentwickeln konnte.» Führungspersonen stehen in der Verantwortung, solche Entwicklungspro-

Défis et opportunités

Créer une marge de manœuvre qui permette une promotion responsable des collaborateurs est un engagement considérable au vu des ressources financières et humaines limitées dans le secteur de la santé. Il est d'autant plus important d'entretenir un dialogue personnel continu avec les différents collaborateurs concernant leurs besoins et leurs souhaits de développement.

Le modèle de parcours professionnels est une offre. Il doit présenter aux thérapeutes des perspectives et des options qu'ils n'auraient peut-être pas envisagée si elles n'avaient pas été présentées de manière aussi claire. Le nombre des fonctions et leur domaine de spécialité sont cependant limités. Il n'est donc pas toujours possible de proposer la combinaison de rôles et de spécialités souhaitée.

Le modèle de parcours professionnels ne doit pas conduire à une conception hiérarchique de l'organisation mais clarifier les diverses fonctions et compétences. Le développement de la collaboration entre les responsables de la spécialisation, de la formation et de l'équipe est important. Dans le quotidien thérapeutique, il est indispensable de définir les compétences et les responsabilités de chacun.

Nous continuons à développer ce modèle de parcours professionnels pour rester en phase avec les exigences actuelles.

La promotion des collaborateurs est une culture

«J'ai toujours bénéficié de nouvelles opportunités dans le PEU (service Physiothérapie Ergothérapie). J'ai pu les utiliser pour mon développement», affirme D. E., responsable de secteur. «J'ai pu apporter ma contribution et prendre des responsabilités dans de nombreuses situations. De plus, j'avais une grande marge de manœuvre, ce qui m'a beaucoup motivé au niveau personnel. La culture et les valeurs humaines dans le PEU m'ont beaucoup marqué. Dès le début, on m'a accepté et fait confiance. Cela a fortement contribué à ce que je puisse me développer professionnellement.» Ceux qui occupent des postes de direction ont la responsabilité de soutenir ces processus de développement. Cela correspond aux principes suivants de direction du service Physiothérapie Ergothérapie de l'Hôpital universitaire de Zurich:

- «Nous prenons en compte les connaissances de nos collaborateurs dans nos décisions.»
- «Nous reconnaissons les capacités de nos collaborateurs et leur permettons de prendre des initiatives.»
- «Nous partageons notre savoir et nous nous développons ensemble.»

L'engagement des collaborateurs vis-à-vis des patients est énorme. En contrepartie, nous nous engageons pour nos collaborateurs. Le fait de promouvoir une personne ne concerne



Christine Meier Zürcher, Leiterin Therapien «Physiotherapie Ergotherapie USZ», Universitätsspital Zürich.

Christine Meier Zürcher, directrice des thérapies «Physiothérapie Ergothérapie USZ», de l'Hôpital universitaire de Zurich.



Dr. Diana Staudacher, Wissenschaftliche Assistentin, Direktion Pflege und MTTB, Universitätsspital Zürich.

Dr Diana Staudacher, collaboratrice scientifique à l'Hôpital universitaire de Zurich.

zesse zu unterstützen. Dies entspricht den folgenden Führungsgrundsätzen der «Physiotherapie Ergotherapie USZ»:

- «Wir beziehen das Wissen der Mitarbeitenden in unsere Entscheidungen ein.»
- «Wir erkennen die Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden und ermöglichen initiatives Handeln.»
- «Wir teilen unser Wissen und entwickeln uns gemeinsam.»

Das Engagement der Mitarbeitenden für die PatientInnen ist enorm. Im Gegenzug setzen wir uns für die Mitarbeitenden ein. Förderung hat nicht nur mit Stellen und Funktionen zu tun, sondern ist Ausdruck einer Haltung. Menschen entfalten sich in einer aufmerksamen, inspirierenden und befähigenden Zusammenarbeit – im Geben und Nehmen auf Augenhöhe zwischen Lernenden und Erfahrenen: «Meine ersten Schritte in der neuen Aufgabe hat eine erfahrene Ausbilderin begleitet. Sie half mir Tag für Tag, in meine aktuelle Funktion hineinzuwachsen», so I. S., Berufsbildnerin. Menschen «wachsen» zu helfen – dazu braucht es auch eine lebendige Kultur der Wertschätzung und des Respekts – im Sinne der Werte des Universitätsspitals Zürich «vorbildlich», «engagiert» und «respektvoll». |

pas uniquement les postes et les fonctions, c'est l'expression d'une attitude. Les personnes s'épanouissent au sein d'une collaboration attentive, inspirante, dans un échange entre apprenants et collaborateurs chevronnés: «Une formatrice expérimentée a accompagné mes premiers pas dans ma nouvelle activité. Elle m'a aidée jour après jour à m'adapter à ma fonction actuelle», explique I. S., praticienne-formatrice. Aider les personnes à «grandir» exige aussi une culture vivante de l'estime et du respect, dans le sens des valeurs de l'Hôpital universitaire de Zurich: «Nous sommes exemplaires, engagés et respectueux». |

Literatur I Bibliographie

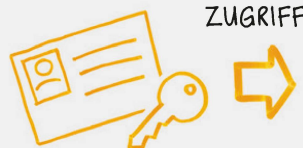
1. Duden. Deutsches Universalwörterbuch. 8. Auflage, 2015. Berlin: Bibliographisches Institut.
2. Anthony M (2004). Shared Governance Models: The Theory, Practice, and Evidence. OJIN, 9. <http://www.nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Volume92004/No1Jan04/SharedGovernanceModels.aspx>.
3. Arnold R, Bloh E (2009). Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Baltmannsweiler: Schneider Verlag.
4. Spirig R, Bruni K, Staudacher D, Linka E (2015). Shared Governance: Die Kraft der Zusammenarbeit. Competence, 4, 30–31.

eHealth wird real – verpassen Sie nicht den Anschluss, nutzen Sie das sichere Mail und die elektronische Identität von HIN

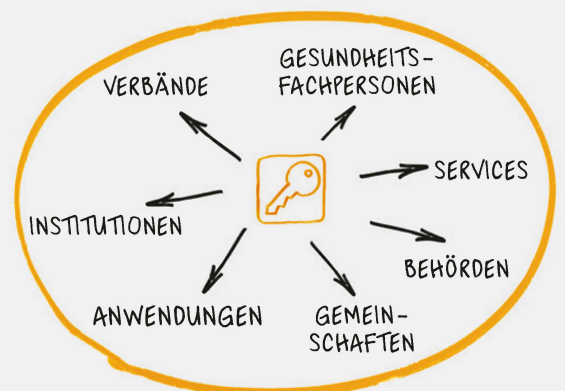
Bereits **18'000** Gesundheitsfachpersonen und **450** Institutionen nutzen HIN und greifen damit auf über **60** Online-Anwendungen zu.*

*Stand 31.12.2015

ELEKTRONISCHE
IDENTITÄT



ZUGRIFF



Zusammen mit dem Schweizer Physiotherapie Verband haben wir für Sie ein passendes Produkt entwickelt. Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website oder kontaktieren Sie uns.

Health Info Net AG – www.hin.ch – info@hin.ch – Telefon 0848 830 740

