

intensiv

Fachzeitschrift für Intensivpflege und Anästhesie

Herausgeber

Heiner Friesacher, Bremen Andrea Kiefer, Stuttgart Gerhard Meyer, Münster Marita Stein-Konertz, Berlin Angelika Stockinger, Stuttgart Lothar Ullrich, Münster

Schriftleitung

Andrea Kiefer, Stuttgart Marita Stein-Konertz, Berlin Angelika Stockinger, Stuttgart 6. Jahrgang November 1998 Seite 234–278



Beatmungsformen

Okklusionsverband

Team

Mit Jahresregister



Georg Thieme Verlag Stuttgart · New York

intensiv ISSN 0942-6035



Sich täglich neu im Team motivieren¹

Karola Pennekamp Ibbenbüren

Motivation – das klingt wie ein Zauberwort, das mit der Färbung *Mitarbeitermotivation* durch die Chefetagen geistert und das besonders in Krisenzeiten gefragt ist.

Selbstmotivation – das klingt nach positivem Denken und Wochenendseminaren zur Seelenmassage.

Und Team? – keine Stellenausschreibung, die heute ohne die Forderung nach Kooperations- und Teamfähigkeit auskommt.

Aber wie schaffe ich es, mich selbst täglich neu im Team zu motivieren?

Das Bild, das zu diesem Thema mehr aussagt als so mancher wissenschaftlicher Fachaufsatz, ist im Rahmen eines Team-Seminars für Krankenschwestern und -pfleger in der Fachweiterbildung Intensivpflege und Anästhesie der Uniklinik Münster entstanden (Abb. 1).

Die Teilnehmer sollten in Gruppenarbeit die Frage beantworten: "Was macht ein Team erfolgreich?" frei nach dem Grundsatz: "Wer motiviert ist, hat Erfolg. Wer Erfolg hat, ist motiviert".

Das sind die dargestellten Erfolgsfaktoren eines Teams:

- 1. Da ist zunächst das Wasser, von dem das Boot mit dem Team getragen wird, das überhaupt dafür sorgt, daß sich das Team bewegen kann. Diese Basis für gute Teamarbeit ist Offenheit, Ehrlichkeit, Vertrauen, Kritikfähigkeit.
- 2. Darüberhinaus benötigt das Team eine entsprechende Ausstattung, Arbeitsmaterialien, ein gutes, solides

- Boot, Paddel, ein Steuer, also Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz, die gute Arbeit ermöglichen.
- 3. Zu der Ausstattung gehört auch ein Rettungsring für jemanden, der über Bord gegangen ist. Wichtig ist die Bereitschaft, Teammitglieder auch wieder ins Boot zu holen, die zeitweilig aus welchen Gründen auch immer ausgestiegen sind; Kollegen, die länger krank waren, Kolleginnen nach einer Familienpause, die Integration von neuen Teammitgliedern, aber auch diejenigen, die nach einem "Motivationsloch" wieder einsteigen und mitrudern wollen.
- 4. Der Leuchtturm ist das deutlich sichtbare, gemeinsame Ziel, auf das ein Team zusteuern kann, das erreichbar sein muß, um motiviert zu sein. Auch in Phasen von organisatorischen, situativen oder individuellen Nebelschwaden muß das gemeinsame Ziel für alle erkennbar sein.
- 5. Erfolgreiche Teams können mit Konflikten umgehen, die sie auf dem Weg zu ihrem Ziel behindern, sie können den Haien ausweichen, die sie umgeben. Sie lassen sich nicht lange ablenken, konzentrieren sich nicht lamentierend auf Nebenschauplätze, sondern lösen konstruktiv auftretende Konflikte, ohne dabei ihr Ziel aus den Augen zu verlieren.

- 6. Aber das wichtigste: die Mannschaft in dem Boot. Die braucht einen oder wie hier zwei Steuermänner, die das Boot immer wieder auf Kurs bringen, wenn es doch mal die richtige Richtung auf das Ziel hin verloren hat.
- 7. Und vor allem braucht das Team die Ruderer, die das Boot auf das Ziel hinbewegen. Da müssen alle mitrudern, möglichst gut eingespielt im Gleichschlag sozusagen - dann geht's am besten. Das betrifft jeden da können sich nicht zwei oder drei auf der einen Seite ausruhen und die anderen machen lassen – denn dann wird sich das Boot im Kreis drehen. Vielleicht kommt Ihnen das ja bekannt vor - die Spätschicht macht das schon; das hätte die Frühschicht machen müssen; das waren mal wieder die von der Inneren, wir halten die Ruder hoch ...

Genau an diesem Punkt fragen sich seit Jahrzehnten Arbeitspsychologen, Soziologen, Betriebswissenschaftler:

"Was motiviert den Menschen, täglich in dieses Boot zu steigen und nach Kräften mitzurudern? Was treibt den Menschen an? Was macht ihn im Arbeitsleben zufrieden? Die Form der Arbeit, die Höhe des Einkommens, soziale Anerkennung?"

Die Antwort des Klassikers der Motivationstheorien ist die Bedürfnispyramide von **Abraham Maslow**, die 1954 veröffentlicht wurde und die sich als sehr einflußreich erwiesen hat für das Verständnis dafür, was den Menschen zu Handlungen antreibt (Abb. **2**).

Nach Maslow ist der Mensch durch die mögliche Erfüllung von Bedürfnissen zu motivieren. Ein Bedürfnis bezeichnet ein



Abb.1

Vortrag im Rahmen des 2. Praxis-Forums der OP-Fachgruppe am 17. September 1998 in Lingen.

intensiv 6 (1998

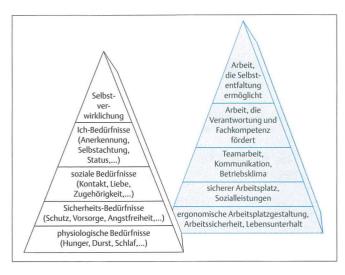


Abb. 2 Motivation: Maslow's Bedürfnispyramide.

Motivation entsteht aus der Aufgabe selbst, gute betriebliche Rahmenbedingungen dienen lediglich der Vermeidung von Unzufriedenheit.

Hygienefaktoren Motivatoren Unternehmenspolitik Leistung und Erfolg Personalführung Anerkennung Entlohnung Verantwortung Arbeitsbedingungen Arbeit selbst

Abb. 3 Motivation: Herzberg's Motivatoren.

Gefühl des Mangels, der das Gleichgewicht des Individuums stört und zu Handlungen drängt, die diesen Mangel ausgleichen.

Maslow stellt diese Bedürfnisse hierarchisch dar. Erst wenn die Bedürfnisse der unteren Hierarchiestufen befriedigt sind, lockt ihn die Aussicht auf die Befriedigung höherer Bedürfnisse.

Grundsätzlich nachvollziehbar: wer Hunger und Durst hat, wem ein Dach über dem Kopf fehlt, der ist sicherlich weniger am Thema "Selbstverwirklichung" interessiert als daran, diese Basisbedürfnisse zu stillen.

Wer satt ist, einen sicheren Arbeitsplatz hat, sich anerkannt fühlt und mit Statussymbolen wie Mercedes und Eigenheim ausgestattet ist, der läßt sich sicherlich kaum langfristig mit Einladungen zum Essen motivieren.

Dennoch gibt es viele Menschen, die gerade auf die Befriedigung physiologischer Bedürfnisse verzichten und ihre Ich-Bedürfnisse oder ihr Bedürfnis nach Selbstverwirklichung in den Vordergrund stellen, wie z.B. Menschen, die aufgrund ihrer politischen Überzeugung in den Hungerstreik treten oder Einsiedler, die sich in die Wüste, die Berge zurückziehen, um durch Verzicht ihrem Selbst näherzukommen.

Alltäglicher ist aber häufig das Verhalten, das sich mit Maslows Modell gut veranschaulichen läßt: vielen Kolleginnen und Kollegen ist gerade bei der heutigen Arbeitsmarktsituation ein sicherer Arbeitsplatz mit festem Gehalt wichtiger als ein Arbeitsplatz, der viel Raum zur Selbstentfaltung läßt.

Wenn auch der theoretische Ansatz vielfach widerlegt wurde, so hat er aufgrund der enthaltenen humanistischen Wertvorstellung einen beträchtlichen Einfluß genommen. Themen wie Mitbestimmung am Arbeitsplatz, eine befriedigende Gestaltung der Arbeitsumgebung usw. gewannen durch Maslow an Akzeptanz und Bedeutung.

Der zweite Klassiker ist die Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit von Herzberg (Abb. 3).

Herzberg fand bei seiner empirischen Untersuchung von 200 Angestellten

zwei Gruppen von Faktoren heraus, von denen die Arbeitszufriedenheit beeinflußt wird.

Der Begriff "Hygienefaktor" erfolgt analog zur Medizin. Medizinische Hygiene hilft, gesundheitsschädigende Einflüsse aus der Umwelt fernzuhalten. ohne selbst Gesundheit aufzubauen.

Ähnlich wirken Hygienefaktoren. Sie verhindern das Entstehen von Unzufriedenheit, führen dabei aber nicht zu Zufriedenheit und Motivation.

Diese Faktoren betreffen die Arbeitsbedingungen, nicht die Arbeit selbst. Sie werden deshalb als extrinsische (von außen wirkende) Motivationsfaktoren bezeichnet.

Beispiele:

- Organisationskultur, Unternehmenspolitik
- interpersonelle Beziehungen, Personalführung
- Gehalt
- physische Arbeitsbedingungen (Raum, Licht, Lärm, Infektionsgefahr,
- Sicherheit des Arbeitsplatzes.

Arbeitszufriedenheit, wirkliche Motivation kann nach Herzberg nur durch die Berücksichtigung der sog. "Motivatoren" erfolgen.

Dazu gehörende Faktoren ergeben sich aus der Arbeit und der Person selbst heraus. Sie werden deshalb als intrinsische (von innen wirkende) Motivationsfaktoren bezeichnet.

Beispiele:

- Leistungserfolg,
- Anerkennung,
- Aufgabe selbst,
- Verantwortung,
- Entfaltungsmöglichkeiten.

Die Berücksichtigung der Motivatoren erhöht nach Herzberg die Arbeitszufriedenheit und die Leistungsbereitschaft. In Anlehnung an Maslow folgert Herzberg, daß zuerst die Hygienefaktoren hinreichend befriedigt sein müssen, bevor die Motivatoren ihre Wirkung entfalten können.

Handlungsspielräume zur Entfaltung der Persönlichkeit werden somit zu Garanten einer größeren Arbeitszufrieden-



heit und Voraussetzung einer längerfristigen verbesserten Arbeitsleistung.

Diese Modelle zur Erklärung von Mitarbeitermotivation und Leistungsbereitschaft legen den Schwerpunkt auf die Rahmenbedingungen, auf die Aufgabe, die Beziehung zur Führungskraft, und zu wenig – um wieder auf das erste Bild zurückzukommen – auf den Ruderer selbst und seine Fähigkeit, sich selbst zu motivieren.

Eine kleine Geschichte verdeutlicht die häufig in Unternehmen anzutreffende Perspektive zum Thema Mitarbeitermotivation:

"Der deutsche Achter mit Steuermann hat knapp die Gold – Medaille hinter der Mannschaft von unverbrauchten Collegeboys aus den USA verpaßt. Trainer und Sponsoren sind enttäuscht. Nach der Videoanalyse beschließen sie, die Strategie zu ändern – das Boot soll leichter werden, die Richtung soll besser eingehalten werden.

Im nächsten Rennen startet das deutsche Boot mit 7 Ruderern und 2 Steuermännern. Und wieder: knapp gewinnt die amerikanische College-Mannschaft. Trainer und Sponsoren sind sich einig: wir sind auf dem richtigen Weg, nur die Mischung stimmt noch nicht: 6 Ruderer, 3 Steuermänner – das gleiche Ergebnis nach dem Rennen.

Bei den Weltmeisterschaften in Sydney 2000 sieht das dann folgendermaßen aus: 8 Steuermänner, 1 Ruderer, die deutsche Mannschaft weit abgeschlagen auf dem letzten Platz. Trainer und Sponsoren sind ratlos. Nach der Videoanalyse sind sie sich einig. Wir haben alles getan. Wir müssen den Ruderer nur besser motivieren!

Reinhard Sprenger kritisiert mit seinen Thesen zum "Mythos Motivation" (1991) diese eindimensionale Perspekti-

Er geht davon aus, daß grundsätzlich jeder Mensch, der einen neuen Arbeitsplatz antritt, motiviert ist. Er startet voller Elan, gespannt auf das, was ihn erwartet mit dem Willen, sein Bestes zu geben.

Die von vielen Unternehmen gepriesene magische Eigenschaft von Führungskräften, ihre Mitarbeiter motivieren zu können, erzeugt nach Sprenger genau das Gegenteil: will man Mitarbeiter motivieren, unterstellt man zwangsläufig, daß sie nicht oder nur unzureichend leistungsbereit sind.

Das System der Motivierung ist nach Sprenger damit methodisiertes Mißtrauen, das die Mitarbeiter in ihrem Selbstwertgefühl kränkt und schließlich das produziert, was es zu vermeiden trachtet: demotivierte Mitarbeiter.

Für ihn ist Führen vor allem das Vermeiden von Demotivation. In Anlehung an das neuere Buch von Reinhard Sprenger "Das Prinzip Selbstverantwortung" (1995) möchte ich Ihnen 3 Leitsätze mit auf den Weg geben, die es Ihnen erleichtern sollen, jeden Tag auf's Neue in Ihr Team-Boot zu steigen und dort motiviert Ihr Ruder in die Hand zu nehmen.

Übernehmen Sie Selbst – Verantwortung für Ihre Motivation!

"Verantwortung" hat häufig einen eher unangenehmen Beigeschmack. "Zur Verantwortung gezogen werden" – das klingt schon fast wie "den Kopf hinhalten müssen..."

Kein Wunder, wenn da in vielen Unternehmen der Kelch der Verantwortung eher einem Wanderpokal gleicht, der an einem vorübergehen soll. Beliebt sind solche Flucht- und Entlastungsversuche wie

- dafür bin ich nicht zuständig.
- Die Gesamtschuld liegt oben, wenn die nichts entscheiden, kann ich auch nichts machen.
- Die Gesamtschuld liegt unten, wenn die nicht das umsetzen, was wir beschlossen haben, kann's ja nicht anders werden.
- Richtlinien, Rundschreiben, Gremien,

die Liste ließe sich endlos weiter fortsetzen.

Mit diesem Verhalten geben Sie nicht nur Ihre Selbst-verantwortung ab, sondern auch anderen die Macht, Entscheidungen für Sie zu treffen, die Sie u.U. nachher auszubaden haben.

Selbstverantwortung bezogen auf den Arbeitsplatz meint die Entscheidung Ihrem Selbst gegenüber, ob Sie die Beobachterrolle einnehmen, in "Ich" und "Die" denken und damit in die Opposition abwandern, oder ob Sie die Teilnehmerrolle einnehmen; in "Ich" und "Du" denken, sich damit einen Teil der Verantwortung nehmen, um im Boot mitzurudern.

Das heißt praktisch:

- Ihre Bereitschaft, auch dort Zuständigkeiten wahrzunehmen, wo sie nicht vorher in einer klar abgegrenzten Aufgabenverantwortung festgeschrieben ist.
- Ihr Wunsch, sich einzubringen.
- Ihr motiviertes Engagement in der Arbeit, erlebt als Freude und Entfaltung, nicht als "Opfer" oder "Dienst".

2. Wählen Sie Ihren Arbeitsplatz bewußt jeden Tag und besinnen Sie sich darauf, für die Konsequenzen dieser Wahl selbst verantwortlich zu sein.

"Ich arbeite freiwillig" – das klingt vielleicht seltsam in den Ohren von denjenigen, die wissen, wie viele Stunden Sie arbeiten, in Schichtarbeit, mit physisch und psychisch anstrengenden Arbeitsinhalten. Aber Sie habe Ihren Arbeitsplatz freiwillig gewählt!

- Sie haben Ihr jetziges Unternehmen anderen vorgezogen (der kurze Fahrweg, die Anbindung an Familie und Freunde, aber vielleicht auch wegen der Entscheidungsspielräume, die Sie dort haben).
- Sie haben alles, was jetzt ist, durch Ihre Entscheidung mitgewählt und können genauso frei entscheiden, das Unternehmen wieder abzuwählen
- Wenn Sie es nicht abwählen, dann aus guten Gründen, die so gewichtig sind, daß Sie bereit sind, eine Menge Widrigkeiten in Kauf zu nehmen.
- Im Alltag ist es häufig so, daß aktuelle Ärgernisse diese grundsätzliche Entscheidung verdecken – erinnern Sie sich daran.

Arbeitszufriedenheit ist nur bedingt aus den äußeren Rahmenbedingungen herzuleiten. Die eigentliche Quelle liegt woanders. Sie selbst sind die Quelle Ihrer Zufriedenheit, nicht Ihre Arbeit. Um Arbeitsfreude zu erleben, müssen Sie bereit sein, voll zu dem zu stehen, was jetzt ist, weil Sie bewußt diese Wahl getroffen haben.



Eine Freundin von mir erzählt dazu gerne folgendes Beispiel:

Sie arbeitet an einer Schule, in der überbetrieblich Arzthelferinnen ausgebildet werden und diese Arbeit zählt nicht immer zu ihren Lieblingsaufgaben. An manchen Tagen stellt sie sich morgens vor den Spiegel und sagt zu sich: "Sabine, Du hast Dir diese Arbeit ausgesucht und Du wirst sie so gut machen, wie Du es immer und bei anderen Kunden auch machst. Die Arzthelferinnen können nichts für die schlechten Lehrbedingungen – also reiß Dich zusammen - do it!" -

und es funktioniert...

3. Tun Sie etwas, wenn Sie Ihre Situation verändern wollen! Selbstverantwortung hat zu tun mit "Antworten" auf das. womit Sie nicht einverstanden sind.

Ergänzen Sie den Satz der lamentierenden Unverantwortlichkeit "Was kann ich dafür?" nur um ein kleines Wort: "Was kann ich dafür ... tun?"

Solange Sie schweigen, alles hinnehmen und sich kein Widerstand regt, kann jeder Chef davon ausgehen, daß Sie als Mitarbeiter mit seiner Entscheidung einverstanden sind. Ich kenne Unternehmen, in denen alle stöhnen, aber alle sind noch da. Warum?

Weil Leiden leichter ist als Handeln und das beliebte Spiel "wer ist hier das ärmste Schwein?" findet oft eher Mitspieler als das Spiel "Mensch ärgere Dich nicht, sondern tu' was."

Wenn es um's Tun geht, trifft man in der Regel zunächst auf das Konzept "Versuchen": Ich habe versucht,... oder ich werde versuchen...

Versuchen Sie mal, Ihrem Nachbarn freundlich und anerkennend auf die Schulter zu klopfen. Ja, versuchen Sie's mal. Nein, Sie tun es - Sie sollen versuchen, es zu tun!

Konsequent gedacht gibt es kein Versuchen. Sie tun etwas, oder Sie lassen es sein. Versuchen ist eine Einstellung, die Verantwortung vermeiden will. Häufig wird es eher benutzt, um mangelnde Entschiedenheit und Passivität zu verschleiern.

Die Amerikaner sagen: "love it, leave it or change it"

Beginnen Sie mit dem "change it" - Ändern Sie das, was Sie demotiviert, setzen Sie sich für Ihre Interessen ein!

Warten Sie nicht darauf, daß andere das für Sie erledigen. Es sind die Dinge, die Sie stören.

Arbeiten Sie an Ihrer Einstellung.

- Heute ist Dein bester Tag!

Denken Sie nicht über gestern nach gestern ist vorbei, wehmütiges "hätte ich doch" zehrt nur an den Kräften -Sie können es heute nicht mehr rückgängig machen.

Morgen - wer weiß schon, was bis morgen alles passiert ist - trösten Sie sich nicht mit der Perspektive auf eine bessere Zukunft.

Heute, heute ist Ihr bester Tag, an dem Sie am besten das beginnen, was Sie sonst gern aufgeschoben hätten.

- Denken Sie positiv! Mal ein praktisches Beispiel:
 - L. M. A. A. ja, das heißt nicht das, was Sie denken - positiv gedacht heißt das "Lächle mehr als Andere!"
- Reden Sie positiv das wirkt sich auch auf Ihre Stimmung aus. Vermeiden Sie Wörter wie Angst, Schmerz, Problem, Streß – spüren Sie die negative Aura, die diese Wörter verbrei-

Wie viel besser klingt da: Mut, Frage, Herausforderung, "das haben wir heute wieder gut gemacht" statt "hatten wir heute wieder einen stressigen Tag."

- Loben und belohnen Sie sich für Dinge, die Sie gut gemacht haben! Strahlen Sie sich im Spiegel an.

Ich wünsche Ihnen für Ihre eigene Motivation und die Ihres Teams, daß für Sie "TEAM" nicht heißt:

Toll, E in A nderer M acht's !.

sondern daß sich jeder als Teilnehmer seinen Teil der Verantwortung nimmt und aktiv mitrudert.

Literatur

Herzberg, F., B. Mausner, B. Snyderman: The motivation to work, New York 1959

Maslow, A.: Motivation and personality. New York 1954. In: Rosenstiel, L.: von: Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart 1980

Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse, Frankfurt a. M. 1991

Sprenger, Reinhard K.: Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation, Frankfurt a. M. 1995

Dipl.-Päd. Karola Pennekamp DiG Dienstleistungen im Gesundheitswesen GmbH Gildestraße 68 49479 Ibbenbüren



intensiv

Fachzeitschrift für Intensivpflege und Anästhesie

Herausgeber

Heiner Friesacher, Bremen Andrea Kiefer, Stuttgart Gerhard Meyer, Münster Marita Stein-Konertz, Berlin Angelika Stockinger, Stuttgart Lothar Ullrich, Münster

Schriftleitung

Andrea Kiefer, Stuttgart Marita Stein-Konertz, Berlin Angelika Stockinger, Stuttgart

Beirat

M. Bauer, Berlin G. Breithardt, Münster Heinz-Udo Golinski **Bad Homburg** H.-J. Hannich, Greifswald R. Höfert, Neuwied A. M. Holschneider, Köln P. Jacobs, Olching H. Klepzig, Frankfurt a.M. W. Konertz, Berlin F. J. Kretz, Stuttgart S. Lottes, Wien K. Peter. München A. Pollak, Wien F. Salomon, Lemgo A. Schäper, Münster H. Schmid. Bern P. M. Suter, Geneve Maria Treige, Brüssel H. Van Aken, Münster L. S. Weilemann, Mainz

Georg Thieme Verlag Rüdigerstraße 14

D-70469 Stuttgart Postfach 301120

D-70451 Stuttgart

233 1. IST-Kongreß Berlin

Intensivpflege

- 234 Birgit Birkenau: Pflegerisches und psychosoziales Management von Patienten auf der Pädiatrischen KMT-Station
- 237 Thomas-Alexander Brandenstein: Praktische Bedeutung der wichtigsten Beatmungsformen für die Pflege
- 240 Sonja Wild, Helmut Mair, Peter Lamm, Bruno Reichart: Postoperativer Okklusionsverband als Prävention und Therapie von sternalen Wundheilungsstörungen nach herzchirurgischen Operationen

Intensivmedizin

243 Michaela Jahn: Diagnostik und Therapie des postoperativen Aszites nach einer Herzoperation

Intensivforschung

249 Ina C. Ennker, Achim Koch, Kerstin Schwarz: Einflüsse des Geschlechts auf die Ergebnisse in der Herzchirurgie

Weiterbildung

253 Peter Heinrichs: Geeignet oder nicht? Ein auf Lernzielen beruhendes Einarbeitungs- und Beurteilungskonzept zur Eignung von Bewerbern für die Weiterbildung Intensivpflege und Anästhesie

Psychologie

265 Karola Pennekamp: Sich täglich neu im Team motivieren

Recht

269 Werner Schell: Der Mutterschutz ist ein Verfassungsgebot und damit ein Kernstück des Arbeitsschutzrechtes für Frauen

Kongreßbericht

273 Hanno H. Endres: 1. intensiv-Pflegekongreß – eine Retrospektive

Leserbrief, Buchbesprechung 275

Quiz 276

Veranstaltungen, Jahresprogramm 277

Arbeitsgruppen, Auflösung Quiz, Videobesprechung 278

Titelbild: Théodore Géricault "Das Floß der Medusa", Gemälde von 1819. Der französiche Maler erregte Aufsehen mit diesem Bild, das einen historischen Vorgang darstellt: Schiffbrüchige vor der Küste Afrikas trieben auf einem Floß dahin, ihr Todeskampf ging bis zum Kannibalismus.



Schriftleitung

Andrea Kiefer, Fachschwester für Anästhesie und operative Intensivpflege, Katharinenhospital Stuttgart, Redaktionsbüro: Haidlenstraße 24, 70597 Stuttgart, Dr. med. Marita Stein-Konertz, Ärztin für Anästhesiologie, Max-Eyth-Straße 32,14195 Berlin, Angelika Stockinger, Fachschwester für Anästhesie und operative Intensivpflege, Katharinenhospital Stuttgart, Redaktionsbüro: Wartbergstraße 16, 70191 Stuttgart.

Verlag

Georg Thieme Verlag Stuttgart · New York, Rüdigerstraße 14, D-70469 Stuttgart bzw. Postfach 301120, D-70451 Stuttgart, Tel. (0711) 8931-0, Fax (0711) 8931-298. http://www.thieme.de

E-mail: leser-service@thieme.de

Manuskripte

Manuskripte sind zu senden an: Andrea Kiefer, Haidlenstraße 24, 70597 Stuttgart, Dr. med. Marita Stein-Konertz, Ärztin für Anästhesiologie, Max-Eyth-Straße 32, 14195 Berlin, Angelika Stockinger, Gunterstraße 9, 70191 Stuttgart.

Grundsätzlich werden nur solche Arbeiten angenommen, die vorher weder im Inland noch im Ausland veröffentlicht worden sind. Die Manuskripte dürfen auch nicht gleichzeitig anderen Blättern zum Abdruck angeboten werden.

Mit der Annahme des Manuskriptes erwirbt der Verlag für die Dauer der gesetzlichen Schutzfrist (§64 UrHG) die ausschließliche Befugnis zur Wahrnehmung der Verwertungsrechte im Sinne der §§15 ff. des Urheberrechtsgesetzes, insb. auch das Recht der Übersetzung, der Vervielfältigung durch Fotokopie oder ähnliche Verfahren und der EDV-mäßigen Verwertung. Von dieser Regelung sind Beiträge freier Journalisten ausgenommen.

Den Mitarbeitern stehen 25 Sonderdrucke ihrer Arbeiten kostenfrei zur Verfügung.

Copyright

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind für die Dauer des Urheberrechts geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Fotokopien

Fotokopien für den persönlichen und sonstigen Gebrauch dürfen nur von einzelnen Beitägen oder Teilen daraus als Einzelkopien hergestellt werden.

Verantwortlich für den Anzeigenteil

pharmedia, Anzeigen- und Verlagsservice GmbH, Rüdigerstr. 14, 70469 Stuttgart, bzw. Postfach 300880, D-70448 Stuttgart, Tel. (0711) 8931-0, Fax (0711) 8931-470. E-mail: Info@Pharmedia.de

Erscheinungsweise

Die Zeitschrift erscheint zweimonatlich.

Bezugspreis*	Abo preis	Versand- kosten	Gesamt- preis	
Jahresbezugs- preis in DM	138,-	9,90	147,90	

^{*} Unverbindliche empfohlene Preise

Das Abonnement wird zum Jahreswechsel im voraus berechnet und zur Zahlung fällig. Einzelheft DM 28,80 zuzüglich Versandkosten ab Verlagsort. Preisänderungen vorbehalten. Die Bezugsdauer verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn bis zum 30. September keine Abbestellung vorliegt.

Wichtiger Hinweis

Wie jede Wissenschaft ist die Medizin ständigen Entwicklungen unterworfen. Forschung und klinische Erfahrung erweitern unsere Erkenntnisse, insbesondere was Behandlung und medikamentöse Therapie anbelangt. Soweit in diesem Heft eine Dosierung oder eine Applikation erwähnt wird, darf der Leser zwar darauf vertrauen, daß Autoren, Herausgeber und Verlag große Sorgfalt darauf verwandt haben, daß diese Angabe dem Wissensstand bei Fertigstellung dieser Zeitschrift entspricht.

Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Jeder Benutzer ist angehalten, durch sorgfältige Prüfung der Beipackzettel der verwendeten Präparate und gegebenenfalls nach Konsultation eines Spezialisten festzustellen, ob die dort gegebene Empfehlung für Dosierungen oder die Beachtung von Kontraindikationen gegenüber der Angabe in dieser Zeitschrift abweicht. Eine solche Prüfung ist besonders wichtig bei selten verwendeten Präparaten oder solchen, die neu auf den Markt gebracht worden sind. Jede Dosierung oder Applikation erfolgt auf eigene Gefahr des Be**nutzers.** Autoren und Verlag appellieren an jeden Benutzer, ihm etwa auffallende Ungenauigkeiten dem Verlag mitzuteilen.

Hinweis für unsere Leser

Der Verlag ist um eine zuverlässige Zustellung der abonnierten Zeitschrift äußerst bemüht. Gelegentlich versäumen Abonnenten nach einem Umzug, ihre neue Anschrift mitzuteilen. In den betreffenden Fällen hilft die Deutsche Post AG, die neue Anschrift dem Verlag mitzuteilen. Abonnenten, die mit diesem Vorgehen nicht einverstanden sind, werden gebeten, dies dem Verlag mitzuteilen.

Printed in Germany

Satz: DataSatz Roßberg, Metzingen Druck: Grammlich, Pliezhausen Buchbinderei: Friedrich, Stuttgart

> © Georg Thieme Verlag Stuttgart · New York 1998