

Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen

Organizational Burnout



Gustav Greve, studierte in Berlin Betriebswirtschaft. Er war zehn Jahre im politischen Umfeld tätig. 1990 wurde er Consultant – später Vice President International – bei Arthur D. Little, dann wechselte er 2001 nach Basel und leitete die Prognos AG. Seit 2004 ist er selbstständig. Er ist Autor des 2010 erschienenen Buches „Organizational Burnout“.

Hochleistungsorganisationen sind sensibel wie Rennpferde, behandelt werden sie aber wie Lastesel. Die Kommunikation wird kommunikationsfeindlich, die Chefetage distanziert sich vom Unternehmen und die Organisation verhält sich autokratisch gegenüber ihren Kunden. Wachstum um jeden Preis und doch bricht der Ertrag ein – dies sind die typischen Symptome für das Phänomen ausgebrannter Organisationen.

1 Definition

Wenn erfahrene Manager nicht mehr wissen, was sie noch tun sollen oder können, um ihr Unternehmen wieder zu früheren Erfolgen zu führen, wenn Consultants kommen und gehen, ohne dass eine der vielen Beratermethoden Wirkung zeigt, dann hat sich mit hoher Wahrscheinlichkeit der Virus des Organizational Burnout (OBO) in das Unternehmen eingeschlichen. Im Internet suchte man danach bislang vergeblich, kein Lehrstuhl lehrt das OBO und die Business Schools sind – bisher – blank zu diesem Thema. Vermutlich gab es das Phänomen ausgebrannter Organisationen oder Institutionen schon immer, nur war es bislang nicht systematisch formuliert.

Unternehmen oder öffentliche Institutionen müssen heute immer schneller, effizienter, flexibler und internationaler – also immer intelligenter – agieren, um ihre Position im globalen Wettbewerb zu halten. Aber die Organisationen haben heute kaum noch die Chance, dabei eine stabile Kultur zu entwickeln oder gar die Zeit, die Beschäftigten immer wieder neu mental auf den hektischen Strukturwandel vorzubereiten. Nur intelligente Organisationen sind heute wettbewerbsfähig und gerade sie sind prädestiniert für den Virus OBO. Was ist der Grund? Hier sind Corporate Spirit und Corporate Beliefs sowie informale Strukturen besonders ausgeprägt, ja die eigentliche Basis für den Erfolg.

Doch was genau ist eigentlich das OBO? Hier die **Definition**, wie sie vor Kurzem auch vom Gabler Wirtschaftslexikon übernommen wurde:

Definition

Organizational Burnout

Ein OBO liegt dann vor, wenn sich ein aktives Organisationssystem, unabhängig davon, ob der Organisationszweck marktnah oder marktfremd ist, in einem erschöpften und paralyisierten Zustand befindet und mit eigenen Ressourcen diesen, als unerwünscht erkannten, Zustand nicht mehr positiv verändern kann.

Wichtig

Unternehmen und Institutionen sind dann besonders rezeptiv für das OBO, wenn sie lange im gleichen Markt unterwegs sind, in ihrer Branche zu den Großen gehören oder zwischen dem Endkunden und der Organisation ein mehrstufiger Abstand besteht – es somit kein direktes Feedback des Markts gibt. Im Verlauf des typischen Lebenszyklus einer Organisation oder Institution wächst die Gefahr, in ein OBO zu geraten, exponentiell. Die meisten großen Unternehmen, die heute länger als 25 Jahre im Geschäft sind, befinden sich vermutlich bereits in einem latenten oder gar akuten OBO, sie wissen es nur nicht.

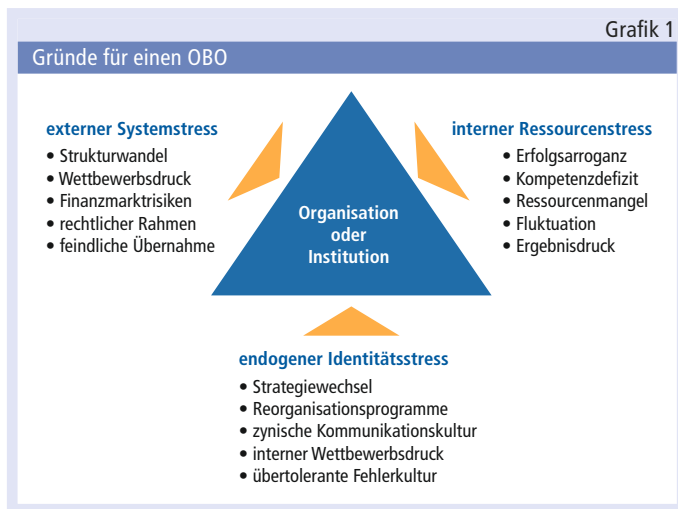
Nimmt man bspw. die typischen Ausprägungen der Prozessorganisation im Verlauf des Lebens einer Unternehmung, dann startet man in kreativem Chaos. Hier ist noch alles erlaubt, aber auch vieles möglich. Es folgt die Phase der Selbstorganisation – jeder hilft jedem. Das OBO ist hier extrem unwahrscheinlich. Dann folgt mit zunehmendem Erfolg das Wachstum der Organisation mit allen Herausforderungen an die Kultur. Bei zunehmender Professionalisierung muss der Teamspirit erhalten bleiben. Langsam wird es bedrohlich. In der dann folgenden Erstarrung weicht die informelle Organisation den Vorschriften aus, um dennoch zu funktionieren. Mit der Organisationsfrustration öffnet sich die Tür weit für das OBO.

2 Typische Ursachen und Gründe

Man kann sich dem Thema gut nähern, wenn man in einer Tabelle den typischen Ursachen des individuellen Burnouts die analogen Auslöser eines OBO gegenüberstellt. Die Parallelen sind verblüffend:

Übersicht	
Ursachen des OBO	
typische Ursachen des individuellen Burnouts	analoge Ursachen des OBO
labiles Selbstbewusstsein	Unsicherheit in der Marktakzeptanz durch Umsatzrückgang
persönliches Perfektionsstreben	übersteigter Qualitätsanspruch
beruflicher oder gesellschaftlicher Ehrgeiz	unrealistische Leistungsvorgaben
dominanter Wunsch, persönliche Defizite auszugleichen	unqualifizierter Vergleich mit nachhaltig überlegenem Wettbewerber
Ziel- und Aufgabenunsicherheit	unspezifische Ziele und fehlende Konkretisierung
Differenz zwischen persönlichen Werten und Wertigkeit der Aufgabenstellung	Wertearmut des Unternehmensleitbilds, Sinn des Unternehmens allein materiell orientiert
soziale Instabilität und fehlendes Feedback	hohe Fluktuation und wenig aktive Bewerbungen
Verantwortungseinsamkeit	Isolation der mittleren Führungsebene zwischen den Hierarchien
gesellschaftlicher Druck, den Erwartungen genügen zu müssen	Ergebnisdruck von den Kunden, den Eigentümern und der Öffentlichkeit
Angst vor den negativen Konsequenzen eigenen Versagens	Angst vor Vertrauensverlust des Kapital- und Absatzmarkts

Nach meiner Beobachtung sind es immer die gleichen Gründe, die ein OBO verursachen:



Nicht jede Unternehmenskrise ist ein OBO, aber kein OBO kommt ohne klare Krisensymptome daher. Das heroische Selbstbild des Managers verstellt oft den Blick auf erste Anzeichen. Insbesondere weil OBO eben dort auftritt, wo bis vor Kurzem noch Erfolge gefeiert wurden, Incentives sprudelten und alle für die Ziele des Unternehmens brannten.

3 Phasen

Nur wer die prototypischen vier Phasen eines OBO kennt, kann feststellen, ob oder in welchem Grad das eigene Unternehmen bzw. die eigene Abteilung in Gefahr sind. Wir haben es mit insgesamt 20 Symptomen zu tun, die sich vier Phasen zuordnen lassen:

■ Das latente OBO

- der Markt wird rätselhaft, verändert sich, man ist ratlos
- Produktivität nimmt schleichend ab
- interne Anforderungen binden mehr und mehr Zeit und Energie
- Ressourcen werden knapper, man weiß eigentlich nicht warum
- zunehmend funktioniert der Betrieb trotz und nicht wegen des Managements

■ Das akute OBO

- Unsicherheiten machen sich breit, Dynamik geht verloren
- der Anspruch von allen an alle steigt
- zynische Grundstimmung gegenüber Firma und Kollegen entsteht
- Simulation des persönlichen Engagements
- Innovationen finden (auch im Kleinen) nicht mehr statt

■ Das chronische OBO

- die Führungskräfte schotten sich vom Tagesgeschäft ab
- Gefühl der Macht- und Sinnlosigkeit auf allen Ebenen
- überraschende Wechsel im Management
- Fluktuation nimmt zu
- ritualisierte Neustarts

■ Das letale OBO

- das Management erreicht die Mitarbeiter nicht mehr
- Kontrollverlust
- diffuse Sehnsucht nach dem „Big Bang“ des Neubeginns
- Hoffnungslosigkeit
- unbewusste Duldung des Organisationssuizids

Praxistipp

Zu jedem der 20 Symptome gibt es online viele Testfragen, mit denen man selbst herausfinden kann, ob sich in der eigenen Organisation das OBO eventuell bereits eingeschlichen hat (arbeit-und-arbeitsrecht.de/downloads).

Zudem verlosen wir die Teilnahme an einem OBO-Einführungseminar (s. S. 254)!

4 Folgen

Die Folgen des OBO sind fatal und nicht zuletzt deshalb so gefährlich, weil es bereits sein zerstörerisches Unheil anrichtet, noch bevor man bemerkt, dass eine „Burnout-Infektion“ vorliegt. Vielleicht kommen dem Leser die typischen Folgen des OBO bekannt vor:

■ Kraftlose Führung

„Vogel Strauß“ in der Chefetage: Die Energie und das Charisma der Führungsperson erschaffen, es tritt eine Art „Entzauberung“ der Persönlichkeit ein. Wenn sich dann aber das Charisma einer Führungspersönlichkeit immer mehr verflüchtigt, sehen wir plötzlich den „Kaiser in seinen neuen Kleidern“ dastehen.

■ Komplexe Überorganisation der Prozesse

Viele E-Mails und lange Listen, nichts wird besser: Vor dem Hintergrund des schwächelnden Managements werden die Ansprüche der zweiten und dritten Ebene nach konsequenter Führung lauter. Das Management aber verwechselt Führung mit Aktionismus.

■ Schneller, härter, erfolgloser!

Das Management wird im OBO das tun, was es am besten kann, nämlich den Anspannungsgrad der Mannschaft erhöhen und bessere und schnellere Leistungen verlangen – der direkte Weg in die energieraubende Frustration.

■ Innovationslücke

„Wer auf dem letzten Loch pfeift, bringt keine neue Melodie zustande“: Das OBO verbraucht tückischerweise alle organisationale Energie für die ständige neue Selbstorganisation unter Stress.

■ Kommunikation

Asymmetrie der Informationen: Das Management setzt im Verlauf des OBO andere Prioritäten und die Kommunikation wird eher als notwendige, aber nicht entscheidende Aktivität angesehen. In der Folge des brüchigen Vertrauensklimas werden alle Mitteilungen der obersten Ebene von den Mitarbeitern (und der Öffentlichkeit) besonders kritisch analysiert, interpretiert und nichts wird zum Nennwert genommen.

5 Akzeptanz und Diagnose

Die tatsächliche Akzeptanz des fortgeschrittenen OBO und die Bereitschaft zu einer Diagnose sind keine Selbstläufer. Zuerst braucht die erfolgreiche Diagnose die gemeinsame Erkenntnis: „Das OBO ist da!“ Die Führung muss den Ernst der Lage verstehen – und anerkennen, dass die Organisation ihren Sinn und Zweck mit den gegebenen Ressourcen nicht mehr nachhaltig zufriedenstellend erreicht und auch nicht mehr erreichen können wird.

„Weg mit den Scheuklappen!“, lautet das Motto der Anamnese. Mit vier Instrumenten wird die Akzeptanz eines OBO eingeleitet: Die Zukunftsbefragung, der Managementspiegel, der Stresstest und das Analogieforum.

Im Buch (Greve, Organizational Burnout, Wiesbaden 2010, Rezension: AuA 1/11, S. 61) sind sie ausführlich dargestellt.

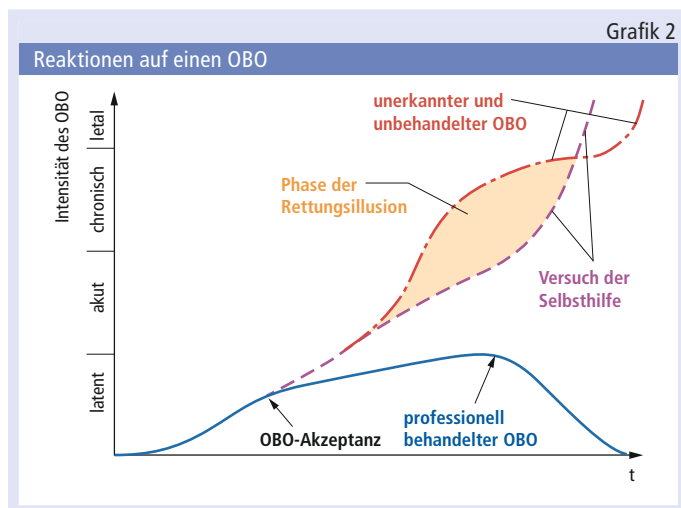
Es sind immer die gleichen sechs Diagnosehürden, die man überwinden muss:

- der mangelnde Wille des Topmanagements, ein Projektteam einzusetzen, das hierarchiefrei die Ursachen neutral auflistet und die Folgen bewertet;
- die fehlende Bereitschaft zur Durchführung einer neutralen Befragung ausgewählter Kunden und Lieferanten, um die Folgen des OBO zu verifizieren;
- das Bestreben zu Sofortlösungen, die bereits während der Anamnese den schwierigen Ausgangszustand der Organisation verändern sollen;
- der fehlende Wille zur emotionslosen Selbstkritik und zum Verzicht auf Schuldzuweisung;
- die Zurückhaltung des Einzelnen im Interesse des Unternehmens, den Zustand beim Namen zu nennen, auch wenn damit Vorgesetzte in die Kritik kommen könnten;
- das allgemeine Zögern beim Hinterfragen bestehender Rituale und Tabus der Firma.

Die Zeit der Diagnose ist nicht die Zeit der Schuldzuweisungen! Stattdessen muss nun die Suppe gemeinsam ausgelöffelt werden.

6 Problematische Versuche der Eigentherapie

Leider wird immer versucht, das OBO in Eigentherapie zu behandeln. „Wir brauchen keine Untersuchungen, wir brauchen Aufträge und Erfolge!“, lautet dann das Motto. Für das Management einer betroffenen Organisation ist die Versuchung fast unwiderstehlich, nur schnell die Symptome zu behandeln – nicht aber die Ursachen. Immer wieder erlebt man bei semi-professionellen Eigentherapien das gleichzeitige Entstehen von Reaktionsparadox und Rettungsillusion.



Je komplexer die Symptome im Verlauf der vier OBO-Phasen werden, desto schneller müsste man reagieren, um schlimmere Konsequenzen zu verhindern. Aber tatsächlich wird die Reaktionszeit langsamer, weil die zunehmende Komplexität des OBO die allgemeine Organisationsträgheit erhöht. Bei versuchter Selbstheilung – so zeigt **Grafik 2** – entsteht eine scheinbare Besserung, der akute Verlauf verlangsamt sich. Der Grund: Alle schöpfen Hoffnung und sehen bereits Besserungen, selbst wenn nur an den Symptomen kuriert wird. Umso größer ist die Enttäuschung, wenn sich die „Heilung“ als oberflächlich und trügerisch herausstellt. Dann galoppiert der Verlauf des OBO in die Hoffnungslosigkeit. Wenn aber die

Rettungsillusion zerplatzt, sind Zeit und Vertrauen verloren – der Kampf gegen das OBO war vergeblich.

7 Therapie

Was also kann man tun? Die OBO-Therapie muss gleichzeitig an sechs Systemelementen einer Organisation ansetzen:

■ Kommunikation: Nur was kommuniziert wird, findet auch statt

Jede Information und jede Kommunikation, sei sie formeller oder informeller Art, muss jetzt das Positive betonen und Licht dort sehen, wo bestimmt auch noch Schatten ist. Jetzt brauchen wir das berühmte halbvolle Glas; mit halbleeren Gläsern können wir jetzt wirklich nichts anfangen. Der Katalysator der OBO-Therapie ist die positive, wahrhaftige und direkte Information und Kommunikation.

■ Führung: Vertrauensvolle Führung führt zu Vertrauen

Wirksame Führung bedeutet in der OBO-Therapie: Auch und gerade an der Spitze einen sichtbaren Neustart vorzunehmen, die Kraft, emotionale Zukunftsvisionen zu beschreiben, die Kreativität, realistische Ziele von der Zukunftsvision abzuleiten und dafür zu sorgen, dass diese Ziele auch die Ziele der Mitarbeiter werden. Wirksame Führung heißt aber vor allem, jetzt auch selbst Verantwortung zu übernehmen!

■ Strategie: Zielklarheit schafft jetzt Sinn und Kraft

Auf dem Weg in das OBO hat das Management wiederholt eine neue Strategie verkündet. Es versuchte mit der jährlichen Strategieansage, sich und den Mitarbeitern Orientierung zu geben. Somit war das Thema Strategie bereits weitgehend erschöpft. In der Therapie erfolgt nun die Zielsetzung im Kern durch die Führung, die Ziele müssen dann aber durch intensive Kommunikation zu einer Zielsetzung der gesamten Mannschaft werden.

■ Prozesse: Konzentration auf die Wertschöpfung und Ruhe bewahren

Effiziente Prozesse werden wir dann formulieren, wenn wir dazu drei strategische Leitideen nutzen:

- Wertschöpfung zählt! Wir brauchen jetzt nur Prozesse, die unmittelbar die Qualität, den Preis und die Schnelligkeit der Wertschöpfung beeinflussen. Auf alle anderen Prozesse werden wir verzichten.
- Einfach ist einfach gut! Jeder Prozess muss so gestaltet sein, dass er überschaubar und ergebnisorientiert ist.
- Der Kunde wird Teil der Wertschöpfung! Zuerst verbessern wir die Prozesse, die für den Kunden sichtbar sind, und wir laden unsere Kunden ein, Teil des Prozesses zu werden.

Die Revitalisierung einer depressiv und apathisch gewordenen Organisation ist eine der schwierigsten Aufgaben im Management überhaupt! Es hat deshalb wenig Sinn, neue Prozesse einfach direktiv vorzugeben und dann auf die operativen Beschäftigten einzureden, das zu tun, was sie tun sollen. Die enttäuschten Mitarbeiter würden sich alles anhören und man könnte ihnen förmlich dabei zuschauen, wie sie traurig denken: „Es kommt ja doch wieder nichts dabei heraus!“

■ Organisation: Revitalisierung durch dynamische Kontinuität

Meistens versucht man, in einer Eigentherapie zunächst die Aufbauorganisation zu verändern. Zum einen ist es einfach, per Federstrich einige Kästchen zu verschieben oder eine Ebene aufzulösen, zum anderen zeigt es für jeden – auch für den besorgten Aufsichtsrat oder die Investoren – dass da jetzt etwas passiert. Leider fanden aber zuvor bereits mehrfach

Reorganisationsmaßnahmen statt. Und jetzt finden wir zu Beginn der Therapie eine erschöpfte Organisation vor, die ihre Kompetenzen abgeschliffen hat, inzwischen überkomplex bis bürokratisch eingerichtet und somit langsam, frustrierend und kontraproduktiv ist. Die Kunst der OBO-Therapie besteht aber darin, durch Kontinuität der Aufbauorganisation Ruhe in die Gesellschaft zu bringen.

■ Kultur: Mit professioneller Gelassenheit werden alle Teil der Lösung

Die Unternehmenskultur braucht jetzt nichts dringender als Ruhe, Toleranz und professionelle Gelassenheit. Die Therapie muss der Versuchung widerstehen, zu schnell zu viel zu wollen. Deshalb bleiben Sie geduldig: Schritt für Schritt und mit ruhiger Hand; allerdings auch mit klarer Konsequenz, wenn Vereinbarungen nicht eingehalten werden.

8 Gefahr des Rückfalls

Dank Anamnese und Diagnose ist allen klar, wie es um die Firma steht. Durch die Maßnahmen der Therapie weiß man, was notwendig ist, um wieder in eine stabile und erfolgreiche Zukunft zu steuern. Nun gilt es zu trainieren, zu realisieren, zu korrigieren, zu kontrollieren und zu vitalisieren. Nach einer erfolgreichen Therapie ist immer eine Phase der Rehabilitation von mehr als einem Jahr notwendig. Das soll drohende oder bereits manifestierte Behinderungen oder Rückschläge auf dem Weg zu alter Stärke verhindern. Man darf nach der Therapie kein „Business as usual“ einreißen lassen, denn die Gefahr des Rückfalls ist immer gegeben. Warum? Die Situation des OBO war auch ein süßes Gift. Denn der Einzelne (ob im Management oder in der Belegschaft) hatte gute Vorwände, nicht das zu leisten, was eigentlich von ihm erwartet wurde. Die Organisation ließ ja – aus der Sicht der Mitarbeiter – eine gute Leistung nicht zu oder hätte sie ohnehin nicht gewürdigt. So hatte man sich lange in einer gewissen kollektiven Nachlässigkeit und Larmoyanz eingerichtet.

Typische Rückfallsituationen sind bspw. neue, einsame Entscheidungen der Spitze nach Gutsherrenart – das neu aufgestellte Team reagiert überallergisch gegen diesen Rückfall des Managements, weil es deutlich signalisiert, wie unernst es der Führung mit dem Neubeginn war und ist. Auch Misserfolge werden nicht ausbleiben. Sollten sie in dichter Folge kommen, werden sofort die Erfahrungserinnerungen wach und unwillkürlich – fast wie ein pawlowscher Reflex – treten die früheren Verhaltensweisen zutage.

Wichtig

Nach dem OBO muss man hoch wachsam bleiben – nach dem OBO ist gewissermaßen vor dem OBO. Insgesamt bleibt die Prävention eine Daueraufgabe für das Management. Die Kernelemente, wie vertrauensvolles Klima, kontrollierte Stabilität und professionelle Unnachgiebigkeit, sind zu allen Zeiten und für alle Organisationen eine gute Basis und eine lohnende Investition in die Erfolge der Zukunft und gleichzeitig auch der sicherste Weg, das OBO gar nicht erst zuzulassen.

9 Häufige Fragen zum OBO

Was unterscheidet eine ausgebrannte Organisation von einer, die sich „nur“ in einer Krise befindet?

Das ist nicht einfach zu unterscheiden. Das sicherste Zeichen dafür, dass es sich tatsächlich um das OBO handelt, ist die Verleugnung der Symptome. Wenn das Management nicht wahrhaben will, dass es nicht mehr so läuft und allem und jedem die Schuld dafür gibt, nicht aber die Ursache in der Erschöpfung der Organisation sucht. Wenn sich z. B. im Vertriebsmeeting ein Regionalleiter dafür entschuldigen muss, einen großen Auftrag

gewonnen zu haben, dann verbrennt die Organisation von innen. Außerdem: Bei einer typischen Krise steht der Sinn und Zweck des Unternehmens nicht infrage, sondern es geht um die Reaktion auf Veränderungen der Umwelt. Hier hat das Unternehmen noch die Energie, sich selbst zu helfen. Das ist im fortgeschrittenen OBO anders. Da glaubt die Organisation nicht mehr an sich selbst.

Warum kann man aus der Tatsache, dass es in einem Unternehmen Mitarbeiter mit Burnout-Syndrom gibt, nicht automatisch schließen, dass die gesamte Organisation Gefahr läuft, auszubrennen?

Das sind zwei ganz verschiedene Dinge. Wenn eine Person ein Burnout-Syndrom erleidet, dann geschieht das still und für die Umwelt lange Zeit unauffällig. Die Ursachen dafür liegen in der Persönlichkeit selbst, nur indirekt an ihrem Umfeld. Perfektionsstreben, gesellschaftlicher Druck, die Angst vor dem Versagen sind bspw. typische Ursachen für das individuelle Burnout. Das überträgt sich nicht auf die Organisationskultur. Umgekehrt führt ein OBO nicht zur Zunahme individueller Burnouts bei den Arbeitnehmern.

Wie verhalten sich die Mitarbeiter in Unternehmen, in denen erste Frühindikatoren eines drohenden Ausbrennens auftauchen?

Zunächst spüren die Kollegen mehr, als dass sie es wissen: Irgendwas stimmt hier nicht. Sie beobachten widersprüchliche Anweisungen, verwirrende Strategieansagen oder auch überraschende Wechsel in Schlüsselpositionen. Sie werden unsicher. Der Flurfunk wird wichtiger, denn Informationen der Führung bleiben aus. Erst ist man besorgt, dann taucht man ab. Vielleicht diskutiert man zuhause schon über einen Wechsel zu einer anderen Firma. Zunehmend werden Anweisungen skeptisch hinterfragt, das Vertrauen zum Management schwindet. Da man aber nicht allein sein möchte, beginnen sich Gruppen zu bilden, die zunehmend zynisch über bekannte Rituale und Verhaltensweisen diskutieren. So werden dann die Beschäftigten selber Teil des Burnouts.

Kann auch am Verhalten der Führungskräfte frühzeitig abgelesen werden, dass eine Organisation Gefahr läuft auszubrennen?

Ja, wer die Gelegenheit hat, den Chef aus der Nähe zu beobachten, kann es sehen. Z. B. die Sekretärin, die nicht nur beobachtet, sondern auch versucht, die Defizite auszugleichen oder zu überspielen. Die Führung beruft sich zuerst auf die Erfolge der Vergangenheit und verniedlicht die Probleme, dann reagiert man mit Aktionismus auf das Versagen der Führungsinstrumente. Da sich die Situation nicht verbessert, zieht sich der Manager zurück, ist weniger präsent und erreichbar. Termine werden abgesagt, das mittlere Management beginnt sich gegenüber den Mitarbeitern von der Führungsspitze zu distanzieren. So wird dann die Unsicherheit zur Gewissheit.

10 Fazit

Nicht jede Krise im Unternehmen ist ein OBO. Treffen kann es aber jedes Unternehmen, jede Institution und jede Non-Profit-Organisation, wenn sie unter den drei Stressdimensionen leidet, die es begünstigen. Zu erkennen sind die Symptome des OBO nur, wenn man sie kennt. Es versteckt sich lange hinter der selbstbewussten Fassade der bisherigen Erfolge. Die gemeinsame Diagnose ist allerdings eine Chance für das Management und die operative Ebene, denn das OBO kommt wie eine Art Krankheit über die Organisation und niemand muss sich dafür rechtfertigen. Deshalb kann man es auch gemeinsam bekämpfen. Ohne OBO-Coach wäre eine Diagnose und Therapie unprofessionell. Die Heilung braucht Zeit. Das OBO entstand nicht über Nacht und es löst sich auch nicht über Nacht wieder auf. Man muss daran nachhaltig arbeiten und bewusst in eine Rehabilitationsphase eintreten. Wenn man es bis dahin geschafft hat, ist man auf einem guten Weg.