

Top im Gesundheitsjob

German Quernheim

Nicht ärgern – ändern!

Raus aus dem Burnout



Springer

German Quernheim

Nicht ärgern – ändern!

Raus aus dem Burnout

Top im Gesundheitsjob

German Quernheim

Nicht ärgern – ändern! Raus aus dem Burnout

Mit 14 Abbildungen

German Quernheim

Rheinstraße 9

56410 Montabaur

www.German-Quernheim.de

ISBN-13 978-3-642-05129-6 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk-sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer Medizin

Springer-Verlag GmbH

ein Unternehmen von Springer Science+Business

springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Für Angaben zu psychologischen und rechtlichen Aspekten können vom Verlag und Autoren keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben sind vom jeweiligen Anwender im konkreten Einzelfall auf ihre Richtigkeit prüfen zu lassen.

Planung: Barbara Lengricht, Susanne Moritz, Berlin

Projektmanagement: Ulrike Niesel, Heidelberg

Lektorat: Dr. Sirka Nitschmann, Werl-Westönnen

Zeichnungen: Claudia Styrsky, München

Layout und Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Satz: Fotosatz-Service Köhler GmbH – Reinhold Schöberl, Würzburg

SPIN: 12758654

Gedruckt auf säurefreiem Papier

22/2122/UN – 5 4 3 2 1 0

Vorwort

Kompakt, praxisnah, lesbar und damit hilfreich, so sollte diese neue Reihe für Berufstätige an der Basis sein. Diese Bücher »Top im Gesundheitsjob« sind untereinander vernetzt. Gerne habe ich dafür diesen Titel zum Themenbereich »Burnout-Prophylaxe« geschrieben.

Angeregt wurde ich von mehreren Burnout-Fällen im Kollegen- und Bekanntenkreis. Zudem entwickelte sich Burnout zu einem Schwerpunkt in meiner Coachingausbildung. Auch diesem Buch merkt man an, dass es durch die jahrelange Arbeit mit Menschen in Seminaren entstanden ist. Diesen danke ich als erstes für die vielen Beispiele aus ihrem Berufsalltag. Durch die gemeinsame Bewältigung im Seminar- oder Coachingkontext durfte ich vielerlei Erfahrungen mit wirksamen Schutzmaßnahmen sammeln und diese bis heute vermitteln.

Ganz herzlich danke ich Frau Lengricht und Frau Moritz stellvertretend für den Springer-Verlag, Frau Nitschmann vom Lektorat, Frau Styrsky für die gelungenen Abbildungen, und natürlich Ihnen der Leserin bzw. dem Leser für den Erwerb.

Ich wünsche Ihnen hilfreiche Anregungen und freue mich auf Ihre Reaktionen.

Montabaur im Juli 2010

German Quernheim

Ein Mensch sagt, und ist stolz darauf,
Er geh' in seinen Pflichten auf.
Doch bald darauf, nicht mehr so munter,
Geht er in seinen Pflichten unter.
(Eugen Roth)

Über den Autor



German Quernheim ist Krankenpfleger, Dipl.-Pflegepädagoge und NLP-MasterCoach im Bereich Change-Management, Systemisches Coaching und Karriereplanung. Er sammelte Erfahrungen in der Personalentwicklung und in Führungspositionen verschiedenster Gesundheitseinrichtungen. Er begleitet Mitarbeiter aus Gesundheitsberufen als Praxisanleiter und Personalcoach. In seiner Tätigkeit als Dozent lehrt er an der verschiedenen Bildungseinrichtungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Inhaltsverzeichnis

1	Burnout verstehen	2
1.1	Was ist Burnout?	2
1.2	Burnout-Ursachen in der Persönlichkeit	6
1.3	Burnout-Ursachen in den Gesundheitsberufen	10
1.4	Und wie steht es um Sie?	27
1.5	Burnout-Behandlung	33
2	Einstellungen und Denken	35
2.1	Entstehen von Überzeugungen und Einstellungen	36
2.2	Stress haftet niemals einer Situation an!	36
2.3	Anders Denken	39
2.4	A-B-C-Denker	43
2.5	Positive Selbstgespräche	58
2.6	Burnout verhindernde Einstellungen	60
2.7	Anstoß durch Burnout	65
3	Widerstandsfähigkeit und Arbeitsorganisation	67
3.1	Gesundheit, Körper, Immunsystem	68
3.2	Sorgen Sie für Ihr mentales Wohlbefinden	72
4	Burnout-Stopp – Fangen Sie bei sich an	79
4.1	Formulieren Sie Ihre Ziele	79
4.2	Wenden Sie sich Ihren eigenen Zielen zu	80
4.3	Finden Sie die Lösung für Ihre Probleme	81
4.4	Akzeptieren Sie »ärgerliche« Veränderungen	82
4.5	Verbessern Sie Ihr Zeitmanagement	83
4.6	Führen Sie ein Tagebuch	85
4.7	Führen Sie eine »To-do-Liste«	86
4.8	Halten Sie die Work-Life-Balance	86
4.9	Bauen Sie Stresshormone ab	87
4.10	Steigern Sie Ihr Wohlbefinden	88

5	Energiesparprogramme	93
5.1	Coping	93
5.2	Persönliche Energiesparprogramme	93
6	Bewältigungsstrategien	100
6.1	Aufbau der Widerstandsressourcen	100
6.2	Verstehen, Steuern und Sinn finden	101
6.3	Entlastung durch Ihre Professionalität	102
6.4	Entlastung durch soziale Unterstützung innerhalb des Teams	107
6.5	Entlastung durch Vorgesetzte	115
6.6	Entlastung durch Träger und Geschäftsführung	126
6.7	Entlastung durch Betriebskultur und Wertschätzung	131
7	Ihr Beruf ändert sich – verändern Sie sich!	133
7.1	Empathie als professionelle – nicht als moralische – Verpflichtung	133
7.2	Professionelle Trennung von Beruf und Privatleben	135
7.3	Reduzieren Sie die Arbeitsbelastung durch Nein-Sagen und Delegieren	137
7.4	Nutzen Sie Distanzierungstechniken	138
7.5	Frustrationstoleranz: Vorbeugung gegen Kränkungen	144
7.6	Ihre letzte Möglichkeit: Verlassen oder reduzieren	145
8	Berufspolitische Anmerkungen	146
	In aller Kürze	148
	Literatur	150
	Stichwortverzeichnis	153

Kennen Sie das ?

Pia bebt. Sie ballt ihre Fäuste und spannt Nacken und Stirn an. Ihre Augen sind verkniffen und ihr Kopf droht zu explodieren. Diesen Druck erlebt sie immer, wenn Patienten sich wegen etwas bei ihr beschweren, für das Pia nichts kann. Sie ärgert sich manchmal so sehr, dass ihre Kopfschmerzen noch Stunden nach Arbeitsende anhalten. Den Umgang mit dementen Patienten erlebt Pia immer belastender: Sie reagiert ihnen gegenüber fahrig und ungehalten. Ihr fällt das unbewusste Fäuste machen kaum noch auf. Sie hat Angst, dass ihre Hand ihr einmal ausrutschen könnte. Klar ist sie eine vorbildliche Fachkraft, die sich intensiv in die Situation des Patienten hineinversetzen kann. Aber es gelingt ihr im Privatleben kaum noch abzuschalten.

Marc wird von seiner Teamleitung zuhause im »Frei« angerufen und aufgefordert, auch an diesem dritten Wochenende in Folge den Dienst für einen kranken Mitarbeiter zu übernehmen. Nur widerwillig sagt er zu, besteht allerdings darauf, an beiden Tagen »Früh/Früh« zu arbeiten. Denn für die Nachmittage verpflichtete er sich, sein Amt als Kassierer bei einer Veranstaltung seines Vereines zu übernehmen. Zudem kümmert er sich auch noch um den Hund der verreisten Nachbarn. An diesem Abend hat Marc wie so oft große Probleme einzuschlafen. Er denkt an die unausgesprochenen Reibereien und Feindseligkeiten in seinem Stationsteam. Dadurch vergeht ihm die Lust morgen arbeiten zu gehen. Gegen sein dumpfes Gefühl im Magen trinkt er einen Kräuterschnaps. Schlaflos liegt er noch um halb 2 im Bett. Gleich, um 5 Uhr, wird der Wecker wieder klingeln.

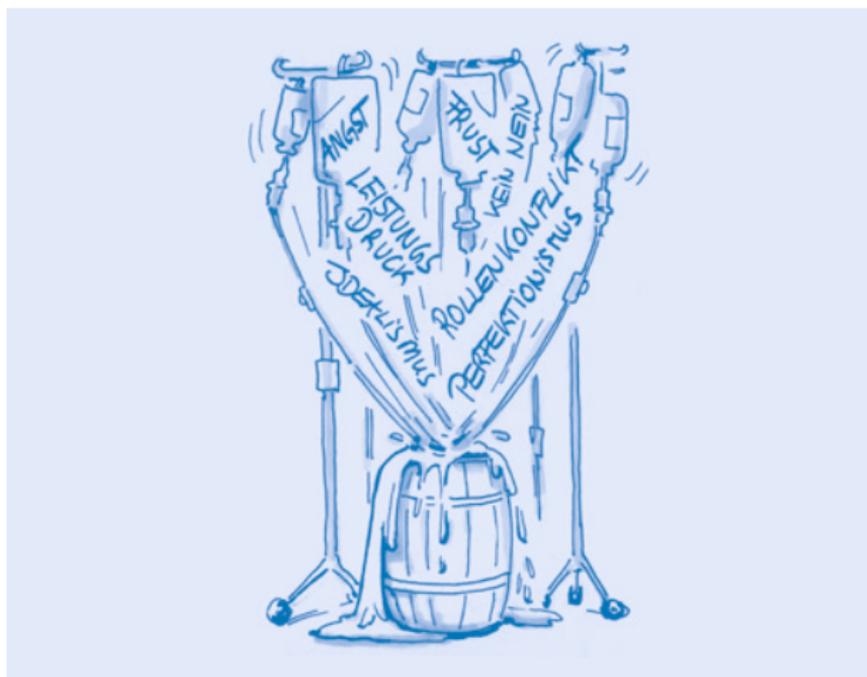
Burnout verstehen

Pia und Marc erleben ihre Situation bedrückend und unausweichlich (■ Abb. 1.1). Gutgemeinte Ratschläge hörten beide in letzter Zeit öfter: »Mach nicht so viel! – Du musst gelassener werden!«. Aber wie soll man das erreichen? Zumindest haben sie es in ihrer Ausbildung für das Gesundheitswesen nicht gelernt.

1.1 Was ist Burnout?

Burnout

Das englische Wort »Burnout« bedeutet so viel wie **ausbrennen** und bezeichnet den Zustand emotionaler Erschöpfung mit deutlich reduzierter Leistungsfähigkeit.



■ Abb. 1.1. Überlaufendes Fass.

Eine besondere Begabung, die im Menschen in der Vergangenheit einmal (ent)brannte – vielleicht sein Engagement oder seine Motivation für eine Sache – ist erloschen. Während die Person früher optimistisch und mit spürbarer Leidenschaft an die berufliche Tätigkeit herangegangen ist, verkehrt sich dieses Engagement in eine negative Einstellung zur Arbeit, zum Patienten oder auch zum Team. Überdies verlieren Betroffene die Fähigkeit sich zu erholen.

Depression – Burnout – Erschöpfungssyndrom

Viele Quellen beschreiben Burnout als einen Zustand, bei dem mehrere Symptome gleichzeitig auftreten. Darum wird es auch Burnout-**Syndrom** genannt. Die Auflistungen von Befindlichkeiten machen Diagnostik und Abgrenzungen zu anderen Erkrankungen nicht leichter. Zudem gibt es keine eindeutigen Labortests oder Untersuchungen, die das Krankheitsbild klassifizieren.

Bei einem Teil der Patienten ist das Burnout-Syndrom mit einer **Depression** kombiniert. Depressive Menschen leiden unter klassischen schwermütigen Selbstzweifeln oder Suizidgedanken. Auslöser können im Tod von nahen Angehörigen und anderen Verlusten liegen. Die Depression ist die häufigste psychische Erkrankung in unserem Kulturkreis, die meist mit Medikamenten und Psychotherapie behandelt wird. Damit gehört diese Stoffwechselerkrankung des Gehirns zu einem der größten Kostenfaktoren im Gesundheitswesen.

Ein Lottogewinn von 1 Million Euro ändert für einen depressiven Patienten kaum etwas. Ganz andere Auswirkungen hätte dies für den Burnout-Gefährdeten. Dieser könnte es sich erlauben, die belastenden Faktoren durch die zur Verfügung stehenden Zahlungsmittel zu kompensieren (muss nicht mehr Geld verdienen – kann sich eine Putzfrau leisten usw.) und wahrscheinlich verschwinden daraufhin seine Beschwerden. Bei Burnout-Betroffenen steht mehr die **Frustration** im Vordergrund. Die Patienten erleben eine Ohnmacht und/oder erreichen ihre selbstgesteckten Ziele nicht. Burnout bezieht sich also mehr auf den Leistungsdruck im Berufs- und/oder Privatleben. Für das Aus-

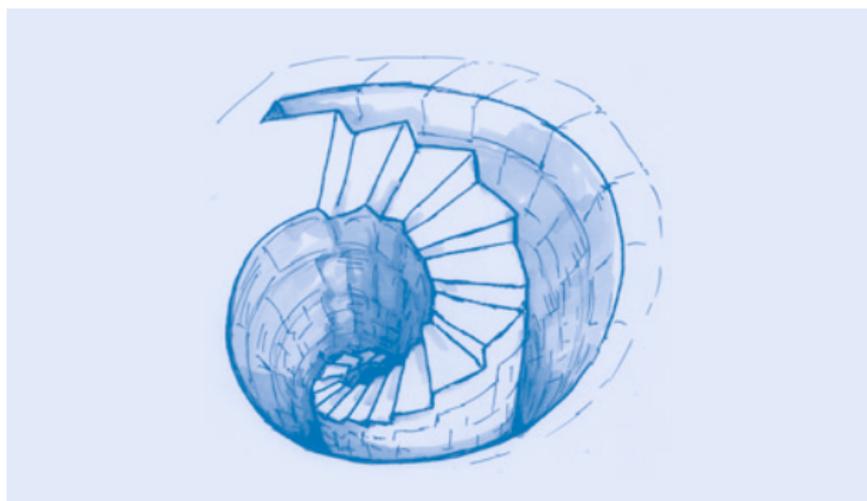
bleiben der Zielerreichung werden häufig spezielle berufliche Ursachen verantwortlich gemacht, z. B. der Personalmangel oder die steigende Anspruchshaltung von Vorgesetzten und Patienten.

➤ **Burnout ohne eine Depression ist selten – eine Depression ohne Burnout kommt dagegen häufig vor.**

Das **chronische Erschöpfungssyndrom** CFS (chronic fatigue syndrome) gilt als komplexe, mindestens 6 Monate andauernde, sehr starke Erschöpfung. CFS verknüpft sich oft mit Tumorerkrankungen und anderen Immundefekten. Die ICD-10-Diagnose: G 93.3 gilt als organische Störung des Gehirns und darf nicht mit Burnout verwechselt werden.

Charakteristika

Menschen mit Burnout-Syndrom erleben über Monate, manchmal über Jahre, einen **konstanten Leistungsdruck**, der sie immer tiefer in diesem Dilemma versinken lässt. Bildhaft darf sich der Leser den Burnout-Verlauf wie eine enge Wendeltreppe vorstellen, die mit schmalen



■ Abb. 1.2. Wendeltreppe.

Stufen nach unten führt. Je tiefer abgestiegen wird, desto mehr verengt sich der (Tunnel)blick (■ Abb. 1.2).

Der Druck des Burnouts lastet dabei so stark, dass Betroffene glauben, sich diesem aus eigener Kraft nicht entziehen zu können. Typischerweise übersehen sie, dass sie schon lange nicht mehr auf der obersten Treppenstufe stehen, sondern bereits auf dem Weg nach unten sind. Der »Gestresste« blendet nahezu alles, was links und rechts ist, aus und fokussiert seine Wahrnehmung nur noch auf die Problemsituation. So merkt er nicht, wie tief er bereits in dieser Zwangslage steckt.

Burnout ist »in«

Leistungsträger schämen sich manchmal »depressiv« zu sein; Stattdessen wird eher die gesellschaftlich akzeptierte »Edel-Variante« Burnout benutzt. Denn in ihren Augen werden vor allem Verlierer depressiv, Burnout ist ihrer Meinung nach eine Diagnose für »Gewinner«.

Immer wieder tauchen neue Personennamen in der Presse auf, wer alles von Burnout betroffen ist. Diese Outing-Bereitschaft wäre vor 10 Jahren nicht möglich gewesen. Die inflationäre Verwendung des Begriffs lässt sich auch kritisch betrachten. Ist Burnout »hip«? Ist es »schick«, sich selbst so zu klassifizieren, um jedem klar zu machen, wie wichtig man ist? Manche ältere Mitbürger, die Kriege, Vertreibung und erdrückende Zeiten von Entbehrung erlebt haben, fragen, warum sie damals diesem Kriegsstress nicht erlegen waren.

Vielleicht hat es in der Tat mit dem aktuellen Überangebot an Kommunikation und Medien zu tun? Dadurch verlieren einige den Überblick und es gelingt ihnen nicht mehr abzuschalten. Nicht nur für Auszubildende erscheint es beispielsweise undenkbar, wenn sie im Urlaub auf Ihr Handy verzichten sollen. Wir sind immer erreichbar – rund um die Uhr versorgt mit Radio, Fernsehen, Twitter und SMS-Botschaften. Ob dies eine Ursache für den enormen Anstieg der Erkrankung ist?

Häufigkeit

Burnout wird in der derzeit im deutschen Gesundheitswesen verbindlichen 10. Auflage der »Internationalen Klassifikation der Erkrankungen«, kurz ICD-10, als »**Zustand der totalen Erschöpfung**« mit dem Diagnoseschlüssel Z 73.0 erfasst. Diese Z (für Zusatz)bezeichnungen werden allerdings nur für Symptome ohne eigenständigen Krankheitswert vergeben. Sie beschreiben Faktoren, die die Gesundheit beeinflussen. Die Anzahl der Betroffenen steigt nach Aussagen der Krankenkassen permanent an. So berichtet die Tagespresse, dass Berufstätige zunehmend stark gestresst seien [55]. Etwa die Hälfte der Arbeitnehmer leide bei der Arbeit unter hohen psychischen Belastungen. Mehr als die Hälfte sei von Schlafstörungen (53%), depressiven Verstimmungen (37%), Nervosität (36%) und Konzentrationsstörungen (32%) betroffen. Der Anteil der Arbeitnehmer, die wegen psychischer Erkrankungen ausfielen, sei demnach in den letzten 10 Jahren um 60% angestiegen. Noch ist Burnout keine klassische ICD-Diagnose – noch nicht!

1.2 Burnout-Ursachen in der Persönlichkeit

Welchen gemeinsamen Nenner haben Betroffene? Gibt es Verhaltensmuster oder Charaktereigenschaften, die typisch sind?

Vorweg aber hier schon der Hinweis: Selten steht eine einzige Ursache im Zentrum – meist liegen mehrere Gründe vor.

Selbstwertgefühl

Nach wie vor ortet ein Teil der Fachliteratur die zentralen Ursachen für Burnout in den Stressoren des **Arbeitsfeldes**: z. B. durch immer krankere Patienten bei weniger Personal. Andere Autoren ergänzen diese Sichtweise und addieren die **individuelle Komponente**, z. B. das persönliche Bewältigungsverhalten dazu [42][50]. Denn wenn Burnout

nur durch die berufliche Arbeit im Gesundheitswesen verursacht wäre, müssten dann nicht alle Mitglieder eines Teams an Burnout erkranken? Warum aber droht ein Mitarbeiter »auszubrennen« und andere wirken regelrecht immun?

Menschen unterscheiden sich in ihren persönlichen Verhaltensweisen und in ihrem **Selbstwertgefühl**. Dieses Gefühl entwickelt sich in Kindheit und Jugend und beschreibt das eigene subjektive Bild, das ich von mir habe. Ein zu **hohes Selbstwertgefühl** kann zu Überheblichkeit und zur Verkennung der Realität führen. Schlimmstenfalls erlebt der Betroffene negative und ablehnende Reaktionen, weil er auf andere arrogant und überheblich wirkt. Diese **Egozentriker** sehen sich selbst, oft unbewusst, im Mittelpunkt und zeigen eine übertriebene Selbstbezogenheit. Wenn Betroffene nicht im Zentrum des Interesses stehen erleben sie Stress und wirken dann oft traurig und enttäuscht.

Umgekehrt führt ein zu **niedriges Selbstwertgefühl** zu andauernden Selbstzweifeln mit Fehleinschätzungen bezüglich der eigenen Leistungsmöglichkeiten. Menschen mit dieser Ausprägung trauen sich nicht alleine selbstbewusste Entscheidungen zu treffen. Sie orientieren sich an Führungspersönlichkeiten und stehen nicht zu ihrer eigenen Meinung. Eine **selbstlose Einstellung** verleugnet die eigenen Interessen und konzentriert sich ganz auf die Bedürfnisse des Anderen. Helfer haben den hohen Anspruch **immer** freundlich sein zu müssen. Dadurch verbieten sie sich selbst ein klares »Nein-Sagen«. Solche Mitarbeiter leben mit der Gefahr ausgenutzt zu werden. Sie blenden ihre Bedürfnisse nach Eigenschutz und Erholung aus und erkranken deutlich eher an Burnout.

Der Psychologe Wolfgang Schmidtbauer entwickelte dazu eine Persönlichkeitstheorie, die in engem Kontakt zum Burnout steht, das **Helfersyndrom**:

Menschen mit niedrigem Selbstwertgefühl erleben Ängste, die möglicherweise von biografisch erlebten Defiziten herrühren. Als Kind erfuhren sie, dass sie nicht aufgrund ihrer Persönlichkeit, sondern nur bei entsprechender Leistung geliebt und anerkannt wurden. Damit idealisieren Betroffene unter Umständen das »Helfen« und verschaffen sich ein gutes Gefühl, wenn sie nun selbst schwächeren, kranken und

benachteiligten Personen »Gutes tun«. Oft orientieren sie sich dabei mehr am Wohlergehen der Anderen, als dass sie auf ihre eigene psychische und körperliche Gesundheit achten. Sie sind selbst äußerst bedürftig nach Anerkennung und handeln unterschwellig dermaßen selbstbezogen, dass ihre Hilfe nicht immer wirkt. Nach Schmidtbauer sind Menschen mit Helfersyndrom besonders in den klassisch helfenden Berufen zu finden: Pflegende, Medizinische Fachangestellte, Physiotherapeuten, Ärzte, Lehrer, Pädagogen, Polizisten, Theologen u. a.

Aber nicht alle Burnout-Erkrankten leiden am Helfersyndrom.

Idealismus oder das »Mutter-Theresa-Syndrom«

Manche Burnout-Gefährdete stecken sich selbst viel **zu hohe idealistische Ziele**. Sie möchten Gutes tun und damit die Welt verändern. Vom Umfeld werden sie zuweilen als »Mutter Theresa« der Einrichtung bezeichnet, weil sie sich (ungefragt) um alles kümmern und jedem helfen möchten. Prinzipiell ist eine aktive positiv helfend-unterstützende Ausrichtung nicht zu kritisieren. Spätestens aber dann, wenn die eigenen Bedürfnisse unbeachtet bleiben, kann es pathologisch werden. So powern Betroffene z. B. über lange Zeit 200%ig an der Arbeitsstelle ohne die Folgen zu bedenken. Das bedeutet, sie bringen deutlich mehr Leistung ein, als in ihrem Arbeitsvertrag gefordert wird. Manch Arbeitgeber mag sich darüber insgeheim freuen – aber er denkt damit zu kurzfristig. Denn die langfristigen negativen Konsequenzen werden ausgeblendet. Ein Burnout-Erkrankter hilft niemandem mehr. Denn in welchem Verhältnis stehen die ehemals investierten 200 %, wenn die Mitarbeiter in Folge dessen über lange Zeit **zu 100% ausfallen?**

Aktuell wird in der Burnout-Forschung das beschriebene hohe **Anfängerengagement** kritisch diskutiert – schützt oder schadet die anfangs idealistische Einstellung. Gerade die Potsdamer Lehrerstudie verdeutlicht, dass Lehrer, die ihren Beruf mehr als Notlösung gewählt haben – und über wenig oder keinen anfänglichen Idealismus verfügten, mit zunehmenden Berufsjahren in besonderer Weise von Burn-

out betroffen sind [67]. Andere Autoren meinen, dass ein gesundes Maß an Idealismus eher vor Burnout schütze [48].

Angestellte helfender Berufe mit besonders edlen Motiven neigen ganz besonders dazu, die Niederungen des Arbeitsalltages aus ihrer Vorstellung auszublenden. Pflegefachkraft wird man, weil man helfen möchte. Über Einsparmaßnahmen (die es schon immer gegeben hat), über Zwist mit Kollegen, Vorgesetzten, Patienten bzw. Kunden, über die notwendige Dokumentation seiner Arbeit macht sich kaum jemand Gedanken, wenn er die Entscheidung für eine Ausbildung in diesen Berufen trifft

Perfektionismus oder die Angst vor Delegation

Perfektionisten reicht es nicht, eine gute Arzthelferin oder Krankenpfleger darzustellen. Nein, viele wollten immer schon die beste und vollkommenste Mitarbeiterin sein. Oft scheitern sie an ihren eigenen Erwartungen. Der krankhafte Perfektionismus lässt eigene Fehler als Katastrophe erleben und investiert unnötig viel Energie in die fehlerfreie Erledigung anstehender Tätigkeiten. Zudem vermeiden Betroffene das **Delegieren** von Aufgaben, weil sie glauben, nur sie selbst könnten dies mustergültig übernehmen, zumal das Erklären viel zu lange dauern würde. Solch ein extremer Ehrgeiz wird meist durch die Erziehung geprägt.

Unvermögen zum »Nein-Sagen«

Das sog. »**Please-me-Syndrom**« beschreibt Menschen, die nicht »Nein« sagen können. Werden sie von Anderen für Projekte angefragt, so ist ihre Zusage so gut wie sicher. Dabei verkennen Sie den Aufwand und räumen sich selbst viel zu kurze Pufferzeiten ein. Eine Lebensweisheit besagt, dass Zusatzaufgaben meist länger dauern als man glaubt. Hier setzt ein Dominoeffekt ein. Betroffene stehen gewissenhaft zu ihrem Wort, denn sie haben ja zugesagt. Obwohl sie nun selbst an ihre körper-