

**Zeitschrift:** Schweizer Spiegel  
**Herausgeber:** Guggenbühl und Huber  
**Band:** 45 (1969-1970)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Die Managerkrankheit : Aberglaube oder Wirklichkeit?  
**Autor:** Hausmann, Jürg  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1079320>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# **Die Managerkrankheit —**

## **Aberglaube oder Wirklichkeit?**

Selbstverständlich, so scheint es, ist die Gesundheit der Top-Manager am stärksten gefährdet. — Aber decken sich diese selbstverständlichen Annahmen mit den tatsächlichen Verhältnissen? Als erstes ein Fragezeichen hinter solche stereotypen Vorstellungen zu setzen, ist Ausgangspunkt für eine unvoreingenommene Analyse über den Stress leitender Angestellten, dessen Folgen für die Leidtragenden und das Unternehmen und die Möglichkeiten zur Stress-Verhütung.

### **Der erfolgreiche Chef**

Sein Ziel, das sich der erfolgreiche Chef zu Beginn seiner Karriere setzte, hat er erreicht. Ehrgeizig, aggressiv, aktiv hat er sich die hierarchische Stufenleiter hochgearbeitet. Nun leitet er mit sicherer Hand die Geschicke seines Unternehmens. Er hat einen Blick für das Wesentliche, er ist entscheidungsfreudig, zukunftsorientiert und bereit, sorgfältig kalkulierte Risiken einzugehen. Er beherrscht die Spielregeln des harten Konkurrenzkampfes. Er weiss seine Mitarbeiter zu begeistern und richtig einzusetzen. Das Unternehmen wächst und gedeiht. Aber hat das gezeichnete Bild eines erfolgreichen Chefs nicht auch seine Schattenseiten?

### **Immer grössere Anforderungen**

In der hochindustrialisierten westlichen Welt wird der Einzelne von Kindheit an auf Arbeit und Leistung ausgerichtet. Besonders für Manager ist die Arbeit beinahe zum ausschliesslichen Lebenszweck geworden. Für die Allgemeinheit charakterisiert «Manager» gleichsam eine spezifische Lebensweise, — gekennzeichnet durch grosse Aufgaben, hohes Verantwortungsgefühl, grenzenlose Arbeitsbesessenheit. Und bereitwillig übernehmen die Spitzenkräfte von Industrie und Verwaltung diese stereotypen Vorstellungen. Allmählich sind sie selbst davon überzeugt, dass sie Sklave ihrer Zeit und Arbeit seien. Alle glauben wir an ständig wachsende Anforderungen, die auf den Top-Manager zukommen. Es ist das

**Der Autor hat sich in seinem Buch «Der überlastete Manager — ein aktueller Beitrag zur Lehre von der Unternehmensführung» intensiv mit diesem Problemkreis auseinandergesetzt. Seine Tätigkeit in einer Planungsstelle eines der grossen Chemie-Unternehmen der Schweiz gibt ihm die Möglichkeit, seine wissenschaftlich erarbeiteten und statistisch abgesicherten Erkenntnisse über die Belastungssituation der Manager auch praktisch zu überprüfen.**

Zeitalter der hohen Reisegeschwindigkeiten. Durch die rasche Kommunikation werden Probleme unmittelbarer, dringender. Chefentscheidungen werden komplexer und risikoreicher, Fehlentscheidungen gefährlicher und kostspieliger. Hetze und Termindruck, grosses Arbeitspensum und Sorgen um die Zukunft des Unternehmens belasten die Spitzenkräfte.

### **Der Preis für den Erfolg**

Die anspruchsvolle Rolle des erfolgreichen Chefs fordert ihren Preis. Das Familienleben kommt zu kurz, genauso wie die Pflege kultureller Werte. Der Top-Manager hat Angst vor einer Leistungsreduktion, Angst krank zu werden. Trotz des hohen Preises, den er angeblich entrichten muss, harrt er einsam an der Spize seines Unternehmens aus. Auch er ist davon fest überzeugt, dass früher oder später seine Gesundheit durch die übermässige, unmenschliche Belastung beeinträchtigt wird. Und «selbstverständlich» glaubt er daran, dass Stress unentrinnbares Los der Spitzenkräfte sei. Spannung verfolgt ihn Tag und Nacht, zieht seinen Magen zusammen, weckt ihn aus dem Schlaf. Stress lässt ihn hastig zur Zigarette und Cognacflasche greifen. Stress erhöht seinen Blutdruck, verursacht oder verschärft seine Herzleiden.

### **Die Managerkrankheit**

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde in hochindustrialisierten Ländern eine rapide Zunahme der Herz- und

Kreislaufkrankheiten festgestellt. Das massierte Auftreten der Todesfälle infolge Herzinfarktes wurde geradezu als «Infarktwelle» bezeichnet. Viele Ärzte gewannen den Eindruck, dass die Inhaber von Spitzenpositionen in Wirtschaft, Verwaltung und Politik gesundheitlich besonders gefährdet seien. Der Begriff «Managerkrankheit» wurde aus der Taufe gehoben. Damit hatte der angeblich psychisch belastete, gesundheitlich gefährdete Manager — selbstverständlich an erster Stelle der Top-Manager — seine spezifische Krankheit zugewiesen erhalten, die bald als unvermeidbares Schicksal angesehen wurde. Statistische Beweise wurden angetreten. Man kam zum angeblichen Schluss, dass es eine verfrühte Sterblichkeit der Spitzenkräfte gibt und beklagte nicht nur das bedauernswerte Einzelschicksal, sondern genau so sehr die erheblichen Verluste, die dadurch den Unternehmen, ja einer ganzen Volkswirtschaft zugefügt werden. Wissenschaftler behaupten, dass das Manager-Dasein die Menschen vorzeitig zugrunde richte. Als erstes mache sich die Managerkrankheit in einem Nachlassen der Kräfte bemerkbar (Nervosität, Konzentrationsschwäche, gestörter Schlaf, Nachlassen der sexuellen Funktionen). Auch körperliche Symptome werden objektiv feststellbar (Atemnot, Kopfschmerzen, Kreislaufstörungen).

Auch die Öffentlichkeit und die Spitzenkräfte selbst haben sich die Managerkrankheit als stereotype Vorstellung zu eigen gemacht. «An seinem Herzen zu sterben» ist der Preis für den Erfolg. Der tödliche Infarkt gilt als würdiger Tod, als Heldentod an der Arbeitsfront. — Doch nicht allein am Herzen macht sich das Managerium unliebsam bemerkbar. Auch die Verdauungsorgane können in Mitteidenschaft gezogen werden. «Ein Mann an der Spize ist nun mal ein Kerl mit Magengeschwüren», so der ehemalige Präsident einer grossen Öl-firma. Statistisch fallen die Magen- und Darmgeschwüre allerdings nicht ins Gewicht.

## Der Herzinfarkt

Die Managerkrankheit bezeichnet kein neues Krankheitsbild. Vielmehr fallen darunter längst bekannte Zustände, wobei der Herzinfarkt eine ganz besondere Stellung einnimmt. Statistisch ist es erwiesen, dass im westlichen Kulturkreis die Herz- und Kreislaufkrankheiten an der Spitze der Todesursachen stehen, dass in der Altersgruppe der 45- bis 65jährigen der Herzinfarkt häufigste Todesursache ist, dass Männer viel stärker als das schwache Geschlecht gefährdet sind, an ihrem Herzen zu erkranken. Diese Resultate geben den Verfechtern der Managerkrankheit gute Argumente. Geht man dem Sachverhalt auf den Grund, so lässt sich anhand statistischer Erhebungen feststellen, dass Spitzenkräfte im Vergleich zur männlichen Durchschnittsbevölkerung nicht vorzeitig sterben und gesundheitlich nicht gefährdeter sind als Vertreter anderer sitzender Berufe. Die stereotypen Vorstellung von der Managerkrankheit gerät arg ins Wanken.

### Nicht die Top-Manager

Lässt sich der Beweis erbringen, dass innerhalb eines Unternehmens Top-Manager häufiger Herzkrankheiten erleben als Inhaber von Positionen weniger weit oben in der Führungshierarchie? Nein, im Gegenteil zeigen gross angelegte Untersuchungen, dass die Anzahl der jährlichen Neuerkrankungen bei Vertretern des unteren und mittleren Managements am grössten ist, hingegen bei Spitzenkräften am kleinsten. Die Vorstellung über die besondere gesundheitliche Gefährdung des Top-Managers ist stereotyp und entspricht keineswegs der Realität. Statistisch können demnach die Herren Direktoren beruhigt werden. Ihr Risiko, herzkrank zu werden, ist kleiner als das ihrer Untergebenen.

### Risikoreiches mittleres Management

Die Risikofaktoren, die in einem komplizierten Wechselspiel beim Entstehen der Herz- und Kreislaufkrankheiten eine Rolle spielen, geben Rück-

schluss auf die Frage, weshalb mittlere Führungskräfte gesundheitlich viel stärker gefährdet sind. Cholesteringehalt, Übergewicht, mangelnde physische Aktivität treten auf dieser hierarchischen Stufe nicht häufiger auf als weiter oben oder unten auf der Rangleiter. Hingegen sind die beiden Risikofaktoren Bluthochdruck und Zigarettenkonsum von Bedeutung. Angehörige der mittleren Führungsschicht haben einen höheren Blutdruck und rauchen signifikant mehr als Top-Manager und gewöhnlich-

Was ist ein Herzinfarkt? Er bezeichnet einen zerstörten Herzmuskelbezirk verbunden mit schweren, oft tödlichen Leistungsstörungen des Herzens. Er ist dramatisch. Starke Schmerzen und Todesangst begleiten ihn. In rund 90 Prozent der tödlichen Infarkte spielt die Koronarsklerose eine ursächliche Rolle. Es sind dies krankhafte Veränderungen der Herzkranzgefäße. Zahlreiche Theorien bestehen über Risikofaktoren und Ursachen der Koronarsklerose. Neben physiologischen Faktoren (Cholesterin, Ernährung, Körpergewicht, physische Aktivität, Blutdruck, Genussmittel) werden auch psychologische Momente (Stress, Spannung, Überlastung) erwähnt.

che Angestellte. Und was verbirgt sich hinter dieser Feststellung? Die Höhe des Blutdruckes ist in starkem Masse von emotionalen Faktoren abhängig (Herzklopfen beim ersten Rendez-vous, bei einer unangenehmen Aussprache mit dem Chef). Die Zigarette dient dem psychisch gespannten Individuum als Mittel zur Spannungsreduktion. So sind es die psychischen Spannungen, die als primärer Risikofaktor die Gesundheit mittlerer und unterer Chefs negativ beeinflussen.

### Ursachen psychischer Spannungen

Top-Manager sind zufriedener mit sich, ihrer Arbeit und Gesundheit als ihre Untergebenen. Hohe Verantwortung, grosses Arbeitspensum, Hetze, Termindruck, Sorgen um die Zukunft des Unternehmens beeinflussen we-

der ihre Zufriedenheit noch Gesundheit negativ. Sie klagen wohl — und dies mit Recht — über Stress und Belastung. Aber sie können sich beruhigen, es sind keine negativen Spannungen, die einer bedrohlichen Situation entspringen und an ihrer Gesundheit langsam aber sicher zu nagen beginnen. Psychische Spannungen treten vermehrt im mittleren und unteren Management auf, stellen die Zufriedenheit und Gesundheit dieser Stelleninhaber in Frage. Sie entstehen aus ungelösten, letztlich rein menschlichen Problemen, in die der Betroffene auch emotional so stark involviert ist, dass er sie ohne fremde Hilfe selbst sehr oft gar nicht lösen kann. Ja, er sieht sie manchmal gar nicht, will sie nicht wahrhaben. Er verdrängt sie, wehrt sie ab, sucht andere Ursachen für seine steigende Unzufriedenheit, betäubt sich oder stürzt sich in grenzenloses Arbeiten oder Freizeit-Vergnügen. Diese Strategien sind gefährlich, sie dienen nur der Selbstläuschung.

Schwer lösbare Probleme und damit psychische Spannungen treten auf, wenn das Streben nach Aufstieg immer wieder blockiert wird, wenn der Bereich freien Handelns und Entscheidens zu stark beschränkt ist und somit die Möglichkeit zur Verwirklichung seiner Ziele reduziert wird. Weiter entstehen Probleme in einer Situation, wo vom Betroffenen mehr gefordert wird, als es sich mit seinen Fähigkeiten vereinbaren lässt, oder aber, wenn er sich nicht ausgelastet fühlt.

*Ein erstes Beispiel: Herr Meier*  
Herr Meier, Prokurist in einem grossen Industrieunternehmen, war Leiter der Abteilung «Statistik». In dieser Abteilung wurden die Betriebsstatistiken auf einem Computer der zweiten Generation erstellt. Bedingt durch die gestiegenen Informationsbedürfnisse des wachsenden Unternehmens genügte die Computer-Kapazität nicht mehr, man stellte auf einen solchen der dritten Generation um. Herr Meier, 10 Jahre vor seiner Pensionierung, fühlte sich überfordert; mutlos stand

er der neuen Situation gegenüber. Mehr und mehr überliess er es einem jungen, gut geschulten Mitarbeiter, die Einführungs- und Umstellungsschwierigkeiten zu lösen. Er zog sich zurück. Sein Vorgesetzter begann den Dienstweg zu überspringen und direkt mit Herrn Tüchtig zu verkehren. Zwei Jahre später erlitt Herr Meier einen Herzinfarkt und musste vorzeitig pensioniert werden. Vermutlich waren an diesem Infarkt Überforderung und Ungewissheit mitbeteiligt, indem sie ein Übermass an psychischen Spannungen hervorriefen.

#### *Ein zweites Beispiel: Herr Müller*

Während einer seiner vielen Geschäftsreisen fühlte sich Herr Müller in seinem Hotelzimmer sehr unwohl. Er hatte Angst. Kalter Schweiß brach aus. Mit Mühe konnte er noch die Réception anrufen. Dann brach er bewusstlos zusammen. Jede Hilfe kam in diesem Fall zu spät. Er starb auf dem Transport ins Krankenhaus. Herr Müller, der in seiner Freizeit viel Sport trieb, hatte beruflich Erfolg, wenigstens bis zu einem gewissen Punkt. Mit 35 wurde er stellvertretender Verkaufsleiter. Aber das war vor 8 Jahren. Er arbeitete hart. Aber es gelang ihm nicht, Abteilungsleiter zu werden. Schon zweimal entglitten ihm die Chancen. Er wurde verbittert und flüchtete sich in häufige Geschäftsreisen, von denen er immer schöne Aufträge zurückbrachte. Er war frustriert, stand unter grossen psychischen Spannungen. Er empfand nur grenzenlose Enttäuschung über den verhinderten Aufstieg, hatte aber nicht die Kraft, den Ursachen dieses Problems wirklich nachzugehen. Seine Mitarbeiter und Vorgesetzten hatten es schon lange aufgegeben, ihn auf einen entscheidenden Fehler in seinem Verhalten aufmerksam zu machen. Er wollte immer alles alleine machen, er förderte sie nicht, seine Mitarbeiter, sondern lähmte sie. Und eines Tages war er tot.

#### **Auswirkungen auf das Unternehmen**

Psychische Spannungen verursachen

nicht nur dem Betroffenen erhebliche «Kosten», auch dem Unternehmen entstehen sie. Sie sind zwar nur schwer quantifizierbar: Reduktion der Leistung, Kündigung, unentschuldigte Absenzen, Krankheit, Reibungsverluste, um nur einige aufzuzählen. Auf den Fehlangepassten wird von seiner unmittelbaren Umwelt erheblicher Druck ausgeübt, um ihn zu einer echten Lösung seiner Probleme zu bewegen. Sanktionen werden ergriffen (keine Beförderung, keine Gehaltserhöhung, er wird geschnitten, kalt gestellt). Erst wenn er krank wird, entlastet ihn die Umwelt von seinen Verpflichtungen. Der Betroffene kann die Krankenrolle in Anspruch nehmen. Wie aber lässt sich das Entstehen eines solchen Teufelskreises verhindern?

#### **Prophylaktische Massnahmen**

Von Gesetzes wegen wird zum Schutze der Arbeiter sehr viel unternommen, hingegen weniger für Angestellte und Führungskräfte. Hier wäre — am besten auf freiwilliger Basis — noch einiges zu tun. Warum führt ein Unternehmen nicht regelmässig Kontrolluntersuchungen durch? So gehen zum Beispiel die Führungskräfte von Unilever und der Volkswagen-Werke alle zwei Jahre zu einer Generaluntersuchung zum Arzt ihrer Wahl und dies auf Kosten des Unternehmens.

Vereinzelt haben grosse amerikanische Unternehmen in ihre Unternehmungspolitik die «Gesundheit der Manager» aufgenommen. Die schriftlich fixierten Ziele sind:

- Fördern der Gesundheit von Managers analog zu Gesundheitsprogrammen der Arbeiterschaft
- Sichern der Investitionen, die das Unternehmen für seine Manager macht (Salär, Ausbildung usw.)
- Bewahren der Schlagkraft des Unternehmens.

Als Strategien zur Zielerreichung dienen:

- medizinische Kontrolluntersuchungen
- regelmässige Ferien (mindestens 14 Tage am Stück)

#### **— Verwirklichung fundamentaler Organisationsprinzipien**

Die von der Organisationslehre entwickelten Grundsätze lassen erkennen, dass das Erreichen der Unternehmensziele und der persönlichen Ziele der Mitarbeiter voneinander abhängig sind. Pflicht zu informieren, Einhalten des Dienstweges, aufeinander abgestimmte Aufgaben und Kompetenzen, Stellenbeschreibungen reduzieren die Wahrscheinlichkeit, dass unnötig Friktionen, Probleme auftreten. Schwieriger ist es schon, das Auftreten von Problemen zu verhindern, bei denen die Wünsche und Fähigkeiten der Mitarbeiter verstärkt im Vordergrund stehen. Aber auch hier ergeben sich Möglichkeiten. Es ist zu denken an vermehrtes Delegieren, Teilnahme am Entscheidungsprozess, Einzelverantwortung, Beurteilung der effektiven Leistung gegenüber den geplanten Resultaten, objektive Ausbildungs- und Beförderungspolitik.

Körperlich und geistig Gesunde schaffen «gesunde» Unternehmen, wie umgekehrt ein «gesundes» Unternehmen Zufriedenheit und Wohlbefinden des Einzelnen in seiner Arbeitsumwelt fördert.

Jürg Hausmann

D-3-70

**Kopfweh  
rasch weg!  
Zellers**

**Schmerztabletten  
DOLO STOP**

helfen  
prompt und zuverlässig

bei Kopfweh, Föhndruck, Zahnschmerzen, Migräne, Neuralgie, Rheuma- oder Monatsschmerzen und Erkältungen.

**Fr. 1.25 in Apotheken u. Drogerien**