

Prof. Andréa Belliger bei «MCC.live» der MEIERHOFER AG über ePatienten: Konsequenzen für das Gesundheitswesen

Grünes Licht für mündige ePatienten

«Sie haben da etwas auf ihrer Lunge.» Das waren die Worte, die der Hausarzt dem berühmten «ePatienten Dave» am Telefon mitteilte, nachdem dieser am Tag zuvor wegen Schulterschmerzen bei ihm war und sich röntgen liess. Eine Computertomografie wurde gemacht und es stellte sich heraus, dass es fünf Metastasen in seinen Lungen gab: Krebs. Und es war klar, dass es kein Lungenkrebs war. Woher stammten die Metastasen?



Prof. Dr. Andréa Belliger, Prorektorin der PH Luzern und Co-Leiterin des Instituts für Kommunikation und Führung. Sie leitet u.a. den Studiengang CAS eHealth – Gesundheit digital.

Der genauere Untersuch zeigte einen grossen Klumpen in der Niere. Es gab zwei davon. Einer war vorne herausgewachsen und hatte sich an den Darm gehängt. Einer wuchs hinten heraus, und war an einem Rückenmuskel befestigt. Im Oberschenkel wurde ein weiterer Tumor entdeckt, einer im Schädel und als Zugabe wuchs ihm einer aus der Zunge herauswuchs. Nierenkrebs im 4. Stadium wie aus dem Schulbuch. Dave ging nach Hause und fing an zu googeln. Auf medizinischen Websites las er seine Prognose: Fast kein Patient kann geheilt werden, die durchschnittliche Überlebensdauer liegt in diesem Stadium bei 24 Wochen. Es sah schlecht aus.

Sein Arzt empfahl ihm die online Krebspatienten-Community Acor.org. Er loggte sich dort ein und erhielt 2 Stunden, nachdem er online seine Dia-

gnose geschildert hatte, von anderen Betroffenen folgende Hinweise:

- Nierenkrebs ist eine seltene Krankheit. Gehen Sie in eine Spezialklinik, die eine Menge solcher Fälle behandelt.
- Es gibt keine Heilung, aber es gibt eine Behandlung, die in der Regel zwar keine Wirkung zeigt, manchmal jedoch schon.
- Die meisten Krankenhäuser bieten die Behandlung nicht an, man sagt Ihnen daher vielleicht noch nicht einmal, dass es sie gibt.
- Die Nebenwirkungen sind schwer, manchmal sogar tödlich. Daher brauchen Sie eine Spezialklinik.
- Hier sind die Namen und Telefonnummern von vier Ärzten in Ihrer Nähe, die diese Behandlung durchführen.

Bis heute gibt es keine einzige wissenschaftliche Quelle, die diese lebenswichtige Information so auf den Punkt bringt. Aber sie rettete Dave das Leben. Er fand einen Onkologen und ein Spital für diese Behandlung.

Dave deBronkart ist in der Zwischenzeit zu einem Vorreiter der ePatienten-Bewegung geworden. Er schreibt Bücher und hält weltweit Vorträge zum Thema Patient Empowerment. Tatsache ist, dass es heute immer mehr Patienten und Angehörige gibt, die sagen: «Ich weiss, wie die Chancen stehen, aber ich werde nach mehr Informationen suchen. Ich werde bestimmen, was die Bedingungen für den Erfolg meiner Behandlung sind.» Das ist «connected health» – vernetzte Gesundheit. Mit diesem Begriff ist in einem Wort ausgedrückt, was sich in der Welt verändert hat, was Gesundheit und Krankheit heute bedeuten, was für uns die Nomen und Grundprinzipien im Umgang mit Gesundheit und Krankheit sind und wie wir vielleicht unser Ethos als «Health Professionals» in dieser vernetzten Welt verstehen könnten.

Ein grundlegender Paradigmenwechsel

Wie in allen Gesellschaftsbereichen erleben wir auch beim Thema Gesundheit einen grundlegenden Paradigmenwechsel vom «Systemdenken» hin zum «Netzwerkdenken». Wir leben in einer vernetzten Welt, einer Welt, die online und offline von Netzwerken geprägt ist. Diese Netzwerke sind spannende Gebilde – sie sind nichthierarchisch, sie sind soziotechnisch – d. h. sie bestehen gleichermassen und gleichberechtigt aus menschlichen und nichtmenschlichen Akteuren und sie sind äusserst komplex, selbstorganisierend, um nicht zu sagen chaotisch.

Netzwerke haben ihre ganz eigenen Werte und Normen: Konnektivität und Flow, Kommunikation, Transparenz, Partizipation, Authentizität

und Menschlichkeit. Und an diesen Normen und Werten werden wir als Personen und Organisationen, unsere Produkte, Dienstleistungen und Konversationen gemessen.

Auch unser Kommunikationsverhalten hat sich in den letzten Jahren ziemlich verändert. Blogger enthüllen heute private, manchmal sogar intime Details aus ihrem Leben in ihren Blogs, auf Youtube lassen sich die Videomitschnitte der letzten Party aufrufen, während vor 20 bis 30 Jahren die Angst vor dem Überwachungsstaat herrschte, die Volkszählung oder die Fichenaffäre vieldiskutierte Themen waren und jeder darauf bedacht war, seine Daten nicht preiszugeben, weil ansonsten der Staat viel zu viele Informationen über die Bürger gehabt hätte.

Obwohl heute wieder viel von Überwachung zu lesen ist, lässt dieser Umstand viele Menschen kalt. Vielmehr herrscht eine gewisse Begeisterung an medialer Selbstdarstellung: Wenn man in Google seinen eigenen Namen eingibt und nichts findet, dann ist das doch irgendwie bedenklich. Die Grenzen zwischen virtuellen Räumen und real existierenden Gegebenheiten verschwimmen zusehends: Google Earth bietet einen Blick in den Garten der Nachbarn, Amazon kennt Kundenprofile, die Plattform xing zeigt Beziehungsnetzwerke und Geschäftskontakte und der Webdienst 23andMe kennt sogar genetische Profile.

Diese Veränderung der Informations- und Kommunikationsgewohnheiten hat nicht zuletzt mit der Entwicklung des Internets zu tun. Das Web hat sich in den letzten Jahren von einem Medium der Informationspublikation hin zu einer Kommunikationsplattform entwickelt. Diese Entwicklung wird als Web 2.0 bezeichnet. Facebook, YouTube, Plattformen wie xing, LinkedIn oder Pinterest, Blogs, Wikis, Twitter und Hunderte von andern, zumeist kostenlosen Applikationen gehören dazu. Aus einem Trend, der 2005 begonnen hat, ist eine Bewegung geworden. Wenn das Web 1.0 die Vernetzung von Dokumenten war, dann ist Web 2.0 die Vernetzung von Personen.

Wie wirken sich die Normen der Netzwerke aus?

Wir leben in Netzwerken. Und es sind Netzwerke, die unsere Art mit Gesundheit und Krankheit umzugehen, ziemlich verändern. Schauen wir deshalb, welche Normen und Prinzipien diese Netzwerke antreiben bzw. von diesen Netzwerken ausgehen.

Beginnen wir mit der Konnektivität als Norm. Konnektivität bedeutet «Vernetztsein». Wir sind



Gut informierte Patienten sind mündig und ebenbürtige GesprächspartnerInnen für Health Professionals.

in der Tat ziemlich vernetzt. In der Schweiz sind durchschnittlich 85% der Gesamtbevölkerung im Internet. Schätzungen zufolge werden in den nächsten 10 Jahren über 66% der Gesamtweltbevölkerung Internetzugang haben. Rund drei Viertel der Schweizer, die online sind, sind in mindestens einem sozialen Netzwerk angemeldet. 70% sind aktive Nutzer. Über drei Millionen Schweizerinnen – rund 40% der Bevölkerung – nutzen Facebook. Bei den unter 30-Jährigen sind es sogar 96%. Global bedeutet dies über eine Milliarde Facebook-Nutzer.

Auch im Bereich von Gesundheit zeigt sich dieses Prinzip der Konnektivität. Dass Gesundheitsinformationen zunehmend via Internet erschlossen werden, ist keine neue Sache. Über 80% der Internetuser nutzen das Web zur Recherche nach gesundheitsbezogenen Themen. Patienten überprüfen ihre Diagnosen vermehrt online und sprechen ihren Arzt auf die Informationen aus dem Netz an. Und diese recherchierten Informationen verändern das Verhalten der Patienten. Mehr als ein Drittel der Befragten hat deshalb bereits einen Arzttermin vereinbart oder abgesagt oder die Einnahme von Medikamenten geändert.

Private Prävention – immer vielfältiger

Auch die Angebote zur primären Prävention kommen heute ohne das Netz nicht mehr aus: eBalance, Nike + iPod oder das Schweizer Produkt dacadoo. Oder Trainer Max, der freundli-

cherweise von einer Krankenversicherung zur Verfügung gestellt wird. Patienten – oder politisch korrekt «Gesundheitskonsumenten» – sind heute aber nicht nur digital informiert, sondern zunehmend digital vernetzt. Online Health Communities wie Acor oder PatientsLikeMe, auf denen sich Patienten organisieren, austauschen u.a. auch über Medikamenten Nebenwirkungen, und sich moralisch unterstützen, weisen enorme Wachstumszahlen auf.

Aber nicht nur die Patienten sind vernetzt – auch Health Professionals. Über 900'000 Ärzte haben auf der Plattform DocCheck ein Profil erstellt, es gibt ganze Listen mit twitternden Ärzten, und Ärzte besuchen Konferenzen mit Namen wie «Doctors 2.0». Unter dem Begriff «Pharma 3.0» vernetzt sich auch die Pharmabranche zunehmend direkt mit dem Endkunden und Patienten.

Konnektivität bedeutet: Wir haben heute Zugang zu allem Wissen der Welt. Wer etwas wissen will, schlägt bei Google nach, was in zehn Sekunden ermöglicht, wozu früher der Gang zur Bibliothek nötig war. Information und Wissen ist für jeden da. Es ist nicht den Experten vorbehalten.

Alles ist in Bewegung

Kommen wir zur zweiten Netzwerknorm: Flow. – Flow bedeutet, dass alles in Bewegung ist, dass z.B. Informationsflüsse nicht vollständig identifizierbar oder nachvollziehbar sind. Man

muss sich darauf einlassen, dass permanent Interaktionen und Kräfte zur Wirkung kommen, die sich nicht nach den Organisationsmustern der Hierarchie richten. Das kann zur Folge haben, dass z.B. vernetzte Patienten über mehr Information oder besseren Zugang zu Wissensressourcen verfügen als nicht vernetzte Health Professionals.

Im Blick auf diese fließende Dynamik könnte man von so etwas wie «seamless health» sprechen. Die Auseinandersetzung mit Gesundheit und Krankheit ist fließend, insofern als sie nicht mehr an den Grenzen des Spitals oder der Arztpraxis halt macht, sondern sich über verschiedene Orte, Zeiten, Technologien und soziale Settings, formell oder informell, hinweg bewegt. In diesem Zusammenhang spielt der Megatrend der Mobiltechnologien und von mHealth bzw. mobile health eine grosse Rolle.

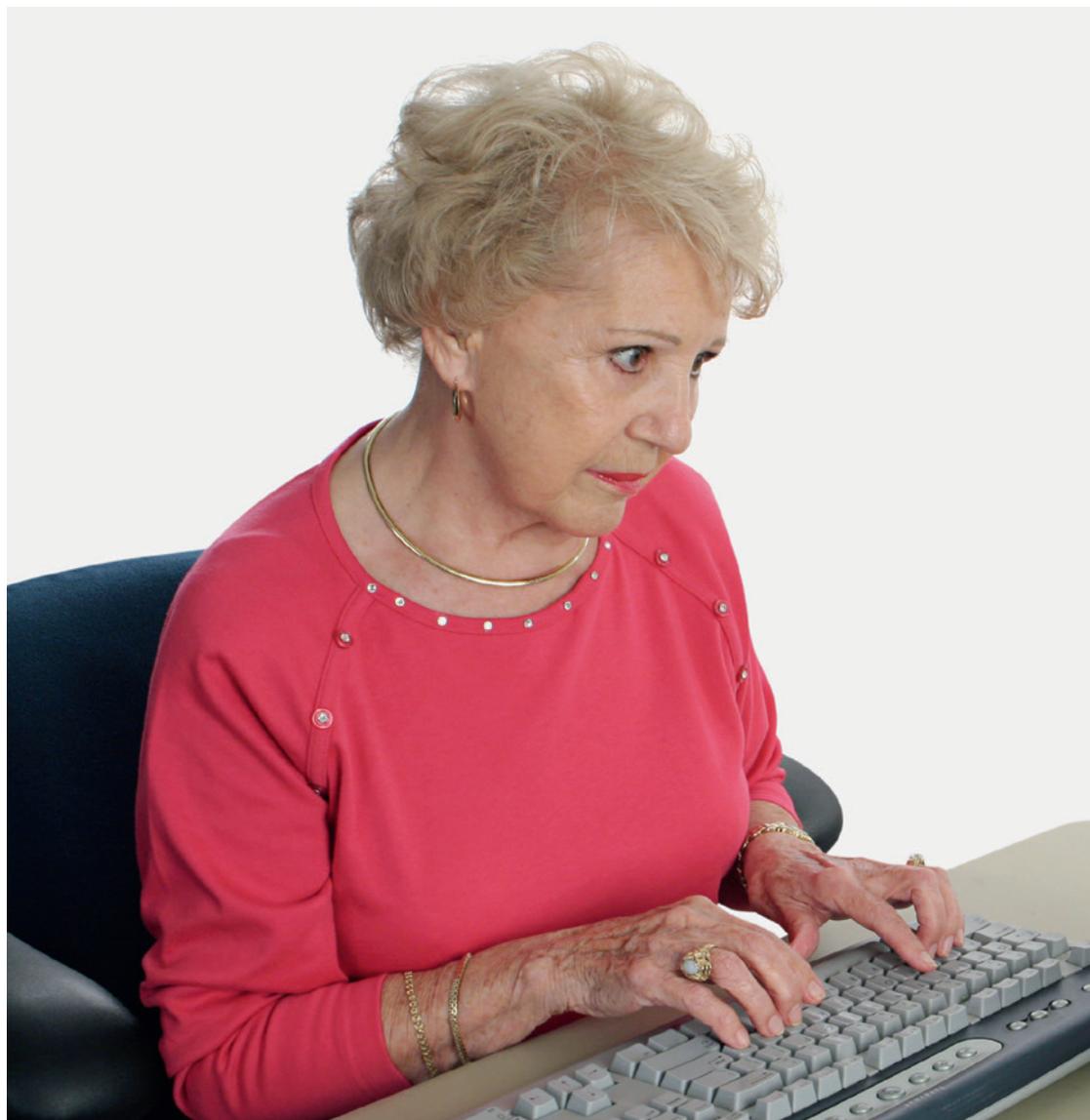
Kein ICT-Trend hat sich rasanter etabliert als die Kommunikation via «smarte» Mobilgeräte. 2,5 Millionen SchweizerInnen sind via Mobilgeräte im Web. 2013 hat es erstmals mehr Mobilgeräte weltweit gegeben als Menschen. Wir sind die erste Generation, die erwartet, überall WIFI-Internetzugang zu haben.

Mobilgeräte sind Türöffner par excellence

Mobilgeräte sind zu Türöffnern für den Zugang zu Information, Kommunikation und Partizipation für ganz unterschiedliche Generationen geworden. Und natürlich bedienen sich auch Gesundheits- und Wellnessaktivitäten zunehmend mobiler Technologien. Man könnte das ganze Feld in die vier Bereiche Health Apps, mobile Gesundheitsgeräte, mobile Services und eine Reihe von Trends unterteilen.

Auf diesen Mobiltechnologien bauen eine ganze Reihe von Dienstleistungen auf wie etwa Videokonsultationen, ePrescription und eConsulting, z.B. das niederländische Produkt FaceTalk, das über eine sichere Verbindung eine Tablet-Konsultation mit Patienten ermöglicht oder den Austausch zwischen entfernten Experten. Das Produkt wird insbesondere in der Betreuung von chronisch kranken Personen, z.B. mit Parkinson eingesetzt.

Das Prinzip des Flow, des entgrenzten Umgangs mit Gesundheit und mobile Health, bedeutet auch, dass wir uns Gedanken darüber machen, wie denn z.B. ein Spital der Zukunft für ePatienten aussehen müsste. Der interessante Bereich «Healing Architecture» an der Schnittstelle von Architektur, Kommunikationswissen-



schaft und Medizin beschäftigt sich gerade mit diesem Thema.

Naked conversation

Kommen wir zur nächsten grundlegenden Norm in der vernetzten Welt: Kommunikation. Die vernetzte Gesellschaft verlangt eine offene Form der Kommunikation – naked conversation. – Kommunikation muss offen, selbstkritisch, respektvoll, ehrlich sein.

Viele erinnern sich vielleicht an das Dell-Debakel 2005, das als Dell-Hell in die Geschichte einging: Damals hat der US-Professor und Blogger Jeff Jarvis seinen Frust über den Kundenservice und die Produkte von Dell in seinem Blog niedergeschrieben. Dell hat ihn belächelt und ignoriert. Doch viele andere teilten sein Schicksal, waren wütend auf Dell und wollten Gerechtigkeit. Sein Text wurde viral verbreitet und das Debakel war perfekt. Die Verkäufe

brachen ein und die Aktienkurse sanken, das Image war angeschlagen.

Einige Institutionen im Gesundheitswesen haben dieses Bedürfnis erkannt und kommunizieren via Social Media mit den Patienten und ihren Angehörigen. Die amerikanische Mayo Clinic tut dies sehr erfolgreich via Blog, Podcast, Diskussionsforen, Videokanal auf iTunes und YouTube, Facebook und Twitter. Kommunikation mit Ärzten und Pflegepersonen wird in den meisten Studien als Hauptgrund für Patientenzufriedenheit genannt. In der Schweiz wird diesem Thema noch wenig Beachtung geschenkt. Aber der Trend ist klar: eine offene, ehrliche und dialogbereite Kommunikation.

Wer nicht transparent ist, ist suspekt

Kommen wir zu einer weiteren Norm, der Transparenz. Wer heute als Firma, aber auch als Einzelperson nicht transparent ist, ist suspekt. Das

Silver Surfers bestimmen die Szene massgeblich mit. Die älteren Jahrgänge haben das Internet entdeckt und engagieren und informieren sich besonders stark in den sozialen Medien.



Thema Transparenz im Gesundheitsbereich ist extrem facettenreich und bildet den Hintergrund für einige interessante Entwicklungen und Herausforderungen im Gesundheitswesen, die bisher von den Hauptakteuren nur wenig berücksichtigt wurden: Produkt- und Service-transparenz, Quantified Self Bewegung, Big Data, Health Data Analytics und personalisierte Medizin sowie das Thema Crowd Sourced Patient Research.

Transparenz ist heute im Gesundheitswesen nicht nur bei Produkten und Dienstleistungen etwa mit online Ratingplattformen gefordert, sondern auch im Umgang mit Patientendaten. Eine Diskussion, die immer wieder heftig geführt wird: Eine Offenlegung zwecks effizienter Datenbearbeitung und Abrechnung fordern die Versicherer, die Bewahrung des Arztgeheimnisses die Ärzte und den unantastbaren Schutz des Patientengeheimnisses die Datenschützer und Patientenorganisationen.

Patienten fordern die Kontrolle über ihre eigenen Daten – zu Recht

Patienten haben mit Blick auf Gesundheitsdaten ihre ganze eigene Meinung: Sie haben keine grundsätzlichen Ängste in Bezug auf die Digitalisierung ihrer Daten. Sie fordern aber berechtigterweise die volle Kontrolle und Verwaltung der eigenen Daten und wollen eigenständig je nach Verwendung über den Datenzugang entscheiden.

Die Studie «Gesundheitswesen im Social Media Zeitalter» (2011) von Swisscom zeigt, dass zwei Drittel der Befragten es begrüßen würden, wenn sie ihre Befunde, Röntgenbilder oder Blutdruckwerte zu einer neuen medizinischen Ansprechperson mitnehmen und die eigenen Gesundheitsdaten im Internet einsehen könnten. Dieses Interesse nimmt mit steigendem Alter stark zu.

In diese Richtung zielt die «blue button»-Bewegung, die weltweit auf grosses Interesse stösst. Ein blauer Downloadknopf auf der Website einer Klinik, eines Arztes oder einer Behörde zeigt dem Patienten an, dass er seine medizinischen Daten anschauen, herunterladen und auf Wunsch in andere Applikationen integrieren kann. Dass die Daten im Besitz der Patienten sind und ihnen technisch wie politisch Zugang dazu gewährt wird, ist äusserst wichtig. Neue Technologien befähigen Patienten dazu, Besitzer der eigenen Daten zu werden. Denn der beste Ort, Gesundheitsdaten zu zentralisieren, ist letztlich der Patient.

Im Bereich der Forderung nach Transparenz im Umgang mit Daten gibt es noch weitere interessante Entwicklungen: z.B. die Quantified Self Bewegung. Mobiltechnologien, Cloudspeicher, vernetzte Geräte, Biosensoren und eine kaum überschaubare Fülle an Health-Apps machen es heute möglich, die eigene sportliche oder gesundheitliche Entwicklung anhand von Daten nachzuvollziehen und zu steuern, eine Tätigkeit, die früher auf Chroniker oder Spitzensportler beschränkt war. Die Quantified Self-Bewegung lebt ihren Slogan «Self-knowledge through numbers» – bessere Gesundheit durch Überwachung der eigenen Vitalfunktionen. Menschen messen heute alles: Sie messen den Puls mit dem iPhone, greifen online und mobil auf Genomdaten zu und kleine Tracker wie Fitbit messen nicht nur Schritte, Höhenmeter und Kalorien, sondern auch ganz zuverlässig den Schlafrythmus und fast das Ganze in einer personenbezogenen Langzeitstudie zusammen: Ich mess' mich, also bin ich.

Ein radikaler Wandel in der Datennutzung

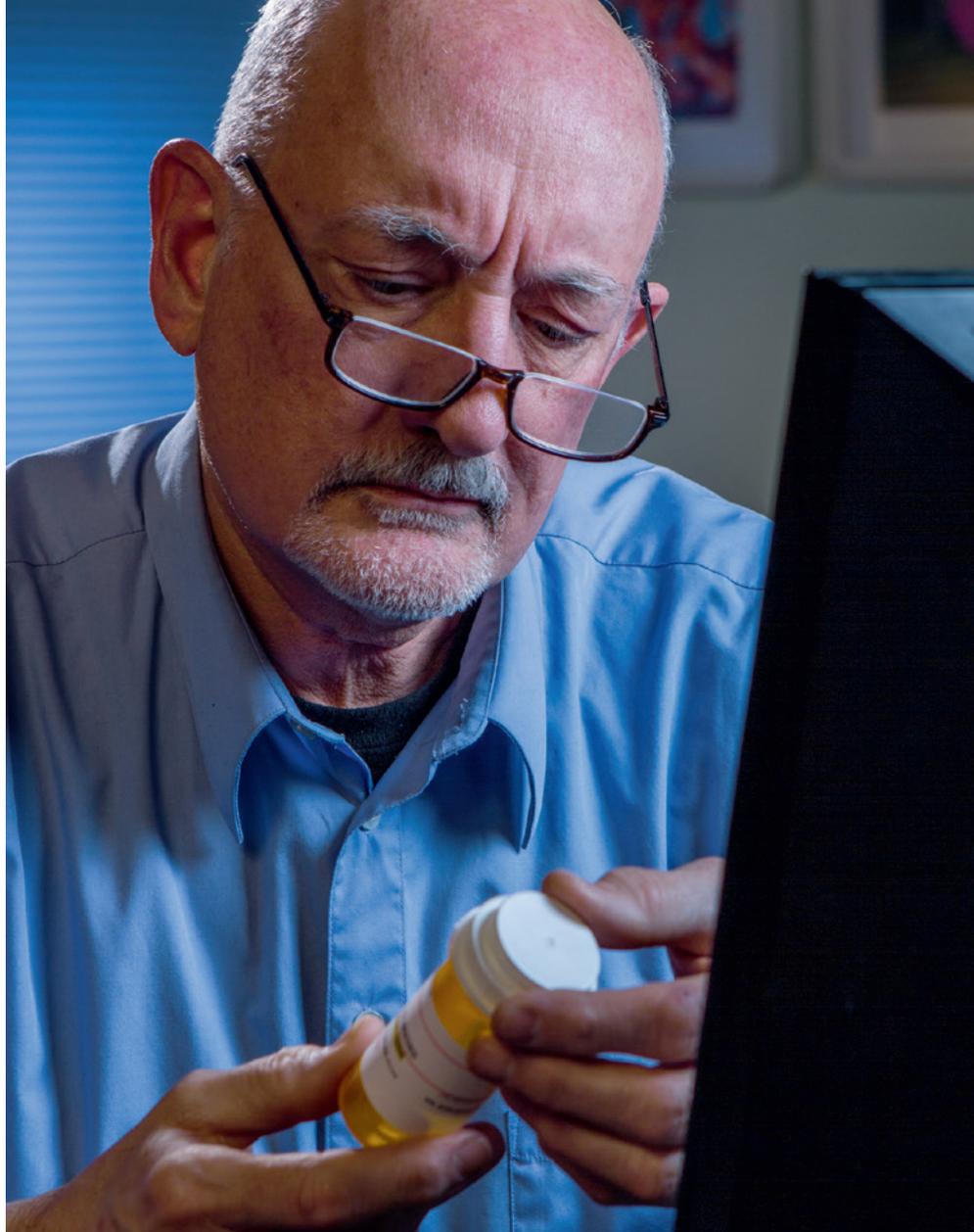
Das ist ein radikaler Wandel in der Art und Weise, wie medizinische Daten generiert und genutzt werden. Aber vielen Akteuren im Gesundheitswesen ist noch weitgehend unklar, wie wir diese Daten wirklich nutzen können. Sie stammen aus ganz unterschiedlichen Quellen. Sie in einer brauchbaren Art und Weise Patienten und Health Professionals zugänglich zu machen, ist tatsächlich eine Herausforderung. Das Potenzial dieser Daten für eine Verbesserung der informationsbasierten medizinischen Entscheidungsfindung am Point of Care wird erst langsam erkannt.

Klar scheint aber, dass von Konsumenten- und Patientenseite der Druck kommen wird, medizinische Daten zugänglich zu machen und darüber hinaus die Schnittstellen zu anderen Leistungserbringern im Gesundheitssystem zu öffnen und die Daten freizugeben, damit Kooperation und Koordination optimiert werden können.

ePatient Crowdsourcing

Ein weiterer interessanter Ansatz im Bereich der Transparenz ist das ePatient Crowdsourcing. Dieser Ansatz misst dem Patienten als «Citizen Scientist» eine neue Rolle in der medizinischen Forschung zu. Ausgerüstet mit neuen Technologien, Informationszugang, vernetzt in grossen Communities und der Möglichkeit ihre medizinischen Daten ins Netz einzuspeisen, tragen Patienten heute massgeblich dazu bei, die Qualität und den Umfang medizinischer Forschung zu verbessern.

Tatsache ist, dass allein über die Genom-Plattform 23andMe 76% der rund 450'000 Personen, die ihr Genom haben analysieren lassen, ihr Einverständnis dazu gegeben haben, dass ihre Genomdaten zu Forschungszwecken genutzt werden. Damit stehen – crowdsourced und cloudbased – ungeahnte Datenmengen für neue Forschungserkenntnisse zur Verfügung. Und neue Allianzen bilden sich: Die Firma 23andMe hat sich mit dem Parkinson's Institute zusammengetan und hat über die gemeinsame Datenbasis bereits neue Assoziationen für Parkinson gefunden. Die gemeinsamen Daten und Forschungsergebnisse werden nicht etwa gebunkert, sondern als Open Access-Publikationen z.B. über Plos One oder Cureus öffentlich gemacht. Und längst sieht sich diese Firma nicht mehr als Dienstleisterin im Bereich der Genomanalyse, sondern als veritables Forschungsinstitut. Und es ist erstaunlich, wie Wissenschaft auf diesem Weg funktioniert: Die Zeitdauer bis zur Veröffentlichung von neuem Wissen wird durch neue Formen der



Vitaldaten erfassen und an eine Community weiterleiten oder sich über Arzneimittel im Web informieren, sind mittlerweile alltägliche Prozesse für mündige ePatienten.

Datenerhebung, der Datenaggregation und neue Formen der Publikation von 6 auf 1 Jahr verkürzt.

Partizipation – Wissen und Infos teilen

Eine weitere Netzwerknorm ist Partizipation. Das Credo der Netzwerkgesellschaft lautet: Nicht Wissen und Informationen hüten, sondern Wissen und Informationen teilen, führt zu neuem Wissen. Wir teilen übrigens – z. B. unsere Bilder auf Facebook oder unsere Genomdaten – aus guten Gründen, nicht weil wir naiv oder exhibitionistisch wären. Wir teilen, weil wir einen Vorteil darin sehen. Teilen ist eine soziale Handlung: Sie verbindet uns, stellt Beziehungen her, bildet Vertrauen, Fremde werden zu Freunden.

So etwas wie eine neue Kultur des Teilens hat Einzug gehalten. Diese neue partizipative Kultur des Teilens verändert auch Rollenmodelle. Patienten sehen sich zunehmend weniger als passive Empfänger von Gesundheitsdienstleistungen, sondern als aktive und selbstbestimmte Kommunikationspartner, als Initianten

von Präventionsmassnahmen, Verantwortliche für Gesundheitsmonitoring und ManagerInnen von «home based care».

Die klassische Arbeitsteilung bricht auf

Für das Thema Gesundheit und Krankheit bedeutet diese Norm, dass Konzepte in den Vordergrund rücken, die die klassische Arbeitsteilung zwischen Experten und Laien, Health Professionals und Patienten aufbrechen. Partizipative Medizin und Shared Decision Making rücken in den Fokus. Die EU hat das Thema mit dem Slogan «Putting patients in the driving seat» auf ihren Aktionsplan für die nächsten Jahre gesetzt und Lucien Engelen, Direktor des REshape Institute an der Radboud Universität in den Niederlanden, meint in Anlehnung an George Clooney schlicht und einfach: «Patients, what else.» Das hat er in die Tat umgesetzt und am eigenen Spital eine neue Funktion, die des CLO – des Chief Listening Officers – eingerichtet, dessen Aufgabe nichts weiter beinhaltet, als den Patienten und ihren Angehörigen zuzuhören.

Zudem hat er ein spannendes Projekt partizipativer Medizin ins Leben gerufen: Med-CrowdFund. Bei diesem Projekt werden Patienten als Partner in den ganzen Innovations- und Funding-Prozess medizinischer Entwicklungen eingebunden. Es handelt sich dabei um einen einfachen, dreiphasigen Prozess: Die Community, bestehend aus Patienten und ihren Angehörigen, bringt neue Forschungsideen ein. Sie haben die Krankheit, also sind sie die wirklichen Experten. Aus all den Ideen wählt die Patienten-Community mittels eines Votingsystems die Top 3-Forschungsideen aus, die in der Folge durch einen professionellen «research writer» in einen Forschungsplan umgeschrieben werden. Genau genommen in zwei Forschungspläne: einen zum Einreichen bei forschungsfinanzierenden Institutionen, einen ändern in ganz einfach verständlicher Sprache. Dann wird gemeinsam im Rahmen eines Crowdfunding-Projektes das initiale Startkapital zusammengetragen und von der Community im Rahmen von Crowdpitches beschlossen, welcher Forschende die Forschung letztlich durchführen darf. Die Forschungsergebnisse gehören selbstredend den Patienten, die im Zuge dieses Prozesses zu einer Art Stakeholder werden.

e wie educated, enabled, engaged und empowered

Im Zuge der Digitalisierung ist eine Patientengeneration am Entstehen, die ePatienten. Das kleine «e» vor ePatient steht heute nicht mehr nur für «elektronisch», sondern für educated, enabled, engaged und empowered. Die ePatients sind mit ihren Forderungen nach Kommunikation, Partizipation und Transparenz zu einer neuen Einflussgrösse auf dem Gesundheitsmarkt geworden. Ihre Werte sind mehr als Slogans. Sie sind eine Realität der vernetzten Gesellschaft. An ihnen werden wir als Personen und Organisationen gemessen.

Eines wird klar: Sich in Netzwerken zu bewegen ist wie Exerziten, eine spirituelle Übung, die dazu geeignet ist, Wertemuster in Bewegung zu versetzen. Wenn man sich wirklich in seinem Alltag auf diese neuen Möglichkeiten einlässt, ändert sich der Arbeitsstil und nach einiger Zeit ändern sich auch die Einstellungen – auch im Gesundheitswesen.

Weitere Informationen

Institut für Kommunikation und Führung IKF
Morgartenstrasse 7, 6003 Luzern

info@ikf.ch, www.ikf.ch