

Psychosoziale und Medizinische Rehabilitation, 2023.36:198-202
DOI: <https://doi.org/10.2440/008-0003>

Selbstmanagement für Arbeitsprobleme und Ängste

Beate Muschalla

Technische Universität Braunschweig, Psychotherapie und Diagnostik,

Zusammenfassung

Diese Selbsthilfebroschüre gibt einen Überblick zum Umgang mit Ängsten und Sorgen bei der Arbeit. Es wird erläutert, was man tun kann, um sich in Stresssituationen selbst zu beruhigen, wie man großer Arbeitsmenge Herr werden kann, eine hilfreiche Einstellung zu Vorgesetzten finden kann und sich nicht mit übermäßig vielen Sorgen nach Feierabend herumplagen muss. Die Anregungen sind angelehnt an ein wissenschaftlich geprüftes Trainingsprogramm zum Umgang mit arbeitsbezogenen Ängsten sowie bewährten verhaltenstherapeutischen Ansätzen (Muschalla, 2019; Muschalla & Linden, 2013).

Schlüsselwörter: Arbeit, Angst, Bewältigung, Skills, Stressmanagement

Self-Management for Work Problems or Work Anxiety

Abstract

This self-help booklet gives an overview on coping with anxiety and worries at work. It explains what you can do to calm yourself in stressful situations, how to cope with large workloads, find a helpful attitude towards superiors/supervisors, and not be plagued by excessive worry after work. The suggestions are based on a scientifically tested training program for coping with work-related anxiety as well as proven behavioral therapy approaches (Muschalla, 2019; Muschalla & Linden, 2013).

Keywords: work, anxiety, coping, skills, stress management

1. Umgang mit Ängsten am Arbeitsplatz

Angst kann in unterschiedlichen Varianten auftreten: als sorgenvolle Befürchtungen über Katastrophen und Unsicherheiten, die auf einen zukommen und mit denen man sich auseinandersetzen muss, oder als eine vegetative Reaktion des Körpers, manchmal als „Panikattacke“ bezeichnet.

Da es am Arbeitsplatz wie in keinem anderen Lebensbereich zahlreiche angstprovozierende Momente gibt, erscheint es logisch, dass es auch spezifische arbeitsplatzbezogene Angstreaktionen gibt.

Arbeitsbezogene Ängste sind in ihrem Erscheinungsbild zunächst einmal auch nur Angstreaktionen. Ein Problem ist nicht, dass eine Angst auftritt, sondern wenn man falsch damit umgeht. Dann kann sich eine Angstreaktion nämlich ausbreiten oder häufiger und intensiver wiederkehren. Es geht bei der Bewältigung von Ängsten zunächst einmal zentral um den Umgang mit Angstsymptomen und

Angstgedanken. Im Folgenden werden für einzelne spezielle Ängste, die man am Arbeitsplatz erleben kann, Tipps gegeben, wie man am besten damit umgehen kann.

1.1 Panikattacken und Anspannungszustände am Arbeitsplatz

„Panik“ ist eine Alarmreaktion des Körpers: Zu einem Auslöser, der uns stresst (Stressor), kommt die Vorstellung hinzu, dass die bedrohliche Situation nicht bewältigt werden kann. Bei einem derartigen Bedrohungerleben kann es zu einer Stressreaktion des Körpers kommen. Diese dient dazu, dem Körper alle notwendigen Energien bereitzustellen, die er für seinen Selbstschutz und zur Selbstverteidigung aufbringen muss.

Als Stressoren können viele Faktoren wirken: Hitze, Kälte, Infektionen, Vergiftungen, Verletzungen, aber auch sämtliche psychosozialen Faktoren, sofern das Individuum sie als Bedrohung wahr-

nimmt. Bei der Arbeit kann dies z. B. die Ungewissheit vor einem Gespräch mit dem Chef sein, zu dem man beordert wird, oder die Begegnung mit der unangenehmen Kollegin, die immer wieder stichelt, oder die Durchführung einer bislang unbekanntes Arbeitsaufgabe oder die Arbeit an einem Ort mit Gefahrenpotenzial oder mit gefährlichen Stoffen. Stress kann also durch jeden Faktor ausgelöst werden, der beim Individuum eine mehr oder weniger ausgeprägte körperliche Anspannung oder Erregung hervorruft, die als Angst interpretiert werden kann.

Panik- bzw. Stressreaktionen können aus heiterem Himmel oder bei Begegnung oder schon bei der Vorstellung eines Stressors auftreten. Beschrieben wird von Betroffenen meist ein körperlicher Erregungszustand mit z. B. Zittern, Schwitzen, beschleunigtem Herzschlag, feuchten Händen, dem Gefühl, neben sich zu stehen, einen Tunnelblick zu haben, Druck auf der Brust, dem Gefühl, nicht mehr tief atmen zu können, wackligen Knien, Kribbeln in Händen, Hitzewallungen oder Kälteschauer. Eine solche Stressreaktion ist eine uralte Erfindung der Evolution. Früher wurde sie benötigt, um bei Begegnung z. B. mit einem Bären schnell und ohne nachdenken zu müssen das Richtige zu tun, nämlich weglaufen. Heute begegnet man im Arbeitsalltag selten einem gefährlichen Raubtier, daher sind derartige Bereitstellungsreaktionen des Körpers oft nicht hilfreich. Körperliche Erregungszustände kann man an einem modernen Arbeitsplatz sicher nicht gebrauchen, weshalb viele Angstreaktionen unter solchen Rahmenbedingungen eher „dysfunktional“ sind, d. h. nicht hilfreich, sondern hinderlich.

Wenn man einen heftigen Erregungszustand bzw. eine Panikattacke erlebt hat, sollte man seinen Arzt aufsuchen, um von ihm klären zu lassen, ob eine körperliche Ursache für die Symptome vorliegt oder nicht. Liegen keine körperlichen Ursachen vor, so handelte es sich wahrscheinlich um eine Panikattacke.

Ein wichtiger Schritt, um keine Angststörung zu entwickeln, ist es, die körperlichen Symptome der Angst als Signale eines Erregungszustands zu bewerten, der bei jedem einmal vorkommen kann. Man sollte die Symptome, wenn sie wiederkehren, zulassen, sie nicht bekämpfen. Man kann sie sich austoben lassen wie ein trotziges Kind und die Energien lieber dazu nutzen, trotzdem zu handeln!

Je größer die Symptomtoleranz, desto besser hat man die Erregung und Angst unter Kontrolle und nicht die Angst einen selbst. Betroffene haben die Tendenz, ihre Körpersensationen (körperlichen Veränderungen) ganz genau wahrzunehmen. Sie lenken ihre Aufmerksamkeit schnell nach innen, horchen in sich hinein und sind schnell beunruhigt, wenn das Herz schneller schlägt. Dann hilft es, sich nochmal alle Angstsymptome und die damit verbundenen Veränderungen der Körperfunktionen bewusst zu machen. Man kann aktiv han-

deln, um die Situation zu verbessern! Die Symptomtoleranz kann größer werden, wenn die Körperempfindungen nicht mehr als gefährlich bewertet werden und man es schafft, sich anstatt auf das Körperinnere darauf zu konzentrieren, was um einen herum geschieht.

Wenn man aufkommende Erregungssymptome bei der Arbeit bemerkt, sollte man sich mit einer einfachen Routinetätigkeit beschäftigen oder ein Gespräch suchen, um auf andere Gedanken zu kommen. Man sollte vermeiden, sich in katastrophisierende Gedankenketten hineinzumanoörieren. Stattdessen gilt es, etwas zu unternehmen, um sich abzulenken. Vielleicht hilft auch ein Erinnerungszettel, der am Computerbildschirm angeheftet wird, auf dem eine Entspannungsinstruktion steht, oder ein Bild auf dem Schreibtisch, welches beim Ansehen Ruhe und angenehmes Erleben hervorruft.

Hilfreich kann es sein, sich auf die Zeit zu konzentrieren, in der es einem gut geht, und bewusst die kleinen angenehmen Ereignisse im Arbeitsalltag wahrzunehmen, wie bspw. die Mittagspause mit der Lieblingskollegin, eine gelungene erledigte Arbeit, ein freundliches Wort von einem Kunden. Angstmomente sind nur Ausschnitte des Tages oder der Woche. Man sollte versuchen, sich nicht auf diese angst- oder anspannungsbesetzten Minuten zu konzentrieren, sondern auf die Zeit, in der man beschwerdefrei dem Alltag nachgeht. Hilfreich kann es sein, eine Art „positives Tagebuch“ zu führen, in das man am Abend einträgt, was am Arbeitstag – trotz Belastungen, die es gegeben hat – das „Beste“ gewesen ist.

1.2 Angst, die Arbeit nicht mehr zu schaffen

In vielen Berufen sind die Arbeitsanforderungen stetig angewachsen, die Arbeitsmenge wird mehr, die Verantwortlichkeiten werden größer. Oft gibt es durchaus Grund zur Annahme, die Arbeit nicht mehr bewältigen zu können.

Sollte man bei sich selbst bemerken, dass man über dieses Thema häufiger grübelt oder in Anspannung verfällt, oder einem Ideen unterkommen wie „Ich schaffe nichts, ich bin zu schlecht für diese Arbeit“, „Ich mache nur andauernd Fehler“, „Alle anderen können mehr als ich“, „Ich arbeite viel zu langsam“, so sollte man, bevor man sich da hineinsteigert, zunächst einmal eine realistische Überprüfung vornehmen. Was von den Befürchtungen stimmt überhaupt? Was genau ist nicht zu schaffen? Gibt es dazu kritische Rückmeldungen von Kollegen oder Vorgesetzten? Wurde man überhaupt schon einmal oder häufiger als die Kollegen auf Fehler hingewiesen? Ist es überhaupt realistisch, gänzlich fehlerfrei zu arbeiten? Manchmal erweisen sich die eigenen Befürchtungen, wenn man sie einmal realistisch von außen betrachtet,

als unzutreffend. Angst führt schnell einmal dazu, dass man „aus einer Mücke einen Elefanten macht“.

Sollte ein konkretes Problem bestehen, sollte also die Leistungsfähigkeit tatsächlich gemindert sein, so stellt sich die Frage, wie es dazu kommt. Liegt die Ursache in einer Erkrankung oder einer dauerhaften gesundheitlichen Einschränkung? Oder liegt es daran, dass eine erforderliche Ausbildung fehlt? In beiden Fällen lässt sich etwas unternehmen. Im ersteren Fall wäre es angezeigt, zusammen mit dem Vorgesetzten und dem Betriebsarzt zu besprechen, wie die auszuübende Tätigkeit an die vorliegende Beeinträchtigung angepasst werden kann. Im zweiten Fall wäre es notwendig, die geforderten Kompetenzen zu erlernen und bspw. durch einen erfahrenen Kollegen oder im Rahmen einer Schulung in das entsprechende Gebiet besser eingearbeitet zu werden.

Ob strukturelle Bedingungen am Arbeitsplatz die Ursache für Bewältigungsängste sind, kann man herausfinden, wenn man sich einmal mit Kollegen austauscht, ob es ihnen genauso geht mit der Arbeitsbewältigung. Oft sind es mangelnde oder fehlerhafte Planungen in der Arbeitsorganisation, die zu Missständen führen. Solche Angelegenheiten sollten im Arbeitsteam mit allen Betroffenen und Beteiligten besprochen und die Fehler analysiert werden. Hierbei muss allen klar sein, dass es nicht darum geht, bei einzelnen Mitarbeitern eine persönliche Schuld oder Fehler zu finden, sondern darum, die Gesamtorganisation und die Systemabläufe zu verbessern. An einer solchen Vorgehensweise sollte auch jeder gute Vorgesetzte Interesse haben.

1.3 Angst vor dem Vorgesetzten

Angst vor dem Vorgesetzten zu haben, ist grundsätzlich normal. Dazu bedarf es nicht einmal eines besonders bedrohlichen Vorgesetzten. Chefs haben allein durch ihre Rolle Bedrohungspotential. Ihre Aufgabe ist es zu überwachen, zu kontrollieren, Fehler im Arbeitsprozess oder -ergebnis zu finden und rückzumelden, und ggf. Forderungen zu stellen, Dienstweisungen zu geben mit Androhung von negativen Sanktionen, wenn diese nicht erfüllt werden. Es ist ganz normal, wenn sich Mitarbeiter bei der Konferenz nicht auf den Stuhl setzen, auf dem sonst der Chef sitzt. Das löst selbst dann Beklemmungen aus, wenn der Chef ein ganz Lieber ist.

Nun gibt es sicherlich verschiedene Sorten von Chefs. Es gibt die, die sogenannte „flache Hierarchien“ bevorzugen, die von ihren Mitarbeitern geduldet werden wollen, die es vermeiden, klare Anweisungen zu geben und sich betont „kollegial“ und verständnisvoll verhalten. Dann gibt es Andere, die Hierarchien mit klaren Signalen deutlich machen, die gesiezt werden, die sich in Habitus, Sprache und Kleidung von ihren Mitarbeitern abheben und

auch einmal meckern, wenn Dinge nicht laufen, wie sie sollen.

Wie auch immer sich ein Chef gegenüber seinen Mitarbeitern verhält, seine Rollenfunktion muss er trotzdem erfüllen. Von daher muss es nicht immer hilfreich sein, wenn sich Chefs wie Kollegen benehmen. Unter Umständen schafft eine vorgetäuschte Hierarchielosigkeit sogar Rollendiffusion und Missverständnisse unter den Mitarbeitern und kann dazu führen, dass Mitarbeiter am Ende entsetzt sind, wenn sich der Vorgesetzte bei einer notwendigen Gelegenheit doch einmal entsprechend seiner Rolle verhält.

Wer also unverhofft zu einem Vorgesetztengespräch gerufen wird und dabei ein kurzzeitiges Beklemmungsgefühl erlebt und an potentielle Probleme denkt oder etwa: „Habe ich etwas falsch gemacht?“, so ist dies zunächst einmal keine krankhafte Reaktion. Man kann, analog zu den oben beschriebenen Strategien zur Überprüfung von Befürchtungen, einmal hinterfragen, ob man vielleicht selbst bereits eine Idee hat, was der Chef wollen könnte. Man kann sich auch fragen, wie oft man schon mit ihm geredet hat und wie oft es dabei um einfache sachbezogene alltägliche Dinge ging. Problematisch wird es, wenn man häufig und übermäßig mit Ängsten in ein solches Gespräch geht und wenn die Angst so stark ist, dass man dadurch in seiner Handlungsfähigkeit beeinträchtigt ist.

Vielleicht hilft es auch, sich einmal grundsätzlich einige Ideen über den Chef zu machen und sich dadurch darauf einzustellen, was kommt.

- Chefs haben eine Rolle zu erfüllen, die Bedrohungspotential enthält. Sie müssen Arbeitsabläufe und Ergebnisse kontrollieren, Dienstweisungen geben und deren Einhaltung überwachen und ggf. auch Sanktionen verhängen.
- Dass man sich dem Chef gegenüber manchmal angespannt fühlt, ist normal.
- Es gibt schlechte und gute Chefs. Man kann mit einem Chef Glück oder Pech haben. In den seltensten Fällen kann man ihn ändern.
- Chefs haben in der Regel auch Chefs. Denen gegenüber fühlen sie sich vielleicht genauso, wie Sie sich gegenüber Ihrem Chef fühlen.
- Chefs sind auch nur Menschen. Sie haben Befindlichkeiten wie alle Menschen, sind mal gut drauf und mal nicht. Sie kochen auch nur mit Wasser.
- Mit wem habe ich es zu tun? (Der regt sich immer auf, meint es aber nicht so. Der sagt heute das und morgen das, d. h. erstmal abwarten und Tee trinken. Mein Chef ist sachlich. Mit dem kann man reden. usw.).

1.4 „Mach dir doch nicht so viele Gedanken“ – Sorgen und Probleme im Arbeitsalltag

Man kann sich über viele alltägliche Dinge bei der Arbeit Sorgen machen. Manchmal macht man sich auch zu viele Sorgen. Ein Indiz dafür ist, wenn Kollegen oder Angehörige einem immer wieder einmal sagen, dass man sich doch wegen der Arbeit nicht so viele Gedanken machen soll?

Sollte dies der Fall sein, so sollte man überprüfen, ob man im Vergleich zu anderen Kollegen besonders sorgfältig, gewissenhaft und exakt in der Arbeitsausführung und -planung ist. Besteht eine Neigung dazu, weiter vorauszudenken als Andere und etwaige kleine oder größere Katastrophen, die im Arbeitsalltag vorkommen können, schon vorab zu erkennen und sofort Maßnahmen zu ergreifen, damit die Katastrophen nicht eintreten können? Fühlt man sich durchweg gestresst? Schlägt man sich mit sehr viel mehr „Problemen“ während des Arbeitstages herum als Kollegen, die ähnliche oder gleiche Arbeitsaufgaben haben? Weitsichtig sein und sich um die wichtigen Dinge aktiv kümmern ist gut, denn dann kann man tatsächlich so manches Unheil verhindern. Jedoch besteht auch die Gefahr, dass man, wenn man sehr geübt darin ist, sich irgendwann auch zu viele Sorgen macht. Wie oft kommt es vor, dass man sich um Dinge Sorgen gemacht hat, die am Ende einen ganz anderen Ausgang genommen haben, als befürchtet oder erwartet – egal ob positiv oder negativ? Es geht letztlich nicht darum, sich keine Sorgen zu machen, sondern darum, sich keine Sorgen zu machen, wenn sie sich am Ende als überflüssig herausstellen.

Ob man sich zu viele Sorgen macht oder nicht, kann man daran überprüfen, wie treffsicher die Vorhersagen sind, d. h. bei wie viel Prozent der am Tag durchdachten Sorgen kommt es tatsächlich zu einer Bedrohung, die abgewendet werden muss? Es stellt sich auch die Frage, ob es überhaupt möglich ist, alle Dinge im Alltag hundertprozentig abzusichern? Natürlich soll man nicht fahrlässig werden in der Erfüllung der Arbeitsaufgaben. Jedoch könnte ein wenig mehr Gelassenheit an der richtigen Stelle auch dazu verhelfen, dass man sich im Arbeitsalltag ausgeglichener, frischer und nicht so leicht erschöpfbar erlebt. Wenn man nach Feierabend gedanklich von den Arbeitsproblemen abrücken und die Freizeit genießen kann, dann ist das ein wichtiger Beitrag dazu, dass man am nächsten Tag frisch und motiviert wieder in einen neuen Arbeitstag starten kann, ohne schon vorab die Nacht mit Grübeln darüber zugebracht zu haben, welche Probleme auf einen zukommen könnten.

Sollte man zu der Erkenntnis kommen, dass die eigenen Sorgen übermäßig häufig und intensiv sind, dann muss man lernen, sich nicht wegen allem gleich übertriebene Sorgen bzw. „einen Kopf zu machen“. Das ist aber nicht ganz einfach, denn das macht man ja schon immer so und ist gut eingeübt.

Man sollte zunächst einmal eine Bestandsaufnahme machen und die typischen Alltagsorgen rund um die Arbeit notieren. Dies sollte man dann sortieren nach wichtigen Problemen und eher banalen Alltagsproblemen. Es ist erstaunlich, wie vielfältig die Palette an Sorgen sein kann. Es geht auch oft weniger um konkrete Inhalte, sondern dass im Kopf eben „so viele Sorgen und Katastrophengedanken“ entstehen, unabhängig davon, was gerade ansteht.

Dennoch ist es möglich, Sorgen ein Stück weit zu entsorgen. Man sollte beobachten, was die eigenen „Lieblingssorgen“ sind. Dann ist man schon einmal vorgewarnt. Man muss sich dann nicht mehr sofort glauben, wenn man wieder einmal an das Schlimmste denkt. Man muss lernen zu erkennen, wenn die „Gedankenmaschinerie“ anläuft. Ziel ist es, diese möglichst früh zu unterbrechen, zum Beispiel mit einem inneren Stopp-Signal. Im zweiten Schritt sollte man dann den sich verselbständigenden Katastrophengedanken andere neutrale oder positiv gefärbte realistische Überlegungen entgegensetzen. Das kann man lernen, man muss zunächst wirklich nach alternativen Gedanken „suchen“, ggf. kann man seine Mitmenschen fragen, wie sie über eine Sache denken, wenn bei einem selbst eine Sorgenkaskade losgeht.

Man sollte immer bedenken, dass es nicht darum geht, sich die Welt und die Arbeitsprobleme schönzureden. Es geht nur darum, das vor- und weitsichtige Verhalten auf ein Ausmaß zu bringen, welches es erlaubt, dass man dennoch in ausgeglichener Stimmung und ohne ständiges Stresserleben dem Alltag nachgehen kann. Das Leben ist nun einmal „lebensgefährlich“ und ein „Restrisiko“ gibt es immer, selbst wenn man im Bett liegt oder nur über die Straße geht, egal wie sehr man versucht sich abzusichern. Man muss lernen, sorglos mit dem Restrisiko zu leben, dann besteht die Aussicht, bald ein Stück weit entspannter zu leben.

2 Gesunde Lebensführung und Stellenwert der Arbeit

Neben der unmittelbaren Bewältigung von Angst ist auch generell eine gesunde Lebensführung hilfreich. Sport und körperlicher Ausgleich machen auch psychisch widerstandsfähiger. Sport lenkt auch ab. Da ist dann kein Platz für „Angstgedanken“. Durch Sport kann man ein neues Gefühl für die eigene Leistungsfähigkeit bekommen. Außerdem dient Sport hervorragend dem Stressabbau.

Man sollte auch dafür sorgen, dass man ausreichend schläft. Bekommt man dauerhaft zu wenig Schlaf, ist der Biorhythmus nicht mehr im Gleichgewicht. Das macht den Körper anfälliger für Stress und Panikreaktionen.

Es ist empfehlenswert, nicht zu rauchen, wenig Kaffee, Tee und Alkohol zu trinken. Genussgifte haben die Eigenschaft, unseren Kreislauf zu beein-

flussen und den Risikofaktor für Panikanfälle zu erhöhen.

Wichtig ist es auch, auf eine ausgewogene Ernährung zu achten. Zu viele Süßigkeiten können durch ihre biochemische Wirkung Panik auslösen, ohne dass man es merkt. Zu wenig Nahrung zu sich zu nehmen, kann zu einer Unterzuckerung führen. Symptome wie Schwindel, Herzrasen, Schweißausbrüche oder wackelige Beine sind die Folge. Symptome, die man auch während eines Panikanfalls verspürt.

Es ist fast eine Banalität, dass es unmöglich ist, in einem entspannten Zustand Angst zu spüren. Ein Entspannungstraining ist also nicht falsch. Gut wirksam ist die Progressive Muskelentspannung, Atemmeditation, Autogenes Training und vieles mehr. Aber: Nur wenn man trainiert, spürt man eine Wirksamkeit. Also: üben, üben, üben. Dabei sollte man sich auch nicht davon abhalten lassen, dass man zunächst nicht entspannen kann, wenn man es versucht, sondern unruhiger wird. Das zeigt nur, wie nötig man es hat.

Eine wichtige Botschaft ist, dass das Leben zwar auch zu wesentlichen Anteilen „aus Arbeit besteht“, aber eben nicht vollständig. Dementsprechend sollte die Arbeit nicht das einzige „Standbein“ im Leben darstellen. Auf den gesunden Ausgleich im familiären, Freundes- und Freizeitbereich kommt es an, man sollte seine Hobbies und Kontakte pflegen und die Arbeit ein Stück weit als Notwendigkeit im Leben sehen, um andere angenehme Dinge genussvoll erleben zu können. Eine gewisse Distanz zur Arbeit hilft, sich auch in konfliktreichen Zeiten emotional von den Ereignissen am Arbeitsplatz distanzieren und sich davon ablenken zu können.

Literatur

- Muschalla, B. (2014). Ängste am Arbeitsplatz. Wenn die Arbeit zum Problem wird. *Deutsche Angstzeitschrift DAZ*, 66, 4-8.
- Muschalla, B. (2018). Arbeitsangst und Arbeitsfähigkeit(sbeeinträchtigung) – (Wie) Kann Führung vorbeugen? *Personal Quarterly*, 02/2018, 16-23. https://www.haufe.de/personal/zeitschrift/personalquarterly/personalquarterly-22018-gesundheit-in-unternehmen-personalquarterly_48_445498.html
- Muschalla, B. (2019). *Selbstmanagement am Arbeitsplatz. Ein Gruppentraining für Menschen mit Arbeitsängsten*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Muschalla, B., & Linden, M. (2013). *Arbeitsplatzbezogene Ängste und Arbeitsplatzphobie. Phänomenologie, Differentialdiagnostik, Therapie, Sozialmedizin*. Stuttgart: Kohlhammer-Verlag.



Korrespondierende Autorin:

Prof. Dr. Beate Muschalla

Verhaltenstherapeutin und Supervisorin, Zusatzbezeichnung Sozialmedizin

Technische Universität Braunschweig, Psychotherapie und Diagnostik

Humboldtstraße 33

38106 Braunschweig

b.muschalla@tu-braunschweig.de