

Uwe Haßelmann/Thomas Risse

Keine Zeit ... tut mit leid! Mehr Zeit in der Pflege durch verbessertes Selbstmanagement

Wir wollen Ihnen in diesem Artikel einen Überblick über die wichtigsten Techniken und Methoden des Zeitmanagement vermitteln. Schließlich gibt es auf den Stationen kaum ein knapperes Gut als die Zeit. Die Gründe dafür? Zu wenig Personal, zu viele Patienten mit hohem Pflegeaufwand usw. usf. Alles richtig. Ein Großteil der Hektik und des Stresses ist

sicherlich fremd verschuldet, das heißt, Sie können daran zunächst nichts oder nur wenig ändern. Aber das ist aber nur ein Teil der Wahrheit, auf den wir hier nicht eingehen können und wollen. Wir fragen uns vielmehr, wo unsere persönlichen Anteile der Zeit(ver)schwendung liegen und ob wir durch verbessertes Selbstmanagement nicht so manchen „Zeitdieb“ erfolgreich und dauerhaft in die Flucht schlagen können. Wir sind davon überzeugt, dass effektives Zeitmanagement auch für auch für Mitarbeiter in der Pflege ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg darstellt.

Dabei können Sie sich auf dreierlei Weise mit Zeitmanagement auseinandersetzen:

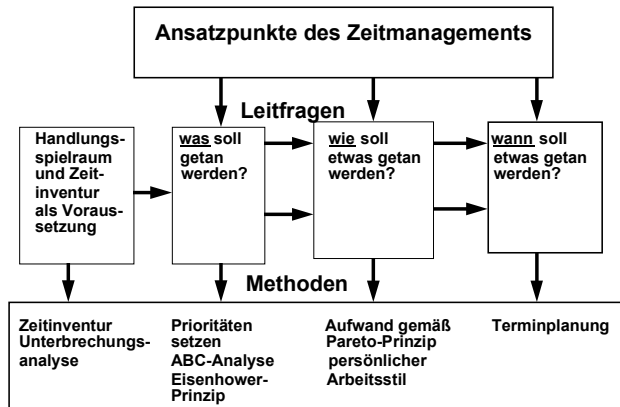
1. Sie fangen nach Lektüre des Artikels mit einem **systematischen Selbstmanagement**-Programm an (und beachten bitte unsere Empfehlungen dazu).
2. Sie lesen den Artikel durch, entscheiden sich für **eine** Ihnen **besonders wichtig** erscheinende Technik/Methode und fangen an.
3. Oder Sie **lesen** den Artikel durch, informieren sich unverbindlich über das Thema und beschäftigen sich erst dann intensiver mit Zeitmanagement, wenn Sie es für richtig und nützlich halten.

Eine Warnung möchten wir aber gleich vorweg äußern: Dieser Artikel kann kein Seminar und/oder Beratung ersetzen. Sollten Sie also nicht zurecht kommen, besuchen Sie doch einfach ein Seminar (zum Beispiel in Volkshochschulen) Dies empfiehlt sich gerade dann, wenn es um Stressbewältigung geht, die Sie rein „mental“, also durch Einstellungsänderung, nicht in den Griff bekommen. Aber auch zu diesem Thema bekommen Sie hier den einen oder anderen Hinweis - soweit es die Vermeidung von Stress und Hektik betrifft.

Überblick über die Techniken/Methoden

Voraussetzung für die Durchführung von derartigen Methoden und Techniken ist, dass Sie überhaupt Handlungsspielräume zum eigenständigen Gestalten Ihrer Arbeits- oder Freizeit besitzen. Erfahrungen zeigen, dass Sie mindestens 30% der Arbeitszeit selbst organisieren können sollten. Ist das nicht der Fall, müssen Sie auf die Durchführung von Zeitmanagement-Methoden verzichten. Bevor Sie nun aber gleich aufgeben indem Sie sagen: „Ich habe keine 30% auf meiner Station!“ schauen Sie kurz, was mit Handlungsspielraum gemeint ist. Ein drastisches Beispiel hilft Ihnen dabei: Ein Fließbandarbeiter etwa hat in der Regel einen arbeitsplatzbezogenen Handlungsspielraum, der gegen Null Prozent tendiert. Überschlagen Sie nun kurz die Fülle Ihrer Tätigkeiten und fragen sich dabei, welchen Einfluss Sie auf die Notwendigkeit, den Zeitpunkt und den Aufwand der Vorgänge haben. Aber erst die weiter unten vorgeschlagene Tätigkeitsanalyse gibt Ihnen einen sicheren Überblick über Ihre Einflussmöglichkeiten.

Grafik 1 zeigt die Methoden und Voraussetzungen des Zeitmanagements im Überblick.



Bevor Sie aber damit beginnen können, die Methoden anzuwenden, sollten Sie also zunächst eine Zeitinventur und/oder Unterbrechungsanalyse durchführen.

Zeitinventur und Unterbrechungsanalyse

Bei der Zeitinventur wie der Unterbrechungsanalyse geht es darum festzustellen, welche Bedingungen bei Ihnen **genau** vorliegen. Erfahrungen und Erkenntnisse der so genannten Selbstmanagement-Ansätze der Verhaltenstherapie zeigen, daß häufig die Eindrücke von der Ausprägung und/oder Häufigkeit eigener Verhaltensweisen und die tatsächlichen Verhältnisse weit auseinander liegen (zum Beispiel Anzahl der Zigaretten am Tag, Kalorienzufuhr). Diese Diskrepanz ist nicht immer auf Beschönigungstendenzen zurückzuführen, sondern Ausdruck der Begrenzung unserer Informationsverarbeitungskapazitäten (selektive Wahrnehmung, Gedächtnisfunktionen). Also: **der 1. Schritt des Selbstmanagement-Programms ist die systematische Selbstbeobachtung**, entweder mit Hilfe der Zeitinventur oder der Unterbrechungsanalyse.

Bei der Zeitinventur schreiben Sie schlicht auf, was Sie wann tun. Bei der Unterbrechungsanalyse dagegen - häufig auch Störverlaufsanalyse genannt - wird erfasst, wie viel Unterbrechungen pro definierter Zeiteinheit (meist pro Stunde) vorkommen. In beiden Fällen wird davon ausgegangen, dass „Muster“ vorliegen, die sich allerdings nicht immer sofort dem Betrachter aufdrängen.

Zunächst zur Zeitinventur:

Sie erstellen sich ein Formular nach folgendem Muster

Uhrzeit – Aktivität – Dauer - Auswertung

und zeichnen mehrere Arbeitstage auf. Dazu beachten Sie bitte folgende Tipps:

1. Fangen Sie an einem "typischen" Arbeitstag an. Gibt es keinen "typischen" Arbeitstag, nehmen Sie den erstbesten Tag und wiederholen Sie die Aufzeichnung mehrfach.
2. Schreiben Sie **sofort nach** Abschluss einer Handlungssequenz (z.B. Besprechung) stich wortartig die Aktivität auf (hier Besprechung mit X) und tragen die Uhrzeit (Beginn) ein.

3. Registrieren Sie nur Aktivitäten von mindestens 15 Minuten Dauer. Falls Handlungssequenzen kürzer sind, bilden Sie sinnvolle Kategorien/Zusammenfassungen.
4. Wählen Sie aber nicht zu große Zeiteinheiten für die Bildung einer Aktivität (z.B. Vormittag Aufnahme Patient XY).
5. Lassen Sie die Aufzeichnung nicht durch andere Personen, etwa Mitarbeiter/Innen machen. Die Erfassung Ihrer Zeitver(sch)wendung ist ausschließlich Ihre Sache.

Bei der Auswertung betrachten Sie sich jede Aktivität und fragen sich dabei dreierlei:

- War diese Tätigkeit notwendig?
- War der Zeitaufwand gerechtfertigt?
- War der Zeitpunkt sinnvoll?

Wenn Sie die Auswertung vornehmen, denken Sie bitte daran, dass Sie hiermit vor allem bezwecken, den status quo festzustellen und sich dann zu verbessern. Bitte verzweifeln Sie bei - subjektiv - chaotischen Zuständen nicht, sondern lassen Sie sich dadurch motivieren.

Bei der **Unterbrechungsanalyse** (häufig auch als "Störverlaufsanalyse" bezeichnet) gehen Sie wie folgt vor:

Sie stellen mit Hilfe einer Strichliste die Anzahl der Unterbrechungen pro Stunde fest und übertragen das Ergebnis dann zur besseren Übersicht in eine Graphik.

Die Auswertung zeigt Ihnen, wann die Wahrscheinlichkeit unterbrochen zu werden, am größten ist. Sie können diese Erkenntnisse bei der Tagesplanung berücksichtigen (s.u.). Erfahrungen zeigen, dass häufig folgende Zeitfresser beobachtet werden können, die sich den aufgeführten Bereichen zuordnen lassen.

Bereich: Zeitplanung und Arbeitsmethodik

- unklare Zielsetzung
- unzureichende Tagesplanung
- keine schriftliche Planung
- Versuch, zuviel auf einmal zu tun
- Aufgaben nicht zu Ende geführt
- keine Übersicht über alle Arbeitsaufgaben
- spontane (oder keine) Prioritäten
- Unrealistische Zeitvorausschätzung
- Mangelhafte Organisation

Bereich: persönlicher Arbeitsstil

- schlechtes Ablagesystem
- Papierkram und Lesen
- Zu viel Kommunikation; Alle Fakten wissen wollen
- Suche nach Notizen, Adressen, Telefonnummern etc.
- Persönliche Desorganisation / überhäufert Schreibtisch

Bereich: Unterbrechungen des Arbeitsrhythmus

- telefonische Unterbrechungen
- unangemeldete Besucher
- langwierige Besprechungen
- Ablenkung, Lärm
- private Plauderei

Bereich: persönliche Schwachstellen

- Hast, Ungeduld; Überstürzte Entscheidungen
- Unfähigkeit zuzuhören
- geringe Selbst- und/oder Arbeitsmotivation
- fehlende Selbstdisziplin; „Schlendrian“
- Unentschlossenheit/ „Aufschieberitis“
- Unfähigkeit (oder Ungeübtheit), „nein“ zu sagen
- Perfektionismus
- Alles selbst erledigen wollen
- Ermüdung
- Konzentrationsschwäche

Bereich: innerbetriebliche Zusammenarbeit und Führung

- mangelnde Koordination/Teamwork
- zu wenig Delegation
- unklare Verteilung der Verantwortung
- unvollständige und/oder verspätete Informationen
- Doppelarbeit
- zu viel und/oder unpräzise Kommunikation
- Wartezeiten (z.B. bei Terminen und Verabredungen)

Vielleicht haben Sie bereits in dieser Sammlung einiger Ihrer eigenen Zeitdiebe entdeckt. Was können Sie persönlich tun, um diesen unangenehmen Begleitern das Handwerk zu legen?

Nach dieser Selbstbeobachtungsphase ist es nun möglich, die Methoden des Zeitmanagement sinnvoll anzuwenden. Wie in Grafik 1 dargestellt, kann man die wichtigsten Methoden anhand der folgenden Leitfragen ordnen:

- Was soll getan werden?
- Wie soll etwas getan werden?
- Wann soll etwas getan werden?

Was soll getan werden?

Dieser Leitfrage sind zwei besonders wichtige Methoden/Techniken zugeordnet, nämlich die Frage nach der persönlichen Zielsetzung und das „Prioritäten setzen“.

Persönliche Zielsetzung

Wir empfehlen Ihnen, sich Ihre persönlichen Ziele dadurch bewusst zu machen, dass Sie sich etwas Zeit nehmen und folgende Fragen schriftlich für sich beantworten:

- Was kann ich gut?
- Wo liegen meine Schwächen?
- Was will ich kurz-, mittel- und langfristig erreichen?

Wenn Sie diese Bilanz erstellt haben, können Sie die Liste mit einem nahe stehendem Menschen diskutieren und gegebenenfalls revidieren. Wollen Sie die Liste nicht mit anderen diskutieren, lassen Sie sie 1-2 Tage liegen, nehmen Sie dann noch einmal vor und revidieren Sie die Liste - falls notwendig und sinnvoll. Nach diesem Prozess legen Sie die Liste beiseite und nehmen sie nach etwa einem Jahr zur Selbstkontrolle erneut vor. Sinn dieses Vorgehens ist es, sich einmal bewusst zu machen, was man eigentlich will und kann. Damit können Sie es erreichen, dem Kardinalfehler vieler Menschen in unserer hektischen Zeit nicht zu verfallen, nämlich sich (zu oft) in kopflos-hektischen Aktionen zu verlieren. Dieses Verhalten war auch Mark Twain wohl nur allzu bekannt:

„Nachdem wir das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen“.

Mark Twain

Prioritäten setzen

Neben der persönlichen Zielsetzung ist dies u.E. die wichtigste Methode. Im Prinzip geht es bei dem Setzen von Prioritäten darum, Entscheidungen für oder gegen bestimmte Aktivitäten/Aufgaben oder bezüglich der Reihenfolge der Erledigung zu fällen oder in Worten von Antoine de Saint-Exupéry:

"Guten Tag", sagte der kleine Prinz.

"Guten Tag", sagte der Händler.

Er handelte mit höchst wirksamen, Durst stillenden Pillen. Man schluckt jede Woche eine und spürt überhaupt kein Bedürfnis mehr zu trinken.

"Warum verkaufst du das?" sagte der kleine Prinz.

"Das ist eine große Zeitersparnis", sagte der Händler. "Die Sachverständigen haben Berechnungen angestellt. Man erspart dreiundfünfzig Minuten in der Woche!"

"Und was macht man mit diesen dreiundfünfzig Minuten?"

"Man macht damit, was man will ..."

"Wenn ich dreiundfünfzig Minuten übrig hätte", sagte der kleine Prinz, "würde ich ganz gemächlich zu einem Brunnen laufen ..."

(Antoine de Saint-Exupéry: Der kleine Prinz)

Vielleicht tragen die folgenden, nüchternen Entscheidungsmodelle dazu bei, Entscheidungen klarer und gelassener zu fällen:

- die ABC-Analyse oder
- das Eisenhower-Schema.

ABC-Analyse

A-Aufgaben:

- wesentliche Dienstpflichten
- nicht delegierbar
- bei Nichtberücksichtigung tritt Schaden ein

B-Aufgaben:

- wichtig, aber nicht dringend
- "Krisen von morgen"
- innovativ

C- Aufgaben:

- "Routinekram"
- nötig, aber lästig
- (im Prinzip) immer delegierbar

Dringlichkeit

Wichtigkeit

		gering	hoch
gering	nicht tun	planen terminieren	
hoch	Aufwand ? delegieren nicht immer erledigen	sofort se	

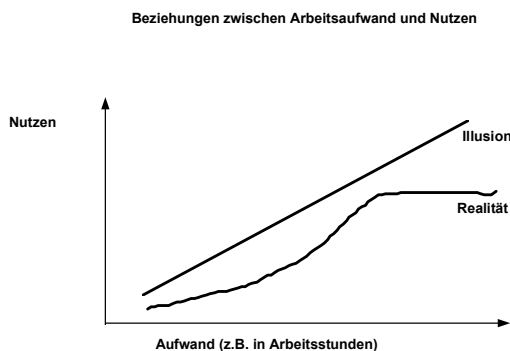
Beide Methoden teilen die zu erledigenden Aufgaben in verschiedene Klassen ein. **Vor der Anwendung der Methoden sollten Sie deshalb eine Aufgabenliste („job list“) erstellen.** Während die ABC-Analyse vor allem die Wichtigkeit von Aufgaben betont, thematisiert das Eisenhower-Schema die Unterschiede zwischen Dringendem und Wichtigem. Bei beiden Modellen geht es darum, der „Tyrannei des Dringlichen“ zu entkommen.

Wir raten Ihnen zunächst, die in der Aufgabenliste enthaltenen Aufgaben wahlweise mit der ABC-Analyse oder dem Eisenhower-Schema zu analysieren. Haben Sie dann

eine Einteilung der Aktivitäten vorgenommen, ist in der Regel die Entscheidungssicherheit gestiegen. Dies „bringt“ nach unseren Erfahrungen häufig nicht nur erheblichen Zeitgewinn sondern auch erhebliche psychische Entlastung mit sich. Denn häufig mussten wir feststellen, dass viele unserer Seminarteilnehmer/Innen nach der Devise lebten: „Alles ist gleich wichtig“ oder „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst!“. Das sind aber absolut irrtümliche, eigentlich irrationale Annahmen und sollten deshalb sofort revidiert werden.

Wie soll etwas getan werden?

Um diese Frage zu beantworten, sollten Sie sich einmal fragen, welche Beziehung zwischen Aufwand und Nutzen in ihrer Arbeit tatsächlich vorliegt. Unsere Erfahrungen zeigen, dass viele Menschen sich hier äußerst unökonomisch verhalten. Zu großer Perfektionismus ist aber ein „Zeitfresser“ Nummer 1. Betrachten Sie zur Veranschaulichung einmal die folgende Grafik.



Die Beziehung zwischen dem Aufwand (hier in Arbeitsstunden) und dem Nutzen (hier subjektiv geschätzt, kann aber auch in DM ausgedrückt werden) lässt sich nicht als lineare Funktion abbilden. Dies ist der Irrtum. Tatsächlich dürften sich die Verhältnisse so abspielen, wie in der Grafik angedeutet. Nach einem mehr oder weniger steilen Anstieg nach Arbeitsbeginn erreicht die Kurve relativ schnell ein Maximum. Sinnvolles Arbeitsverhalten ist hier, möglichst frühzeitig mit der Ausarbeitung aufzuhören, nämlich dann, wenn die Kurve ein sinnvolles Maximum erreicht hat.

Selbst wenn man sich die Beziehung zwischen Aufwand und Nutzen zu Herzen nimmt, sollte man dennoch seinen Arbeitsstil kritisch betrachten. Dazu möchten wir Ihnen die folgenden 10 Tipps geben.

1. Konzentrieren Sie sich auf eine Arbeitsaktivität und schließen Sie diese (möglichst) ab, bevor Sie eine neue beginnen. Denken Sie an die Folgen der Verzettelung. Manchmal vergisst man sogar die Vorgänge, die zwischendurch begonnen wurden. Es kostet in der Regel jedes mal erneut Zeit, bis Sie sich wieder „eingearbeitet“ haben.
2. Lernen Sie zu unterscheiden zwischen **Wichtigen** (=Vorrang) und **Dringenden** Aufgaben. Was andere als dringend bezeichnen, muss nicht zwangsläufig wichtig sein! Die wichtigen Aufgaben gehen stets vor. Dringliche Dinge sind meist termingebunden (und delegierbar). Es sind kurzfristige Probleme, oft Routinesachen, die Sie unter Zeitdruck setzen. Die wichtigen dagegen sind eher mittel- und langfristige Angelegenheiten, die sogar scheinbar aufgeschoben werden können. Doch hier setzen Sie die Termine.

3. Bereiten Sie alle Vorgänge (von Bedeutung) ausreichend und konsequent (immer!) vor. Dies betrifft auch alle Kommunikationsvorgänge. Lassen Sie die Tätigkeiten vor Ihrem inneren Auge ablaufen. Denken Sie erst während des Vorgangs über den Verlauf nach, dann blockieren Sie sich bzw. verzögern den Ablauf.
4. Machen Sie sich Checklisten für Ihre wichtigsten Tätigkeiten oder auch für diejenigen, die nicht so oft vorkommen. So entlasten Sie Ihr Gedächtnis und unterstützen es gleichzeitig. Praktische Hilfen sind hier z. B. Leitfäden (siehe Literaturliste)
5. Versuchen Sie, Unterbrechungen von außen zu „kanalisieren“. Möglichkeiten: Termine mit Angehörigen usw. absprechen; feste Besuchs- und Telefonzeiten vereinbaren. Achten Sie in dem Zusammenhang vor allem auch auf Ihre Telefoniergewohnheiten!
6. Bei unabwendbaren Unterbrechungen von außen: Stellen Sie die Verteilung der Störungen über die Arbeitszeit fest (Unterbrechungsanalyse!). Packen Sie Tätigkeiten, bei denen Sie sich sehr konzentrieren müssen, nach Möglichkeit nicht die besonders unterbrechungsreichen Zeiten. Schwierige Tätigkeiten gehören bei unabwendbaren Unterbrechungen in die unterbrechungsarmen (oder -ärmeren) Zeiten.
7. Gewöhnen Sie sich an regelmäßige und konsequente Arbeitsplanung (z.B. mit Hilfe der ALPEN-Technik; s. u.).
8. Führen Sie einen Terminkalender und halten ihn im dienstlichen Bereich immer bereit. Manchmal reichen auch so genannte „Aktivitätenlisten“. Sie wollen doch Ihre wichtigsten (Tages)Ziele nicht aus den Augen verlieren! Deshalb die Betonung des Schriftlichen im Zeitmanagement.
9. Seien Sie vorsichtig bei dem, was Sie bei anderen „anstoßen“. (Vermeiden Sie Handlungen mit Rückwirkungen.)
10. Lernen Sie, nein zu sagen. Aber mit Gefühl. Gegenfragen: „Muß es unbedingt sofort sein? - Kann es nicht später geschehen?“ (Oder eben überhaupt nicht!) Hinterfragen Sie, warum Sie manchmal oder oft nicht „nein-sagen“ können. Wie können Sie das ändern?

Betrachten Sie diese Tipps bitte nur als Anregungen. Es wird vermutlich so sein, dass Sie nicht alle beherzigen müssen.

Wann soll etwas getan werden?

Diese Leitfrage führt uns zu dem Bereich der Tagesplanung. In unseren Seminaren und Beratungen hören wir oft, man könne nicht planen, alles sei so hektisch, was man morgens plane sei mittags bereits geplatzt usw. Wir bezweifeln nicht, dass es solche Arbeitsplätze gibt. Auch schließen wir uns Immanuel Kant hinsichtlich der Problematik des „Pläne machens“ an.

"Pläne machen ist mehrmalen eine üppige, prahlerische Geistesbeschäftigung, dadurch man sich ein Ansehen von schöpferischem Genie gibt, indem man fodert, was man selbst nicht leisten, tadelt, was man selbst nicht besser machen kann, und vorschlägt, wovon man selbst nicht weiß, wo es zu finden ist" (Kant: Prolegomena)

Trotz der negativen Sicht vom "Pläne machen" von Deutschlands größtem Philosophen, sollte man nämlich auf (sinnvolle) Versuche, seine Arbeitszeit zu

planen, nicht verzichten. Man sollte schließlich arbeiten, nicht gearbeitet werden! Ein sinnvoller Versuch der Planung könnte die schriftliche Tagesplanung mit Hilfe der ALPEN-Technik sein.

1. **Aktivitäten auflisten:** Aufgaben, Termine, Tagesarbeiten, Unerledigtes
2. **Länge der Tätigkeiten schätzen**
3. **Pufferzeit (Reservezeiten) berücksichtigen:** Faustregel
4. **Entscheidung über Prioritäten, Kürzungen und Delegation treffen** danach gegebenenfalls Eintragung in Terminkalender
5. **Nachkontrolle** (am Abend des geplanten Tages)

Umsetzung des Gelernten

Leiten Sie ein Selbstveränderungsprogramm ein. Damit Ihre Vorhaben nicht so "erfolgreich" wie "Silvesterschwüre" bleiben, beachten Sie bitte die folgenden 9 Punkte. (Diese 9 Punkte orientieren sich an gängigen Empfehlungen des sog. "Selbstkontroll-Ansatzes" der Verhaltenstherapie. Vertiefende Literatur dazu: Watson/Tharp: Einübung in Selbstkontrolle. Pfeiffer Verlag München oder Vollmer: Verhaltensmanagement im Beruf. Expert Verlag Renningen-Malmsheim).

1. Führen Sie eine Zeitinventur durch.
 1. Stellen Sie Ihre persönlichen Zeitfresser fest.
 2. Bringen Sie die problematischen Punkte in eine Rangreihenfolge (vom leichtesten zum gravierendsten Problempunkt).
 3. Stellen Sie bei jedem Problempunkt fest,
 - wie schwierig und
 - wie aufwendigeine Veränderung desselben vermutlich sein wird.
 4. Überdenken Sie die Rangreihenfolge aus 3. aufgrund der Analyse von 4. und verändern Sie ggf. die Rangreihenfolge.
 5. Starten Sie nun Ihr Selbstveränderungsprogramm mit dem "einfachsten" Problem, d.h. demjenigen, welches mit dem geringsten Aufwand bei geringsten Widerstand angegangen werden kann.
 6. Nehmen Sie sich nicht zuviel auf einmal vor und versuchen Sie nicht, gleich allzu perfekt zu werden.
 7. Falls Ihre Änderungsabsichten Auswirkungen auf andere (Mitarbeiter, Kollegen, Familienangehörige etc.) haben sollten, besprechen Sie Ihr Vorhaben mit den Betroffenen aus Ihrer Umgebung. (Sprechen Sie bitte nur konkrete und spezifische Dinge an, bitte keine "philosophischen" Ausführungen oder Lehrvorträge zum Zeitmanagement an sich o.ä.)
 8. Setzen Sie sich auch bei Ihrem Selbstveränderungsprogramm Fristen und Termine; arbeiten Sie auch hier zielbewusst und konsequent.
 9. Führen Sie nach angemessener Zeit eine (Nach-)Kontrolle durch (erneute Zeitinventur).

Zum Abschluss dieses Artikels möchten wir Ihnen viel Erfolg bei Ihrem persönlichen Zeitmanagement-Programm wünschen. Sollten Sie nach diesen Ausführungen jetzt enttäuscht sein, was sich eigentlich hinter „Zeitmanagement“ verbirgt, so möchten wir mit dem folgenden Zitat eines bekannten Management-Experten antworten:

Viele Lösungen sind selbstverständlich und nur wenige neu. Wir wissen, was wir tun sollten. Uns fehlt jedoch einfach die Entschlossenheit oder die Disziplin zur Ausführung. (R. A. Mackenzie)

Literatur

- Seiwert, Lothar J.: Das neue 1x1 des Zeitmanagement. Offenbach: Gabal, 1995.
- Stegmayer, A. und W. Maletzki: Klinikleitfaden Pflege. Lübeck: Gustav Fischer 1996.
- Tausch, Reinhard: Hilfen bei Stress und Belastung. Hamburg: Reinbek, 1996.

Feldner & König