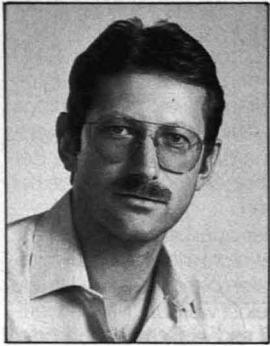


# Der Streß der Führungskräfte

Entstehung, Ursachen, Analysen, Verbesserungsmöglichkeiten



Werner VOGELAUER, Dkfm. Dr., Wirtschaftsuniversität Wien, Organisationsreferent in der Erwachsenenbildung (Seminare, Managementausbildung), Leitung einer Bildungsberatungsstelle für Führungskräfte und Betriebe, psychologische Weiterbildung (dzt. zum Transaktionsanalytiker), langjährige Seminarerfahrungen (Antistress-training, Zeitmanagement, Lebensmanagement) sowie einschlägige Veröffentlichungen in internationalen Zeitschriften, selbständiger Mitarbeiter der TRIGON-Entwicklungsberatungsgenossenschaft.

**Das Zauberwort der Manager-Etagen in den 70er Jahren — »Streß« — hat inzwischen auch den Alltagsmenschen im Büro, an der Werkbank, im Haushalt erreicht. Die Wirkungen dieser neuzeitlichen »Seuche« sind inzwischen unermeßlich. Von horrenden Gesundheitskosten der volkswirtschaftlichen Rechnung bis hin zum individuellen k.o., wie bspw. Herzinfarkt, ist »Streß« Symptom und Erscheinung zwischen Ursachen- und Wirkungsfeld. Als Individuum haben wir eine Menge an streßfördernden Einstellungen und Verhaltensweisen gelernt. Damit setzt sich der vorliegende Artikel ebenso auseinander, wie mit Standortbestimmungen für sich selbst und dem Ausblick auf das Lernen neuer, anderer Verhaltensweisen und Einstellungen, um mit der »Überbelastung« besser umgehen zu können.**

## 1. Was ist Streß?

Im Berufsalltag begegnen wir oft genug Aussagen wie »der hat wieder gestreßt bald gehen« oder »ich halt den Streß bald nicht mehr aus«. Das Wort »Streß« hat — einen allzu häufigen und auch teilweise mißbräuchlichen — Eingang in unsere Alltagssprache gefunden. Hinter »Streß« verbirgt sich medizinisch »Disstress« oder »Eustress«, negativer oder positiver Streß [1]. Die Überbeanspruchung des Körpers steht im Mittelpunkt. Ist sie objektiv meßbar? Ist sie real oder phantasiert? Brüsten wir uns nicht manches Mal dieser Belastung?

### 1.1 Streß-Reaktionen

Der Vater der Streßforschung, Hans Selye, beschäftigte sich ausführlich mit dem Erlebnis-Kontinuum und dem »allgemeinen Anpassungs-Syndrom«. »Streß ist immer das unspezifische Resultat einer Schädigung«, sagt er [1]. Streß ist nicht zu vermeiden, jedoch die Über-Reaktion und Belastung sind das Problem. Und das wiederum mit persönlichen Unterschieden, d.h. Streß ist subjektiv. Selye kennt 3 Phasen, wie Streß und Streßreaktion ablaufen (siehe Abb. 1). Den Streßreiz kann dabei sowohl

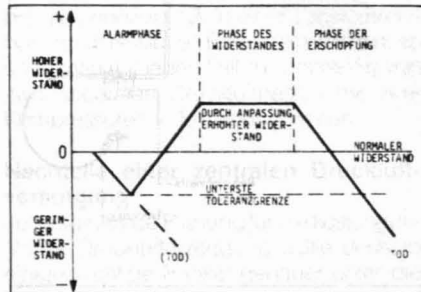


Abb. 1: Adaptionssyndrom (nach Selye)

ein Ärger, ein Angstzustand oder auch ein Toto-Zwölfer auslösen. Je nach Typus [2] wird darauf in der Phase des Widerstandes mit Gegenwehr oder Flucht geantwortet. Der Beginn der Phase der Erschöpfung hängt stark von der Härte und Intensität des Reizes und der Reaktion ab.

### 1.2 Streßquellen

Die Subjektivität zeigt auf, daß kein genereller Wertmaßstab für bestimmte Streßreize erstellbar ist. Was den einen »streßt«, kann den nächsten unberührt lassen. Welche Ausgangspunkte führen nun möglicherweise zu Streß? Folgende 3 Bereiche von Streßquellen können wir unterscheiden:

- berufliche und milieubedingte  
Arbeitspensum ist zu groß, unter Termindruck arbeiten, störende Unterbrechungen bei der Arbeit, Arbeit bei hohem Lärmpegel u.ä.m.
- berufliche und personenabhängige  
überstarkes Streben nach sozialem Ansehen, zu hoch gesteckte Laufbahnziele, innere Unsicherheit, nicht fit sein am Arbeitsplatz, nicht abschalten können u.ä.m.
- freizeitmäßige  
private Sorgen aller Art, disharmonisches Familienleben, Berufsarbeit übers Wochenende zu Hause, anstrengende Sportarten usw.

Gerade der letzte Punkt ist nicht zu unterschätzen. Meiner Erfahrung nach wird hier das entsprechende »Schäuflein« nachgelegt, Streßkrankheiten zu erhalten. Modisportarten — vom Jogging bis zum Surfen — werden von vielen Führungskräften ebenso betrieben. Die Art dieser Freizeitverbringung ist jedoch nicht »entspannend«, sondern »an-spannend«. Lei-

stung als wesentliches Rollenbild auch des heutigen Managers führt hier in die Irre. Dieses Bild ist bei vielen soweit verinnerlicht, daß auch Freizeitbeschäftigungen unter Druck- und Leistungsgesichtspunkten betrieben werden.

### 1.3 Streßreize gestern — heute

Die Reize, die auf uns einströmen und unsere Körperreaktionen in Gang setzen, haben sich in den vielen Jahrhunderten und Jahrtausenden gewandelt. Gab es in grauer Vorzeit noch den körperlichen Angriff und die körperliche Abwehr (durch Gegenangriff oder Flucht), so ist heute ein »Reiz« meist sozialer Natur. Im zwischenmenschlichen Bereich sind es Worte, Stimmen, Gesten, auch Phantasien und Annahmen, die »Reize« darstellen.

Konnte früher durch die Körperarbeit der Mensch sein »Inneres« ausbalancieren, so fließt heute das Adrenalin nach wie vor in die Muskeln, die sich spannen, aber die Körper-Aktionen bleiben zum Großteil aus. Die Normen und Konventionen hindern uns daran. Es wird weiter im Sessel gesessen (obwohl Wut im Bauch sich breitmacht) oder ganz »ruhig« im Stehen ein Gespräch abgeführt (obwohl der Ärger runtergeschluckt wurde).

## 2. Symptome und Ursachen von Streß

Vorhin habe ich einige Beispiele von Streßquellen genannt — oder besser von »Symptomen«. Sie sind in Wirklichkeit noch nicht die eigentlichen Gründe für die Entstehung von Streß. Die Lösungsfrage lautet für mich: Will ich an der Oberfläche kratzen (und nur Symptome bearbeiten) oder will ich mich mit der wahren Ursache auseinandersetzen (und damit eine echte Lösung anstreben)?

Um auf die Angelpunkte auch von Veränderungen zu kommen, müssen wir ins »Innere« des Menschen, in die Psyche, etwas vordringen. Hier sind einige seiner erlernten Verhaltensmuster und Handlungsmechanismen einprogrammiert.

### 2.1 Verhaltensmuster der »Antreiber«

In unserer (kindlichen) Vergangenheit haben wir eine Vielfalt von Verhaltensweisen



gelernt. Manche haben scheinbar erfolgreichen Charakter, wirken aber im psychischen Sinne »verzerrend«. Bspw. kann in der Kindheit das Motto »beeil Dich, sonst mag ich Dich nicht« wörtlich oder auch unausgesprochen durch Mimik und Gestik einiges in Gang setzen. Kinder lernen erfolgreiche Verhaltensweisen mit »mögen« in Verbindung zu bringen; was wichtige Bezugspersonen an ihnen nicht mögen, wird getilgt (archaisches Lernprinzip). Diese überlebenswichtigen Regeln können aber auch an-treibenden Charakter haben.

Ein paar Beispiele:

- Ein Manager, dem nichts recht ist; er bekrittelt alles an den Mitarbeitern, nichts kann ihm gut genug sein, er läßt manche Dinge fünf bis sechs Mal schreiben oder Nacharbeiten ...
- Ein Manager, der ohne Rücksicht auf die Zeit stundenlang in den Abend hinein arbeitet und seiner Müdigkeit (die er gar nicht merkt) trotzt; ihm wird nichts zuviel, er setzt sich voll ein, schöpft seine Energien aus und fällt abends todmüde ins Bett ...
- Eine Führungskraft, die sich »abstrudelt«, die von Termin zu Termin hetzt und trotzdem einige davon zu spät wahrnimmt; sie hetzt über Straßen, klettert verschwitzt aus Autos und jagt die Treppen hinauf, hat nur ein paar Minuten Zeit für (wesentliche) Briefe, Berichte, Artikel, Gespräche...
- Eine Führungskraft, die der »beste Hilfsarbeiter der Mitarbeiter« ist, weil jedes Problem und Anliegen vom ihm erledigt wird; er murrst und schimpft, aber er tut es. Er ordnet sich seinem Vorgesetzten unter, nimmt Aufgaben an, die er (vorausschauend betrachtet) niemals in der vereinbarten Zeit erledigen kann ...

Finden Sie sich zufällig wieder? Werden Sie manches Mal auch so »an-getrieben«? Antreiber sind Verhaltensweisen, die sehr früh erfolgreich gelernt wurden, aber auf Kosten der inneren Substanz wirken. Wir haben sie früher unter der inneren Formel »Ich bin nur dann in Ordnung, wenn ich immer ...« gelernt [3].

An an-treibenden Verhaltensweisen sind zu nennen:

- sich beeilen ...
- perfekt sein ...
- stark sein ...
- sich anstrengen ...
- es anderen recht machen ...

Diese Über-treiber sind speziell im Managerverhalten eine Fundgrube. Die gelernten Normen sind nicht in ihrer Ganzheit negativ, sondern erst in der inneren Allgemeingültigkeit (»immer«). Sprichworte können ein Markierungsstein sein, wie bspw. »ohne Fleiß kein Preis« (als Antreiber zum »Sich anstrengen«) oder »ein Mann weint nicht...« (als Antreiber zum »Stark sein«) usw.

## 2.2 Rollen-Bilder von Managern

Erfolgsphantasien waren jeher ein gutes »Leitmuster« für Aktivität. Dieses Leitmuster

kann jedoch auch viel Negatives enthalten. Es ist wie beim Krebs: Auch hier schleichen die Entwicklung und wenn man's dann erkennt, ist meist die Krankheit schon da! Der Mensch kann durch Denken viel tun — auch »verdrängen«, wegschieben, ausblenden ...

Einige Beispiele zu Rollenbildern mit strebförderndem Charakter:

- wir müssen was tun (Trend zu Über- und Hyper-Aktivität)
- ein erfolgreicher Manager kennt nur seinen Beruf (Trend zu innerer Verein-samung, Einseitigkeit, Anstrengung)
- nur logisches Denken bringt uns weiter, was soll die Gefühlsduselei? (Trend zur Reduzierung der Wirklichkeit und damit zu Vergessen, zu Stark sein und keine eigenen Gefühle zeigen).

Das sollen einige wenige Beispiele aus meinem Beratungs- und Trainingsalltag sein. Sie zeigen eine Menge von inneren Haltungen auf, die streßerzeugend sein können.

## 3. Standortbestimmung

Für interessierte Leser möchte ich in der Folge aus drei Blickwinkeln das Thema Streß analysieren helfen. Diese drei Modelle, die zu Diagnose (und damit auch für Maßnahmenableitung) eingesetzt werden, sind:

- Mein Risiko-Profil
- Mein Streß-Reaktions-Typ
- Mein Antreiber-Profil

### 3.1 Mein Risiko-Profil [4]

Die Beantwortung der in Abbildung 2 gestellten Fragen bietet die Möglichkeit, anhand des abschließenden Punktwertes die Infarktgefährdung zu ermitteln.

1) Wie alt sind Sie?	..... Jahre		
2) Ist Ihr Leben streßreich?	<input type="radio"/> nein	<input type="radio"/> etwas	<input type="radio"/> ja
3) Ist Ihre Arbeit streßreich?	<input type="radio"/> nein	<input type="radio"/> etwas	<input type="radio"/> ja
4) Gibt es Blutsverwandte mit Herzinfarkt?	<input type="radio"/> nein	<input type="radio"/> ja	<input type="radio"/> mehrere
5) Wieviel rauchen Sie täglich?	<input type="radio"/> Nicht-raucher	..... Stk. Zigaretten	..... Stk. Zigarren
6) Wie ernähren Sie sich mit tierischem Fett?	<input type="radio"/> viel	<input type="radio"/> vorwiegend, aber wenig	<input type="radio"/> kaum
7) Wie hoch ist Ihr Blutdruck?	...../.....		
8) Wie schwer sind Sie?	.....kg		
9) Wieviel Bewegung machen Sie in Freizeit und Beruf?	<input type="radio"/> viel	<input type="radio"/> mäßig	<input type="radio"/> kaum

Abb. 2: Risiko-Profil

1) Welchen Blutdruck haben Sie? (Ø = 130)	a) überdurchschnittlich hoch																																																	
	b) durchschnittlich																																																	
	c) unterdurchschnittlich																																																	
2) Ohne Ihre Schuld fährt Ihnen jemand auf den Wagen auf!	a) Sie regen sich auf, lautstark																																																	
	b) Sie schütteln die Schultern, reden																																																	
	c) Sie werden bleich, bekommen ein flaeses Gefühl																																																	
3) Wie schätzen Sie sich selbst ein?	<table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th>sehr</th> <th>etwas</th> <th>Ø</th> <th>etwas</th> <th>sehr</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ruhig</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>temperamentvoll</td> </tr> <tr> <td>behutsam</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>energisch</td> </tr> <tr> <td>weich</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>hart</td> </tr> <tr> <td>statisch</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>dynamisch</td> </tr> <tr> <td>leise</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>laut</td> </tr> <tr> <td>passiv</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>aktiv</td> </tr> </tbody> </table>		sehr	etwas	Ø	etwas	sehr		ruhig	1	2	3	4	5	temperamentvoll	behutsam	1	2	3	4	5	energisch	weich	1	2	3	4	5	hart	statisch	1	2	3	4	5	dynamisch	leise	1	2	3	4	5	laut	passiv	1	2	3	4	5	aktiv
	sehr	etwas	Ø	etwas	sehr																																													
ruhig	1	2	3	4	5	temperamentvoll																																												
behutsam	1	2	3	4	5	energisch																																												
weich	1	2	3	4	5	hart																																												
statisch	1	2	3	4	5	dynamisch																																												
leise	1	2	3	4	5	laut																																												
passiv	1	2	3	4	5	aktiv																																												

Abb. 3: Streß-Reaktion

	sehr stark ausgeprägt				kaum erkennbar
1) sich beeilen ...	0	0	0	0	0
2) perfekt sein ...	0	0	0	0	0
3) stark sein ...	0	0	0	0	0
4) sich anstrengen ...	0	0	0	0	0
5) es anderen recht machen ...	0	0	0	0	0

Abb. 4: An-treibende Verhaltensweisen





Auswertung:

- 1) ab 20 Jahren 1 Punkt, jeder weitere 10-Jahres-Sprung zusätzlich 1 Punkt
- 2) und 3) Nein=0, etwas=4, ja=8 Punkte
- 4) Blutsverwandter nach 60 = 1, vor 60 = 3 Punkte, wenn mehrere: Punkteanzahl mit Personenzahl multiplizieren
- 5) Zigarre, Pfeife ohne inhalieren = 1, mit inhalieren = 3, Zigaretten bis 10 Stk. täglich = 2, je weitere 10 = 2 Punkte
- 6) viel = 7, vorwiegend, aber wenig = 3, kaum = 1
- 7) unter 130/80 = 0, 140/90 = 1, 160/90 = 2, 180/90 = 4, darüber = 8 Punkte
- 8) Idealgewicht = 0, Normalgew. = 1, je weitere 5 kg = 1 Punkt
- 9) in beiden viel Bewegung = 0, mäßig in Beruf und Freizeit = 1, sitzender Beruf und gelegentlich Sport = 3, kaum Bewegung in beiden = 5

Das durchschnittliche Infarktisiko beginnt bei 19 Punkten. Unter 18 Punkten gering (aber vielleicht Achtung auf besonders hohe Einzelwerte!), über 26 Punkten akut (d.h. bewußtes Abbauen von Risikofaktoren), mehr als 33 Punkte Arzt konsultieren!

### 3.2 Mein Streß-Reaktions-Typ [2], [5]

Anhand der in Abbildung 3 gestellten Fragen können Sie Ihren Trend zu einem der beiden Haupttypen herausfinden.

Auswertung:

Wenn Sie bei 1) und 2) jeweils a) angehakt haben und in der Summierung der Einschätzung bei 3) mehr als 21 Punkte haben, tendieren Sie zum »Sympathikotoniker«; wenn Sie bei 1) und 2) jeweils c) angehakt haben und in der Summierung der Einschätzung bei 3) weniger als 15 Punkte haben, tendieren Sie zum »Vagotoniker«.

Der Sympathikotoniker ist der »Aggressions-Typ«, der aktiv gegen Streßreize vorgeht. Er hat eine »übersteigerte Hauptphase«. Der Vagotoniker ist der Flucht-Typ, der Schreck-Typ, mit einer übersteigerten Vorphase.

### 3.3 Mein Antreiber-Profil

Die in Abbildung 4 aufgeführten Haltungen sind bei jedem Menschen mehr oder weniger stark ausgeprägt. Kreuzen Sie Ihre persönliche Ausprägung an. Alle Begriffe, die links der gedanklichen Mittellinie liegen (stark ausgeprägt sind), sind zu beachten. Fallen Ihnen Sprichworte ein, die diese Begriffe bestätigen oder verstärken?

## 4. Streßreduktion (Ent-Wicklung)

Sie werden sich möglicherweise fragen, wie Sie mit diesen Erkenntnissen nun umgehen können? Die wichtigste Ausgangsbasis für eine Verbesserung des persönlichen »Wohlbefindens« ist die ganzheitliche Betrachtung der Lebens- oder Arbeitssituation. Konkret heißt dies, alle inneren wie äußeren Einflüsse zu beachten, wie bspw. Schlafdauer, Schlaftiefe, Erholungszeiträume, Ernährung, aber auch Arbeitsbedingungen, Dichte des Zusammenlebens und -arbeitens (es kann auch »Dichtestreß« wie in Ballungszentren entstehen [6]). Einen

Hinweis für einige »Neu-Botschaften« bietet Abb. 5.

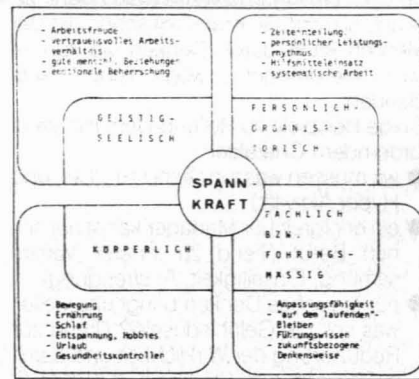


Abb. 5: Leistungsmäßig jung bleiben

### 4.1 Energie-Einsatz

Der aktive (natürlich auch der passive) Mensch verbraucht Energie. Wie diese Energie verbraucht wird, kann ein Indiz für Streßbearbeitung sein. Ich kann durch Raubbau an meiner Substanz (wenig Schlaf, viel Arbeit, vielleicht auch noch sehr intensiv) möglicherweise am nächsten Tag mit weniger Energie starten, als ich heute begonnen habe ...

Es gibt 3 Hauptformen des Energieverbrauchs und dazugehörige Formen des besseren Energie-Umgangs (Abb. 6).

Zuviel Energie eingesetzt (vergeudet)	Energieverbrauch, ohne auf Erneuerung zu achten	Energie verschleudert und verzettelt
Zeichen: Hektik, Durcheinander, Müdigkeit, ...	Zeichen: keine Pausen, Freizeit, ...	Zeichen: Alles auf einmal, nichts auslassen, ...
besser	besser	besser
<b>ENERGIE-DOSIERUNG</b>	<b>ENERGIE-KONSERVIERUNG</b>	<b>ENERGIE-OPTIMIERUNG</b>
durch	durch	durch
Planungstechniken (Organisation, Abläufe usw.)	Ausgewogenes Familienleben (gemeinsame Aktivitäten, Gespräche, Zeit für Kinder, für Gattin)	Ausdauersport (sinnvoll laufen, radfahren, schwimmen, skilanglaufen für Herz-Kreislauf-Stärkung)
Zeit-Management (strukturieren, aber nicht festfahren)	Sinnvolle Freizeitgestaltung (Freude am Hobby, je nach Bedürfnis allein oder gemeinsam, keine Leistungs- oder anstrengenden Hobbies)	Konzentrations- und Autogenes Training (seine innere Ruhe ausbauen, psychische Stabilität entwickeln)
Rationelle Arbeitstechniken (überprüfte, erfolgreiche Handlungsabläufe für Telefon, Gespräche, Notizen, Tätigkeiten usw.)	Gesunde Lebensweise (Ernährung, Bewegung!)	Selbsterfahrung, Weiterbildung (seine eigenen Stärken und Schwächen kennenlernen und mit ihnen besser umgehen können)
u.ä.m.	Psychohygiene (auf innere Bedürfnisse achten, auf Zwischenmenschliches eingehen) u.ä.m.	u.ä.m.

Abb. 6: Hauptformen des Energieverbrauches

### 4.2 Berufs- und Privatfeld (Psycho-Hygiene)

Wir bewegen uns in einem tagtäglichen Spannungsfeld von Arbeit und Privatleben. Wir bringen Sorgen, Nöte, Wünsche, Freude usw. nach Hause und umgekehrt kehren wir oft an den Arbeitsplatz mit unseren kleinen familiären Problemen, Ärgernissen, Lieblichkeiten usw. zurück.

Wie schon bei der »Energie-Konservierung« angedeutet, spielt die Balance eine wesentliche Rolle, um Kraft und Energie einsetzen zu können. Es ist eine Balance

zwischen 2 Polen. Aus meiner Sicht bewegt sich die Psychohygiene zwischen 3 Pol-Paaren [7]:

- Mitwirken, Dazugehören versus Entfremdung, Anonymität
- Vertrauen, Information versus Mißtrauen, Ahnungslosigkeit
- Miteinander (»Auseinander- und zusammensetzen«) versus Neben- oder Gegeneinander

### 4.3 Bewußtes Entwicklungsprogramm contra »Streß«

Im Loslösungsprozeß von der eigenen »Streßsklaverei« bewegt sich immer ein und derselbe: der betroffene Aktive. Es gibt unzählige Wege, die gegangen werden können. Sie alle hängen wesentlich von der Ausgangssituation, von den persönlichen Ursachen, warum Streß ein Problem für mich ist, ab.

Folgende Wege und Beispiele sollen exemplarisch für die persönliche Lösung von starker Belastung stehen:

- Weiterbildung, Seminare, Kurse  
Kennenlernen persönlicher Ursachen von Streßbelastung; warum reagiere ich auf bestimmte Dinge so? Damit wird psychosoziale Entwicklung sowohl im eigenen Inneren wie in den zwischenmenschlichen Bereichen möglich.
- Einzelberatung (coaching), Therapie, Gespräche mit Arzt, Psychologen oder

auch erfahrenen Bekannten  
Kann helfen, auf eigene »Macken« draufzukommen, die man selber nicht sieht. Hier kann spezifisch auf die Einzelperson mit ihren Problemen und Schwierigkeiten eingegangen werden und auch Verbesserungs- und Veränderungsaktivitäten gezielt erarbeitet werden.

- Literatur, Bücher, Zeitschriftenartikel  
Sie können helfen, das »Terrain zu sondieren«, eine breitere Kenntnis des Feldes bspw. Streß zu erhalten und damit auch genauer auf eigene Bedürfnisse



weiter eingehen zu können. Vereinzelt mögen Lösungsideen und Alternativen angeboten werden und umsetzbar sein, jedoch sei auf die individuelle Anpassung dieser allgemeinen Hinweise aufmerksam gemacht.

- Kuren, längere Urlaube, bewußtes Regenerationsprogramm ist empfehlenswert, wenn massive Störungen und Einbrüche in das persönliche Wohlfühlen erkennbar werden. Am besten mit Fachleuten wie Ärzten dgl. besprechen.

**Literatur:**

- [1] SELYE, H.: Streß, Bewältigung und Lebensgewinn, München 1974, S. 63 und S. 70.
- [2] VESTER, F.: Phänomen Streß, Stuttgart 1976, S. 67ff.
- [3] HEINZEL, F.: So geht's besser im Beruf, Freiburg 1983, S. 99ff.  
ROGOLL, R.; RAUTENBERG, W.: Werde, der du werden kannst, Freiburg 1980, S. 273.
- [4] LINDEMANN, H.: Anti-Streß-Programm, München 1974, S. 63ff.
- [5] FRIEDMANN, M.; ROSENMAN, R.H.: Der A-Typ und der B-Typ, Reinbek 1975, bes. S. 88ff.
- [6] SCHÄFER, W.: Der kritische Raum, Frankfurt 1971, S. 10f und 32f.
- [7] HÄFELE, W.: Psychohygiene im Betrieb ..., mc-Notiz 8/82, S. 2.

**Hinweis:**

Der Autor bietet im Rahmen der Bildungsverkstatt, Institut für Persönlichkeitsentwicklung, vom 6. bis 9. Mai 1987 ein Seminar mit dem Titel »Anspannen und Entspannen — Ein Antistreßtraining« an.  
Veranstaltungsort: Hölles bei Wr. Neustadt  
Seminarinhalt u.a.: medizinischer check-up, Fitness-Aktivitäten  
Kostenbeitrag: öS 2.900,— bis 3.850,— (Selbsteinschätzung)

**»Die Manager-Krankheit«**

Wie hinter fortgewehten Hüten, so jagen wir Terminen nach, vor lauter Hast und Arbeitswüten liegt unser Innenleben brach.  
Wir tragen Stoppuhren in den Westen und gurgeln Abends mit Kaffee, wir hetzen von Geschäft zu Festen und denken stets im Exposé.  
Wir rechnen in der Arbeitspause und rauchen 15 pro Termin.  
Wir kommen meistens nur nach Hause, um frische Wäsche anzuzieh'n.  
Wir sind tagaus tagein im Traben und sitzen kaum beim Essen still, wir merken, daß wir Herzen haben erst, wenn die Pumpe nicht mehr will.

Erich Kästner

# Sprachen-Seminare mit **Super-Learning® Riha**

Englisch  
Französisch  
Italienisch  
Spanisch  
Russisch  
Tschechisch

## Streßfrei und schnell In einer Woche 2000 Wörter

Prospektanforderung und Auskünfte:  
Telefon 0 31 6/38 23 67

