Rainer Ehmler

Zweckmäßiges Verhalten im beruflichen Alltag

Eine Untersuchung zu körperorientierten Angeboten in Hamburger Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Ansatzes von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby

Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V.

Band 17

Hamburg 2004

Zweckmäßiges Verhalten im beruflichen Alltag

-

Eine Untersuchung zu körperorientierten Angeboten in Hamburger Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Ansatzes von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby

Rainer Ehmler

Zweckmäßiges Verhalten im beruflichen Alltag

Eine Untersuchung zu körperorientierten Angeboten in Hamburger Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Ansatzes von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby

Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V.

Band 17

Hamburg 2004

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie das Recht der Übersetzungen, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm o.a. Verfahren – ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, gespeichert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© by Rainer Ehmler

Institut für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V.
Hamburg 2004

ISBN 3-936212-16-3

Danksagung

In der langen Zeit der Entstehung der Arbeit erhielt ich das Wohlwollen und die Unterstützung vieler Menschen.

Danken möchte ich meinen Eltern, die die Höhen und Tiefen der Erstellung immer mit begleitet haben. Danken möchte ich vor allem meiner Frau Dorothea, die die zeitlichen Belastungen, die mit der Arbeit verbunden waren, mit Verständnis und Entlastung meinerseits getragen hat. Danken möchte ich meinen Kindern Jakob und Philine, an denen ich viel zweckmäßiges Verhalten beobachten konnte und kann.

Mein Dank gilt besonders der jahrelangen Unterstützung von Prof. Dr. Horst Tiwald, durch dessen Impulse die Arbeit immer wieder entscheidend voran kommen konnte.

Ein Dank gilt auch meinen Judolehrern Sigrid Happ und Holger Brückner sowie meinem Judopartner Werner Zillmann für die erarbeitende Auseinandersetzung im Dojo. Meinen vielen Judo-Schülern, besonders Anika Tuleweit, bin ich dankbar für die Aufnahme und konstruktive Umsetzung der Erarbeitungs-Impulse auf der Judomatte.

Ein weiterer Dank an Dr. Friedrich Everling für die langen Gespräche zu seiner Zeit mit Elsa Gindler und Heinrich Jacoby und für seine Seminare. Dankbar bin ich auch für die Begegnungen mit den (bereits verstorbenen) Gindler – Schülerinnen Sophie Ludwig und Charlotte Selver, die ich im persönlichen Gespräch und Seminar erleben durfte.

Danke auch an Susanne Liebelt vom Christians Verlag und Marianne Haag von der Heinrich-Jacoby / Elsa-Gindler-Stiftung, die mir in Gesprächen bzw. im Seminar wertvolle Impulse für die Arbeit gaben.

Schließlich ein Dank an Dr. Rainer Landmann, der mich bei der Fertigstellung der Arbeit mit Rat unterstützte und das Manuskript durchsah.

Inhalt

Einleitung **19**

1 Ausgangssituation 19

2 Forschungsinteresse und Gang der Arbeit 21

3 Leitidee: Den eigenen Körpersignalen folgen 26

3.1 Zustand vieler sporttreibender Menschen 26
3.2 Forderungen für ein selbstverantwortliches Sich-Bewegen 29
3.3 Ziele einer Körperorientierung in der Erwerbs-Arbeit 30

Kapitel I:
Körperorientierte Angebote in Hamburger Unternehmen

1 Forschungsrahmen 32

1.1 Literaturlage 32
1.2 Methoden und Vorgehensweise der Untersuchung: Das Intensivinterview 39
1.2.1 Wissenschaftliche Gründe für das Intensivinterview 41
1.2.2 Die äußeren Bedingungen der Interviews 44
1.2.3 Die Unternehmens-Stichprobe 45
1.2.4 Die Personen-Stichprobe 46
1.2.5 Verlauf der Interviews 48

2 Die Auswertung der Befragung: Körperorientierte Angebote in Hamburger Unternehmen 50

2.1 Hohe Gesprächsbereitschaft und Gründe für eine Ablehnung 51

2.2 Betriebssport-Angebote 53

2.2.1 Betriebliche Förderung von Betriebssportangeboten 55

2.2.1.1 Materielle Förderung 55

2.2.1.2 Personelle Unterstützung 57

2.2.1.3 Zielgruppen 59

2.2.2 Freizeitangebote durch eine breite Palette von Sportarten 60

2.2.3 Freizeitangebote durch unternehmensinterne Sportstätten 64

2.2.4 Freizeitangebote durch Kooperationen mit externen Einrichtungen 66

2.2.5 Betriebliche Gründe für Betriebssport 69

2.2.5.1 Gesundheitliche Gründe 70

2.2.5.2 Soziale Gründe 71

2.2.5.3 Image-Gründe 72

2.2.6 Hindernisse für Betriebssport 74

2.2.6.1 Betriebliche Gründe 74

2.2.6.2 Persönliche Gründe 76

2.2.7 Zusammenfassung: Betriebssportangebote 78

2.3 Angebote zur Gesundheitsförderung 80

2.3.1 Träger der Gesundheitsförderung 83

2.3.1.1 Gesundheitsförderung durch die Krankenkassen 84

2.3.1.2 Gesundheitsförderung durch die Landesunfallkasse 86

2.3.1.3 Gesundheitsförderung durch die Berufsgenossenschaften 87

2.3.2 Gesundheitsförderungs-Stellen im Unternehmen 88

2.3.2.1 Gesundheitsförderung durch den Betriebsarzt / den arbeitsmedizinischen Dienst 89

2.3.2.2 Gesundheitsförderung durch den Sicherheitsbeauftragten / den Arbeitssicherheitsdienst 91

2.3.2.3 Gesundheitsförderung durch den Betriebsrat 93

2.3.2.4 Gesundheitsförderung durch die Projektleitung Gesundheitsförderung 95

2.3.2.5 Gesundheitsförderung durch die Vorgesetzten 96

2.3.2.6 Gesundheitsförderung durch die Geschäftsführung 97

2.3.2.7 Gesundheitsförderung durch die Abteilung für Gesundheitsförderung 98

2.3.2.8 Gesundheitsförderung durch die Sozialabteilung 98

2.3.3 Muskelkräftigung zur Vermeidung von Unfällen: Projekt „Heben und Tragen mit Rückenstützgürtel“ 99

2.3.3.1 Projektansatz 100

2.3.3.2 Projektmaßnahmen 101

2.3.3.3 Projekterfolg 103

2.3.4 Ausgleichsübungen zur Senkung des Krankenstandes: Projekt „Gesundheit gewinnt“ 104

2.3.4.1 Projektansatz 105

2.3.4.1.1 Hoher Krankenstand 105

2.3.4.1.2 Zielvorstellungen 106

2.3.4.2 Projektmaßnahmen 108

2.3.4.2.1 Arbeitsplatzanalyse durch Arbeitsplatzbegehung 109

2.3.4.2.2 Das Übungsprogramm 110

2.3.4.2.3 Auswertung: Ergebnisse der Teilnehmerbefragung 112

2.3.4.3 Projekterfolg 115

2.3.4.3.1 Positive Rückmeldungen 116

2.3.4.3.2 Kritische Auseinandersetzung 119

2.3.5 Progressive Muskelentspannung gegen Schwierigkeiten in der Arbeit: Projekt „Psychologische Gesundheitsförderung“ 122

2.3.5.1 Projektansatz 122

2.3.5.2 Projektmaßnahmen 123

2.3.5.3 Projekterfolg 125

2.3.6 Zusammenfassung: Angebote zur Gesundheitsförderung 130

2.4 Körperorientierte Bildungsangebote 134

2.4.1 Die Bedeutung der Weiterbildung im Rahmen des Unternehmens 136

2.4.2 Gründe gegen eine Körperorientierung in Bildungsveranstaltungen 138

2.4.3 Ausprägungen einer Körperorientierung in der Aus- und Weiterbildung 140

2.4.3.1 Körperorientierung in der Ausbildung 141

2.4.3.2 Körperorientierung in Seminaren für Führungskräfte 144

2.4.3.3 Körperorientierung in Seminaren für alle Mitarbeiter 149

2.4.3.4 Körperorientierung in Seminaren für Bildungsverantwortliche 150

2.4.3.5 Körperorientierung in Seminaren für spezifisch Belastete 154

2.4.3.6 Körperorientierung in Seminaren für (angehende) Ruheständler 155

2.4.3.7 Körperorientierung im Selbstverteidigungskurs für Frauen 157

2.4.4 Gesundheits-Seminare zur Stressreduzierung: Beispiel-Seminar „Das Stress-Paket“ 158

2.4.4.1 Zielgruppe: Bildungsverantwortliche 159

2.4.4.2 Bewegungs- und Entspannungstraining 161

2.4.4.3 Erfolg des Bewegungs- und Entspannungstrainings 162

2.4.5 Natursport-Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung: Beispiel-Seminar „Outdoor-Training“ 164

2.4.5.1 Körperorientierte Outdoor-Trainings für Auszubildende und Führungskräfte 166

2.4.5.1.1 Outdoor-Trainings für Auszubildende 166

2.4.5.1.2 Outdoor-Trainings für Führungskräfte 167

2.4.5.2 Körperorientierte Elemente der Erlebnispädagogik 169

2.4.5.2.1 Körperorientierte Partner- und Gruppenübungen 169

2.4.5.2.2 Körperorientierung im Natursport 172

2.4.5.3 Seminarerfolge 176

2.4.5.3.1 Aussagen von jüngeren Teilnehmern 177
2.4.5.3.2 Aussagen von älteren Teilnehmern 180
2.4.5.3.3 Kritische Stimmen 182
2.4.6 Kampfsport-Seminare zur Führungskräfteentwicklung: Beispiel-Seminar „Antistress- und Sicherheitstraining“ 183
2.4.6.1 Kampfsport in einem Hamburger Unternehmen 185
2.4.6.2 Kampfsport und Management 186
2.4.6.3 Kampfsport im Seminar 188
2.4.6.3.1 Tests 188
2.4.6.3.2 Selbstverteidigungstraining 190
2.4.6.4 Seminarerfolg 191
2.4.6.4.1 Effizienz und Erfolgserlebnisse 191
2.4.6.4.2 Kampfsport und Stressbewältigung 192
2.4.6.4.3 Atmosphäre und individuelles Engagement 193
2.4.6.4.4 Kritische Stimmen 194
2.4.7 Zusammenfassung: Körperorientierte Bildungsangebote 195
2.5 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse 200

Kapitel II:

Die Arbeitsweise von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby und Perspektiven für ein zweckmäßiges Verhalten im beruflichen Alltag 203

1 Heinrich Jacobys und Elsa Gindlers Weg zu einer am Menschen orientierten Arbeitsweise 205

1.1 Jacobys Weg von der Musik zum „ganzen Menschen“ 205
1.2 Wegbereiter der Arbeitsweise von Elsa Gindler 211
1.2.1 Die Veränderungen in der Bühnenkunst und das System Delsarte / Stebbins 212

1.2.2 Die gymnastische Bewegung und Gindlers Lehrerin Hedwig Kallmeyer 218

1.2.3 Die Atmungslehre von Leo Kofler 222

1.2.4 Die Weisheitslehre von Mazdaznan 226

1.3 Elsa Gindlers Weg zur „Arbeit am Menschen“ 229

2 Mit Heinrich Jacoby und Elsa Gindler auf dem Weg zu einer menschlicheren und effektiveren Arbeit im Unternehmen 232

2.1 Das Grundproblem im beruflichen Alltag: „Geringe Auswirkungen von erlernter Körperbeherrschung im täglichen Leben“ 233

2.2 Integration des Betriebssports in den betrieblichen Alltag 235

2.2.1 Betriebssport für alle Mitarbeiter: Eine Veränderung der Auffassung von sportlicher Aktivität – jenseits von *sportlich* und *unsportlich* 235

2.2.2 Arbeitszeit = „Probierzeit“ und „Zeit zum Ruhen“ 245

2.2.3 Eine veränderte Körperorientierung: „Zweckmäßige Bewegung“ 251

2.2.4 Ziel der Bewegung: „Mit gymnastischen Übungen die Intelligenz vermehren“ 255

2.2.5 Körperorientierter Unterricht: „Versuchssituation“ im Laboratorium“ 257

2.2.6 Das Körperinstrument verändert einsetzen: Empfindungsfähigkeit für das „Stimmende“ entwickeln 263

2.3 Individuelle Gesundheitsförderung 266

2.3.1 Individuelle Gesundheitsförderung: „Benützen der biologischen Grundlagen“ 266

2.3.2 Der Weg zu körperlicher Entfaltung: „Bereitwerden“ zum „Still-Sein“ 268

2.3.3 Jeder Mitarbeiter ist sein eigener Gesundheitsexperte: „Eigene Alltagserfahrungen führen zu grundlegenden Verhaltensänderungen“ 273

2.3.4 Ein veränderter Umgang mit schweren Lasten: Sich der „Einstellwirkung“ überlassen 280

2.3.5 Die körperliche Basis von Gesundheit: „Sich mit Vertrauen der Schwerkraft überlassen“ 283

2.3.6 Eine Veränderung der Erholungsfähigkeit: „Regeneration auf dem Rückweg“ („Spannen - Entspannen“) 289

2.4 Am Menschen orientierte Aus- und Weiterbildung 292

2.4.1 Weiterbildung für alle Mitarbeiter: „Spaß am Fehler-machen“ zulassen / entwickeln 293

2.4.2 Eine Erarbeitungskompetenz bei allen Mitarbeitern entwickeln: „Weckung der Selbsttätigkeit“ 294

2.4.3 Eine bewusste körperorientierte Auseinandersetzung durch Bildungsverantwortliche: „Nachentfaltung“ durch „Stolpern im Alltag“ 299

2.4.4 Sinnorientiertes Arbeiten: Durch „Erarbeiten-lassen“ zu „müheloser Leistung“ 306

2.4.5 Ein veränderter Umgang mit Zeit: Durch rechzeitiges „Ankommen“ die Voraussetzung für berufliche Leistung schaffen 309

2.4.6 Teambildung durch Bewusstwerden der zwei Seiten von Kommunikation: Entwicklung einer „Empfangsbereitschaft“ und Entfaltung der „Ausdrucksfähigkeit“ 314

2.4.7 Persönlichkeitsentwicklung durch Aufbrechen von Gewohnheiten: Aufbau einer „Erfahrbereitschaft“ und einer „Reagierbereitschaft“ 322

2.5 „Zweckmäßiges Verhalten“ im beruflichen Alltag: „Aufgabe - was willst du von mir?“ 325

2.6 Äußerlich sichtbare und innerlich spürbare Erfolge der Gindler- / Jacoby-Arbeit 330

3 Zusammenfassung und Ausblick 333

Anhang 341

Anhang 1: Übersicht über persönliche Seminarteilnahmen 342

Anhang 2: Übersicht über persönlich (vor Ort) geführte Gespräche in Hamburger Institutionen (Recherche zum Thema) 343

Anhang 3: Übersicht über die geführten Interviews in Hamburger Unternehmen 344

Anhang 4: Übersicht über persönliche Seminarteilnahmen bzw. persönliche Gespräche zur Gindler- / Jacoby-Arbeit 347

Literaturhinweise und Quellenangaben 348

a) Literaturverzeichnis und Quellenhinweise zur Körperorientierung in Unternehmen (Kapitel I) 348

b) Literaturverzeichnis und Quellenhinweise zur Arbeitsweise von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby (Einleitung und Kapitel II) 358

Verzeichnis der Abbildungen

Nr. 1 Gesprächsbereitschaft in Hamburger Unternehmen 52

Nr. 2 Betriebssport in Hamburger Unternehmen 54

Nr. 3 Zielgruppen von Betriebssport-Angeboten 60

Nr. 4 Entwicklung der mitgliederstärksten Sportarten in Hamburger Betriebssportvereinen von 1989 bis 1998 64

Nr. 5 Sportstätten in Hamburger Unternehmen 65

Nr. 6 Kooperationen der Betriebssportvereine mit externen Einrichtungen 69

Nr. 7 Körperorientierte Angebote in Hamburger Unternehmen durch (Betriebs-)Krankenkassen 82

Nr. 8 Gesundheitsförderungsstellen in Hamburger Unternehmen, die sich verantwortlich für körperorientierte Angebote zeigten 89

Nr. 9 Körperorientierte Seminare in Hamburger Unternehmen 134

Einleitung

1 Ausgangssituation

„Die Unzulänglichkeit beherrscht uns im ganzen und im einzelnen. Täglich gibt es dieselben kleinen, unendlich wichtigen Malheure. [...] wir machen alles, damit es fertig ist und das nächste kommt. Wenn ein Zimmer gesäubert wird, damit es fertig ist, sieht es anders aus, als wenn es mit dem Sinn auf Sauberwerden geordnet wird. Und wie außerordentlich: man braucht nicht mehr Zeit dazu, trotzdem der Erfolg soviel größer ist. Im Gegenteil, wir kommen in die Lage, die Zeit für eine Arbeit immer mehr zu reduzieren und die Qualität der Leistung bedeutend zu erhöhen, und damit in eine Verfassung, die menschlicher ist“ (Elsa Gindler 1926, 83).

Als ich auf diese Worte traf, befand ich mich am Ende meines Sportstudiums, welches in seiner weitgehenden Ausrichtung auf sportliche Bewegungen letztlich Fragen offen bzw. unbeantwortet ließ, die in Richtung einer Körperorientierung außerhalb der gängigen Sportarten zielen. Was die täglichen beruflichen Bewegungen betrifft, bin ich generell auf wenige Antworten gestoßen. Eine der wenigen und dazu noch äußerst frühen Gedanken (nämlich bereits 1926) zu dieser Thematik finden sich in Elsa Gindlers ersten Vortrag[1] (von nur zwei Vorträgen, die Elsa Gindler überhaupt in ihrem Leben hielt).

Nach dem Abschluss meines Studiums 1991 entschloss ich mich, mich Fragen, die im sportwissenschaftlichen Kontext auf der einen Seite und die im wirtschaftlichen Kontext auf der anderen Seite angesiedelt werden können, zu widmen. In einigen Gesprächen mit Professor Tiwald ergab sich bald die Zielrichtung nach der Erforschung von körperorientierten Angeboten in Unternehmen im Rahmen einer Dissertation. Ich wollte vor

Ort erfahren, was in Unternehmen körperorientiert geschieht bzw. wie die Einstellung von Verantwortlichen hierzu ist. Somit sprach ich in den Jahren 1994-1995 die 60 größten Unternehmen Hamburgs an und vereinbarte nach Möglichkeit persönliche Gesprächstermine vor Ort (im Unternehmen), um mir ein Bild über diese Thematik bilden zu können. Außerdem führte ich weitere Recherchen zur Thematik durch und besuchte einzelne körperorientierte Seminare, die für mich als praktischer Hintergrund zur Thematik dienten. Zum einen haben diese Nach-Recherchen zu einer Zeitverzögerung hinsichtlich einer der Befragung in den Unternehmen nahestehenden Fertigstellung der Dissertation geführt.

Zum anderen hat mich die Lektüre von Jacobys „Jenseits von <<Begabt>> und <<Unbegabt>>“ im Jahre 1995 mehr und mehr dazu bewogen, seine Arbeitsweise gemeinsam mit der von Elsa Gindler eingehender zu studieren und in tragender Weise in die Arbeit einzubeziehen. Die Auseinandersetzung fand einerseits durch das Aufspüren der Wurzeln der Arbeitsweise statt und zum anderen durch das praktische Erfahren der Arbeitsweise. Diese führte mich unter anderem zur Elsa-Gindler-/Heinrich-Jacoby-Stiftung in Berlin bzw. zur Verlegerin der Jacoby-Bücher[2]. Ich erhielt den verantwortungsvollen Auftrag, zur Entstehung des Gindler-

---

[1] Der Vortrag wurde im Mai 1926 auf der Tagung Gesolei in Düsseldorf gehalten und erschien in der Zeitschrift Gymnastik im Juni 1926 (Ausgabe Nr. 5/6, 82-89).

[2]* Heinrich Jacoby: „Jenseits von ‘Musikalisch’ und ‘Unmusikalisch’ - Die Befreiung der schöpferischen Kräfte dargestellt am Beispiele der Musik.“ Hrsg. von Sophie Ludwig im Christians Verlag Hamburg 1984 (2. A. 1995). Darin enthalten sind die drei von Jacoby gehaltenen Vorträge (1921 bis 1925) und sein veröffentlichter Artikel (1926 / 1927).

* Heinrich Jacoby: „Jenseits von >>Begabt<< und >>Unbegabt<<: zweckmäßige Fragestellung und zweckmäßiges Verhalten; Schlüssel für die Entfaltung des Menschen.“ Hrsg. v. Sophie Ludwig im Christians Verlag, Hamburg1980 / 1994 (5.A.). Ein Einführungskurs von 1945.

* Heinrich Jacoby: „Musik: Gespräche, Versuche: 1953 – 1954. Dokumente eines Musikkurses.“ Hrsg. v. Sophie Ludwig im Christians Verlag, Hamburg 1986; erweiterte Neuausgabe mit Hörbeispielen von Rudolf Weber, Hamburg 2003

* Heinrich Jacoby: „Erziehen - Unterrichten – Erarbeiten.“ Hrsg. von Sophie Ludwig im Christians Verlag, Hamburg 1989. Aus Kursen in Zürich 1954 /1955.

Bandes[3] meinen kleinen Beitrag zu leisten. Das nun erschienene Büchlein sollte noch unbedingt mit seinen neuen Veröffentlichungen in diese Dissertation Eingang finden. Insbesondere der zweite, von Elsa Gindler 1931 gehaltene, Vortrag bildet im Gindler-Band das Kernstück, schließlich wurde er bislang nicht veröffentlicht. Die darin zu erkennende Aktualität der Aussagen ist beeindruckend (was die Relevanz für die heutigen Verhältnisse anbetrifft) und ernüchternd zugleich (was die Realisierung von medizinischen und sportwissenschaftlichen Erkenntnissen anbetrifft).
Heinrich Jacoby zielte in seiner Arbeitsweise nicht primär auf eine Körperorientierung von berufstätigen Menschen[4]. Jedoch kamen Menschen mit ihren auch körperlichen Problemen in die Kurse. Dieses wirkte sich zwangsläufig auf die Arbeit im Kurs aus. Gleichzeitig wirkte die gemeinsame (auch körperorientierte) Arbeit auf die (berufstätigen) Menschen und ermöglichte ihnen mit einer veränderten Einstellung, sich menschlicher in ihrer jeweiligen Alltags- (und Berufs-) Umgebung zu verhalten. Dies fand auch bei Elsa Gindlers „Arbeit am Menschen“ statt, die ihrerseits stets von körperlichen Vorgängen ausging.

2 Forschungsinteresse und Gang der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wird zunächst das oben skizzierte Feld der möglichen körperorientierten Angebote in Unternehmen im Raum Hamburg

[3] Sophie Ludwig: „Elsa Gindler - von ihrem Leben und Wirken: wahrnehmen, was wir empfinden.“ Hrsg. von der Heinrich Jacoby / Elsa Gindler-Stiftung im Christians Verlag, Hamburg 2002

[4] Jacobys langjähriger Schüler Walter Biedermann (1993, 13) berichtet jedoch von einem „ansehnlichen Anteil an Experimentiervorschlägen“ in Jacobys Kursen, die „körperbezogen“ waren. Beispielsweise bearbeitete Jacoby Themen wie die Auseinandersetzung mit den Sinneswahrnehmungen, das Sitzen, das Heben von kleinen Lasten, der Unterschied zwischen Entspannung und Erschlaffung, Erfahrungen mit kaltem Wasser.

untersucht. Die übergreifende Fragestellung lautet daher (für das erste Kapitel):

Welche Bedeutung haben körperorientierte Angebote in Hamburger Unternehmen?

und daraus abgeleitet die Fragestellung:

Wie ist die Auffassung von Führungskräften (Managern) in Hamburger Unternehmen zu einer Körperorientierung im Unternehmen?

Daraus leiten sich Fragestellungen zur konkreten betrieblichen Realität ab:

Was (welcher „Sport") wird konkret angeboten? Wofür/Wogegen?
Welches ist die jeweilige Zielgruppe der körperorientierten Angebote?
Warum gibt es körperorientierte Angebote im Unternehmen?
Wird der Erfolg von körperorientierten Angeboten im Hinblick auf das betriebliche Geschehen erhoben, gemessen, evaluiert? Mit welchem Ergebnis?

Im ersten Kapitel wird auf die betriebliche Realität von körperorientierten Angeboten eingegangen. Hierzu wurde eine Untersuchung in Hamburger Unternehmen angestellt, um eine konkrete Vorstellung der Sicht der befragten betrieblichen Mitarbeiter[5] zu einer Körperorientierung im

[5] Wenn im Text von Mitarbeitern, Teilnehmern, Trainern, Seminarleitern und im Singular von dem Mitarbeiter, dem Teilnehmer, dem Trainer, dem Seminarleiter gesprochen wird, sind selbstverständlich auch Mitarbeiterinnen, Teilnehmerinnen, Trainerinnen und Seminarleiterinnen gemeint. Der mitunter kritisierten ausschließlichen Verwendung der männlichen Formen im Schriftdeutsch wird in dieser Arbeit aus dem Grund eines besseren Leseflusses der Vorzug gegeben. Aus Gründen der Gleichberechtigung ist eine Nennung sowohl der weiblichen und der männlichen Form, z.B. hintereinander, wünschenswert.

Unternehmen einerseits und der sportlichen Ausprägung von entsprechenden Angeboten im Unternehmen andererseits zu erhalten. Es wurden Interviews in Groß-Unternehmen zu körperorientierten Angeboten im Unternehmen geführt und schriftliches Material zum Thema ausgewertet.

Das zweite Kapitel orientiert sich an der Fragestellung:

Wie lässt sich der (pädagogische) Ansatz von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby mit der betrieblichen Realität verbinden?

Elsa Gindler und Heinrich Jacoby sind bislang in der Sportwissenschaft weitgehend unbeachtet geblieben. Zum einen existieren nur wenige Quellen, die insbesondere von der 'Gymnastiklehrerin'[6] Gindler verfügbar sind (s.u. Kapitel II 1). Zum anderen wird der Musikpädagoge[7] Heinrich Jacoby zunächst nicht in Verbindung mit sportwissenschaftlichen Fragestellungen gebracht.
Elsa Gindler und Heinrich Jacoby arbeiteten jahrzehntelang interdisziplinär forschend zusammen. Ein Anliegen der Arbeit ist es, zu zeigen, dass ihre Arbeitsweise bei näherer Beleuchtung für das in dieser Arbeit betrachtete Feld „Körperorientierung im Unternehmen" geeignet erscheint. Es ging beiden Pädagogen nicht um Teilaspekte (die Musik oder die Gymnastik), sondern immer um den „ganzen Menschen". Hierbei orientierten sie sich an der Hinführung zu einem „zweckmäßigem Verhalten", welche sich durch ein individuelles Erarbeiten entwickeln könne.

---

[6] Gindler war zwar ausgebildete Gymnastiklehrerin, fühlte sich jedoch weder einer bestimmten 'Gymnastik' verbunden, noch verstand sie sich als 'Lehrerin'; sie wollte vielmehr ihre „Arbeitsweise" in ihrem „Laboratorium" weiterentwickeln.
[7] Für Jacoby lag der Ausgangspunkt seiner Arbeit häufig in der Musik, da er selber eine musikalische Ausbildung hatte. Es ging ihm jedoch primär um die „Weckung der schöpferischen Kräfte des Menschen", unabhängig vom Gebiet.

Die Brücke von der gymnastischen Pädagogik zu einer Körperorientierung im Unternehmen wurde letztlich von Elsa Gindler selber geschlagen: nicht nur im Titel ihres ersten Vortrages *Die Gymnastik des Berufsmenschen* sondern auch in ihren Ausführungen (1926, 85) bemerkte sie, dass, wenn man den Zusammenhang zwischen Atmung und Bewegung beachte, man nicht mehr „ermüdet [...], sondern [...] frischer durch die Arbeit“ werde.

Weiterhin beschrieb der Leiter des Deutschen Gymnastik Bundes Franz Hilker, mit dem Elsa Gindler über Jahrzehnte verbunden war[8], die Möglichkeiten einer stärkeren Körperorientierung im betrieblichen Umfeld folgendermaßen (1926 c, 74): Aufgabe der damaligen Gymnastik sei demnach (unter anderem) „die Regeneration der Berufstätigen, sowohl der geistigen Arbeiter wie auch insbesondere der körperlich Werktätigen. Weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer noch auch die Gesellschaft als solche haben bisher erkannt, welche Möglichkeiten in dieser Beziehung die Gymnastik gewährt. Eine sachgemäße wohlorganisierte Gymnastik der Berufstätigen würde nicht nur den Arbeitern körperliche Kräftigung und größere Lebensfreude geben, sondern auch den Arbeitgebern ein leistungsfähigeres und zufriedeneres Arbeitspersonal verschaffen, also mitwirken an einem Ausgleich der bestehenden sozialen Unzuträglichkeiten“.

Der pädagogische Ansatz von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby bietet meines Erachtens - auch Jahrzehnte nach deren Tätigkeit - für die heutige berufliche Lebenswelt zahlreiche Ansatzpunkte für eine körperorientierte Herangehensweise an betriebliche Problemfelder.

Am Fachbereich Sportwissenschaft der Universität Hamburg[9] entstehen seit einiger Zeit bei Prof. Dr. Horst Tiwald Examens- bzw. Diplomarbeiten und

---

[8] Eine Verbindung der beiden bestand insbesondere durch ihre gemeinsame Tätigkeit imVorstand des Deutschen Gymnastikbundes von 1925 bis 1933.

[9] Außerdem erschienen (nach Kenntnisstand des Autors) zwei Dissertationen zur Arbeit von Heinrich Jacoby an anderen Universitäten:

* Heike Le Brün-Hölscher beschäftigt sich in ihrer Dissertation mit der „Musikerziehung bei Heinrich Jacoby“ (erschienen 1987 im Lit-Verlag Münster).

* Georg Ballod verfasste eine Dissertation „Pädagogisches Handeln und individuelle Entfaltung“ (erschienen 1997 im Berg Verlag Marnheim), in der er sich mit Jacobys „Bildungs- und Erziehungsverständnis im individualpädagogischen Kontext“ befasst.

Dissertationen[10], die die Arbeitsweise von Gindler und Jacoby aufgreifen und versuchen, sie für sportwissenschaftliche Handlungsfelder nutzbar zu machen. Auch die vorliegende Arbeit ist in diesem Kontext zu sehen. In Kapitel II wird zunächst der historische Hintergrund der Arbeitsweise von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby dargestellt. Mit Hilfe von Aspekten der Arbeitsweise soll im zweiten Abschnitt des Kapitels versucht werden, diese für eine körperorientierte Herangehensweise im Unternehmen nutzbar zu machen. Die leitende Fragestellung für diesen Abschnitt lautet entsprechend:

Wie kann mit Hilfe des Ansatzes von Gindler und Jacoby betrieblichen Problemen effizient (zweckmäßig) begegnet werden?

Hierbei geht es neben der Auseinandersetzung mit konkreten Arbeitsbewegungen vor allem um die Auseinandersetzung mit den - in Kapitel I von den Befragten - geäußerten Gründen für oder gegen eine Körperorientierung im Unternehmen. Es soll, aus einer sportwissenschaftlichen Perspektive heraus, aufgezeigt werden, wie das betriebliche Geschehen, durch ein verändertes Verhalten des ganzen

---

[10]Vgl. folgende wissenschaftliche Arbeiten:
* Christiane Hofer: „Kinderschwimmen für Anfänger unter besonderer Berücksichtigung der explorativen Begegnung mit dem Bewegungsraum 'Wasser'". Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Hamburg, Fachbereich Sportwissenschaft 1995.
* Oliver Prüfer: „Tennis zum Selbst - Geistige Grundlagen eines humanen Tennislehrweges". Dissertation, erschienen in der Edition Lietzberg, Hamburg 1998.
* Jan Decker: „Musik- und Bewegungslernen bei Heinrich Jacoby und Elsa Gindler". Unveröffentlichte Hausarbeit im Rahmen der Ersten Staatsprüfung für das höhere Lehramt. Universität Hamburg, Fachbereich Sportwissenschaft, 1999.
* Dieter Gudel: „Neue Ansätze der Rückenschule. Metatheoretische Betrachtung von Inhalten, Zielen, Effekten und Anwendung alternativer pädagogischer Ansätze". Erschienen als Band 5 in der Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V., Hamburg 2002
Zudem bemüht sich das Institut für bewegungswissenschaftliche Anthropologie (Nedderstraße 25 a, 22869 Schenefeld) darum, die Arbeitsweise von Gindler und Jacoby im Rahmen ihrer Schriftenreihe bekannt zu machen.

Menschen, im ökonomischen Sinne beeinflusst werden kann. Die abschließende Fragestellung für diese Arbeit lautet daher:

Wie müsste sich die Einstellung der in Unternehmen tätigen Menschen verändern (durch die Entwicklung einer veränderten Bereitschaft), damit sie im Sinne Gindlers und Jacobys in ihrem beruflichen Alltag zweckmäßig zurecht kommen bzw. mit Problemen oder Fragen, die ihre berufliche Tätigkeit aufwirft, zweckmäßig umgehen können?

Im Folgenden soll zunächst - als eine Art Leitlinie - das unzweckmäßige Verhalten von berufstätigen Menschen skizziert werden, wie es Tiwald 1979 beschrieben hat, um anschließend die Ziele eines körperorientierten Verhaltens in der Erwerbs-Arbeit aufzuzeigen, wie sie Tiwald 1982 formulierte.

3 Leitidee: Den eigenen Körpersignalen folgen

3.1 Zustand vieler sporttreibender Menschen

Horst Tiwald[11] geht 1979[12] von der Feststellung aus, dass bei dem in der Bundesrepublik heute üblichen Sport wenige Leute diesen Sport tatsächlich ausüben und vielmehr die meisten Menschen ihm zusehen, zuhören oder über ihn reden. Somit sei der Sport geprägt durch ein fremdbestimmtes Sporttreiben.

[11] Prof. Dr. Horst Tiwald widmet sich als Hamburger Sportwissenschaftler dem Forschungsbereich 'Transkulturelle Bewegungsforschung'.

[12] Tiwald äußerte seine Kritik in seinem Beitrag „Probleme des Machens aus sportdidaktischer Sicht", welcher in dem Sammelband 'Ursachen der Schulsportmisere in Deutschland', hrsg. von A. Krüger u. D. Niedlich (London 1979), veröffentlicht wurde.

Tiwald (1979, 144 f) bemerkt, dass im heute üblichen Sport zwischen Anspruch und Wirklichkeit eine große Kluft bestehe. Dies zeige sich u.a. darin, dass nur ca. 10% aller Berufstätigen in der Bundesrepublik regelmäßig selber Sport treiben würden. Für große Teile der Gesellschaft bestehe demnach eine sportliche Aktivität weniger im eigenen sportlichen Tun, sondern vor allem darin, den wenigen sportlich Tätigen zuzusehen, zuzuhören, über sie zu reden usw. Damit sei nach Tiwald „der Sport gesellschaftlich zum Wahrnehmungsereignis umgekippt“ und dem Sport würden „fremde Gesetzmäßigkeiten durch die Erwartungen der *Zuseher* aufgezwängt“. Beim Sport würde somit der ‘Aktive’ (bei Tiwald: der „Macher“) in erster Linie durch die Zuschauer und sein Sporttreiben durch deren sportliche Normen fremdbestimmt.

Tiwald (1979, 146) kritisiert, dass die Menschen „kopflastig“ geworden seien. Neben einer Dominanz des Denkens würde auch eine Dominanz der Sinne, die im Kopf angesiedelt seien, bestehen. Somit stünden das Ohr und insbesondere das Auge bei jeglicher Wahrnehmung im Vordergrund. Das sportliche Bewegen (Tiwald spricht vom „Machen“ im Sport) würde zu einer „kopflastigen Angelegenheit“ werden, weil die Menschen ihre Körperlichkeit verlieren würden: „Der Körper des Menschen endet in der Selbstwahrnehmung und Selbstakzeptierung unten beim Kragen“ (Tiwald 1979, 147). Dieser Körper-Verlust resultiere aus einer Hinwendung zum Sport als Wahrnehmungsereignis (s.o.), und zwar mit Auge und Ohr. Damit wende sich der Sport-Machende auf die Erwartungen der Zuschauenden hin, wodurch das sportliche Tun darauf reduziert werde, Rollen zu präsentieren. Sport sei „ein auf die Masse der Sport-Voyeure angelegter Sport-Exhibitionismus“ (Tiwald 1979, 145). Für viele Menschen sei aktiv betriebener Sport vorwiegend Pflicht oder diene sogar der Abarbeitung einer Angst vor der Krankheit oder vor Verlust des Selbstbewusstseins.

Viele Menschen hätten es jedoch verlernt, mit ihren Körpersignalen umzugehen. Dabei würden diese sie laufend über verschiedene Sinneskanäle erreichen. Der Sport sei heute weniger eine Angelegenheit des Selber-Tuns, sondern in erster Linie eine des visuellen Wahrnehmens. Daher versuche der Sport-Treibende vorwiegend visuelle Informationen über sein sportliches Tun zu bekommen. Der Sporttreibende würde viele Sinneseindrücke überhaupt nicht mehr wahrnehmen wollen und damit vor allem die innere Wahrnehmung und das Erleben zugunsten einer äußerlich orientierten ignorieren (vgl. Tiwald 1979, 146).

Im Sportbetrieb sei es üblich, dass der Übungsleiter vorwiegend durch Vormachen und Erklären Bewegungs-Erfahrungen weitergebe. Dies verlange beim Übenden das Vorgezeigte nachzumachen oder das sprachlich Vorgeschriebene auszuführen. Dies könne den Bewegungsschüler sowohl quantitativ als auch qualitativ überfordern und somit in Konflikt bringen. Zum einen können eigene Erfahrungen von den vorgezeigten abweichen und durch diese nicht ersetzt werden. Die Übungsleiter mutmaßen oft über die Erfahrungen, Interessen und Meinungen der Übenden, sodass eine Übungsanweisung sich eher zufällig an den konkreten Bedürfnissen des Bewegungsschülers orientiert (vgl. Tiwald 1979, 147 ff).

Der heutige Sport habe sich weitgehend auf ein Fertigkeitslernen reduziert. Beispielsweise bestehe das Spielen in erster Linie daraus, Regeln zu befolgen, Regeln auszunützen, Gebrauchsanweisungen zu befolgen bzw. zu sammeln. Dieses „verstümmelte Machen“ sei eine „Verunmenschlichung“. An die Stelle eines selbstbestimmten, an der Sache und an den Bedürfnissen des einzelnen sich bewegenden Individuums orientierten Ernstes sei ein fremdbestimmter, von außen geforderter und erzwungener Ernst in den Vordergrund getreten (vgl. Tiwald 1979, 148)[13].

[13] Tiwald entwickelte aus diesen Beobachtungen das Modell von der emotional-rationalen Verflechtung. Beim sportlichen Handeln sieht Tiwald (1979, 155) entweder die Gefahr, dass sich der bewegende Mensch mit einer unvollkommenen Bewegung

3.2 Forderungen für ein selbstverantwortliches Sich-Bewegen

Tiwald hält dem fremdbestimmten Sport die Forderung nach einem ganzheitlichen Sport entgegen. Dieser sei charakterisiert durch ein gelassenes Sporttreiben, bei dem der Aktive er selbst sei, seine sportlichen Bewegungen selbst produziere, selbst bestimme und selber bewerte.

Das Bewegen aus sich selbst heraus dürfe nicht vom Kopf her determiniert werden, wie das sportliche Tun und Lernen vielfach sehr visuell und auditiv ausgerichtet sei. Die sportliche Orientierung müsste nach innen gehen, d.h. die sporttreibenden Menschen müssten (wieder) lernen, mit ihren Körpersignalen umzugehen. Hierbei solle die Orientierung weniger an von außen gestellten Soll-Werten stattfinden. Vielmehr sollten Bewegungsschüler eigene Fragen entwickeln.

Tiwald (1979, 148) fordert für ein eigenes selbstverantwortliches Sich-Bewegen bzw. Sport-Treiben, die sportliche Bewegung zum

---

begnüge und sich gehen lasse oder dass er beim Streben nach der idealen Bewegung sich in einem aggressiven Handeln verwirklichen wolle. Tiwald entwickelte ein Modell, welches er am Beispiel des Kampfsportes verdeutlicht: hierbei seien beim Sport-Treibenden die Vernunft vom Gefühl nicht zu trennen („emotional-rationale Verflechtung"). Auf der einen Seite stehe die „Liebe zum Ideal". Diese bestehe in einer emotionalen Hinwendung zu dem, was als humanes Ziel im rationalen Denken definierbar sei.

Auf der anderen Seite stehe der „Mut zum Unvollkommenen". Dieser bestehe darin, in erster Linie aus sich selber zu leben ohne auf das Ideal angewiesen sein zu müssen (vgl. Tiwald 1979, 154). Der Sporttreibende müsse zunächst einmal seinen eigenen Ist-Stand (in seiner Unvollkommenheit) akzeptieren. Damit verbunden sei eine Unabhängigkeit vom Druck externer Soll-Werte, indem man statt einer Minder-Wertigkeits-Verringerung (durch das Nachrennen hinter einem sportlichen Ideal) vielmehr eine Selbstwert-Vergrößerung einleite. Daher gehe es beim Sporttreiben darum, selbst wieder den Mut zum Unvollkommenen zu finden. Es gelte weniger, das Fertigkeitsrepertoire zu vergrößern, als vielmehr neulernen, verlieren, in kleinen Schritten vorangehen zu können. Der Sinn des Sportmachens liege dann einerseits darin, dass es einem Spaß mache, sich zu bewegen, und andererseits darin, in der Realisierung der „dialektischen Spannung zwischen der Liebe zum Ideal und dem Mut zum Unvollkommenen" weiterzukommen. Das Weiterkommen könne nicht (unbedingt) an einer äußerlich sichtbaren Leistungssteigerung festgemacht werden, sondern bestünde (vor allem) „in einer fortschreitenden Differenzierung der eigenen Erlebnisfähigkeit sowie in der Verbesserung der äußeren sachlichen und mitmenschlichen Wahrnehmung und Wertschätzung" (Tiwald 1979, 155).

Ausgangspunkt zu nehmen. Erst dann könne sie durch Vormachen und Erklären gefördert werden. Für den Fortschritt im Sich-Bewegen sei das Sehen-lernen und Fragen-lernen viel wichtiger als das Nachmachen und Befolgen-lernen.

Der Schüler müsse demnach durch eigenverantwortliches Bewegen ein Bewegungs-Gespür bzw. -Gefühl erwerben, um langfristig bewegungskompetent zu werden.

Der Sporttreibende sei bemüht, den visuell betrachteten Ist-Stand seiner Sport-Bewegungen mit dem von der Gesellschaft erwarteten ebenfalls visuell vorgelegten Soll-Wert in Einklang zu bringen (vgl. Tiwald 1979, 147). Beim Bewegungs-Lernen mache es jedoch „keinen Sinn, wie gebannt auf Vorbilder und Soll-Werte zu starren“ (Tiwald, 1981, 40). Es sei vielmehr wichtig einen Blick für das eigene Fehlerhafte übrig zu haben und den eigenen Ich-Stand zu akzeptieren. Als Selbsterkenntnis sei dies der erste Schritt für jede solide Leistungsverbesserung.

3.3 Ziele einer Körperorientierung in der Erwerbs-Arbeit

In einem späteren Artikel[14] (1982, 36) knüpft Tiwald an einer üblichen Trennung von Sport und Arbeit bzw. von Sport und der Entwicklung der Persönlichkeit des Menschen an. Außerdem geht er im Zusammenhang mit dem Hinweis auf ‘humanistische Bildungsideale’ von einer traditionellen ‘Geringschätzung aller leiblichen Betätigungen’ aus. Tiwald (1982, 38) sieht den Sport nicht als Gegenbegriff zur Arbeit, sondern sieht

[14] Im Rahmen des Weiterbildungsforums des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen im November 1981 hielt Prof. Tiwald das Referat „Ziele des Sports in der Weiterbildung“; veröffentlicht in der Schriftenreihe des Bildungswerkes des Landessportbundes NW e.V. „Materialien zur Zieldiskussion. Dokumentation des Ersten Weiterbildungsforums“; Red.: Eberhard Kundoch. Verlag Peter Keuck, Straelen 1982

Möglichkeiten der körperlichen Betätigung sowohl in der Arbeit, als auch außerhalb der Arbeit, im Spiel in den Leibesübungen.

Konkrete Bewegungen sollen den Menschen mit dem Ziel angeboten werden, 'Bedürfnisse des Menschen bewusst zu machen'. Es gehe dabei nicht darum, beispielsweise 'einen Ausgleich zum Sitzen zu leisten' oder die Menschen 'zu befähigen, in der Freizeit an der Kultur „Sport" teilzunehmen', sondern es gehe um das Ziel, im Menschen ein Bedürfnis nach Körperlichkeit zu erwecken und zwar insgesamt im Alltag, im Beruf, am Arbeitsplatz, welches dann eine 'leibliche' Orientierung des Menschen wäre:

„Der Mensch soll lernen, mit seinen inneren Körpersignalen umzugehen, sie zu beachten, und ein differenziertes Gefühl für die Unterscheidung von Lust und Unlust erhalten. Es sollen Gewohnheiten aufgebrochen und bewusst gemacht bzw. un- und unterbewusste Bedürfnisse ins Bewusstsein gehoben werden.

Eine Veränderung der Arbeit, eine materielle Veränderung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsprozesses (im Sinne von Zeiteinteilung, von räumlicher Bewegung, Sitzdauer, Kooperationsmöglichkeit usw.) soll der Mensch nicht kognitiv ableiten aus dem sprachlich vermittelten Wissen über Medizin, sondern insbesondere deshalb anstreben, weil es ihm im praktischen Vollzug der Leibeserziehung ein bewusstes Anliegen geworden ist und er das fundamentale Bedürfnis hat, z.B. nachdem er zwei Stunden gesessen hat, aufzustehen und irgendetwas zu tun. Der Mensch muss lernen, durch eigenen Erleben beurteilen zu können, was seinem Körper gut tut und was nicht" (Tiwald 1982, 43).

Kapitel I:
Körperorientierte Angebote in Hamburger Unternehmen

1 Forschungsrahmen

1.1 Literaturlage

Körperorientierte Angebote in Wirtschafts-Unternehmen wurden bislang wissenschaftlich kaum betrachtet. Dies ist schon deshalb verwunderlich, da viele Unternehmen bereit sind, enorme finanzielle Anstrengungen zu unternehmen, um ihren Mitarbeitern zu mehr Gesundheit oder weniger Stress zu verhelfen. In der Literatur trifft man auf Betrachtungen einzelner körperorientierter Angebote für Mitarbeiter von Unternehmen. Diese Angebote sind zumeist darauf ausgerichtet, dass sich Mitarbeiter möglichst außerhalb der Arbeitszeit körperlich betätigen, wie z.B. im Betriebssport. Wenn sich Mitarbeiter im Rahmen der „Arbeitszeit“ organisiert betätigen (sollen), dann in ihren Erholungspausen (diese wird dann zur „Bewegungspause“). So wird 1973 von Gert Eichler (u.a.) eine Erhebung zur Bewegungspause als Beitrag zum Problem des Bewegungsmangels veröffentlicht. Eichler (1973, 3) fordert zwar eine körperliche Bewegung, die sich nicht vorrangig auf die Freizeit sondern auf den Arbeitstag beziehen und die in einer Beziehung zu den Wünschen und Bedürfnissen des Sporttreibenden stehen soll. Außerdem müsse Sport „begriffen werden als Element der Humanisierung der gesamten Lebensbedingungen des arbeitenden Menschen, also auch seiner Arbeit“ (Eichler u.a. 1973, 5). Aber seine Befragung geht von einem „Pausensport“ aus, wie er in den Vorjahren in einzelnen Betrieben realisiert wurde und der keiner weiteren Erläuterung bedurfte: auf freiwilliger Basis am Arbeitsplatz oder in einer Sporträumlichkeit stattfindende Bewegung in einer Arbeitspause. Hierbei

findet sich eine Gruppe von Menschen zusammen, die einem Übungsleiter folgend Ausgleichsbewegungen vollführt. Dementsprechend wird der Hauptmangel von Eichler (1973, 49) darin gesehen, dass es kaum Spiel- und Sportanlagen, die den Sportwünschen der Bevölkerung entsprächen, geben würde und eine Reduzierung des Sports auf gesundheitsorientiertes Fitness-Training existiere. Somit schließt Eichler den Kreis zum Betriebssport, der wesentliche Aufgaben bei der Einführung einer Bewegungspause zu übernehmen hätte und befragte in erster Linie Mitarbeiter, die im Betriebssport engagiert sind. Im Ergebnis kommt Eichler zu dem Schluss, dass „mit großer Wahrscheinlichkeit [...] die Initiative auf dem Gebiet des Sportstättenbaus über Erfolg oder Misserfolg der Pausensport- bzw. betrieblichen Sportbemühungen“ entscheidet. Damit orientiert sich Eichler am traditionellen Bild vom sich an äußerlichen Gegebenheiten orientierenden sporttreibenden Mitarbeiter in entsprechenden (möglicht gut ausgestatteten) Räumlichkeiten an.

Dieses Bild zieht sich auch durch weitere Veröffentlichungen, insbesondere des Deutschen Sportbundes[15], welcher Mitte der 70er Jahre versuchte, Sport im Arbeitsleben eine stärkere Bedeutung zu geben. Außerdem gab es 1981[16] eine Veröffentlichung vom Bund Deutscher Betriebssportverbände, die allerdings die „Freizeitaktivitäten für den Betriebssport“ im Blickpunkt hatten und dementsprechend eine stärkere Verquickung von Freizeitsport und Betriebssport anstrebte.

---

[15] Siehe hierzu insbesondere die Beiträge „Sport im Arbeitsleben“, Veröffentlichung zum Modellseminar vom 20.10. bis 22.10.1975 in Hamburg, veranstaltet und herausgegeben (in der Reihe „Berichte und Analysen“ Heft 24, Frankfurt 3. A. 1978) vom Deutschen Sportbund - Bundesausschuß für Breitensport - und dem Hamburger Sportbund und der Beitrag „Sport - Freizeit - Arbeit“ Kundgebung des Deutschen Sportbundes am 19.6.1976 in Kiel (Hrsg. Deutscher Sportbund, Frankfurt a.M. 1976).

[16] Das 2. Seminar des Bundes Deutscher Betriebssportverbände e.V. mit dem Betriebssportverband Kiel e.V. fand vom 23. bis 25. Oktober in Kiel-Schilksee statt; Beiträge wurden von R. Müller redaktionell betreut und veröffentlicht.

Das Institut der deutschen Wirtschaft[17] veröffentlichte (in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Sportbund) zwei Hefte zu veranstalteten Symposien der Partner Sport und Wirtschaft. Hierin sind Beiträge von Referenten der unterschiedlichsten Fachrichtungen enthalten, die insbesondere die Auswirkungen des Bewegungsmangels aufzeigen und praktische Beispiele für realisierte Sport-Modelle bzw. -Programme in Unternehmen bringen. Diese Beispiele zeigen den möglichen Facettenreichtum von Sport als Faktor von Gesundheit und beruflicher Leistung, aber gleichzeitig die begrenzte Übertragungsmöglichkeit auf andere Unternehmen. Gemäß den sportmedizinischen Empfehlungen für den Freizeitbereich soll auch im betrieblichen Kontext (optimalerweise) wöchentlich drei- bis viermal ein Training mit jeweils 30- bis 40minütiger Dauer bei einer entsprechend dem Alter errechneten Pulszahl stattfinden (vgl. Hollmann in Spiegel 1988, 33).
Etwa zur gleichen Zeit nahm sich die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzgA) des Themas „Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt“ an und veranstaltete hierzu (in Zusammenarbeit mit der Weltgesundheitsorganisation) im Oktober 1985 und im Oktober 1991 internationale Konferenzen[18]. In verschiedenen Beiträgen kündigt sich hier an, dass körperorientierte Faktoren im Hinblick auf eine gesundheitliche Betrachtung von Mitarbeitern im Unternehmen einer zunehmenden Betrachtung unterliegen. Dies wird insbesondere in den Beiträgen (alle in BZgA 1989) zu „Stress und Stressoren“ von Cooper (55: „Körperliche Risiken bestimmter Berufe“), Ising (65 ff: „Lärm, eine führende Ursache von Streß“), Kentner (71 ff: „Streß und Krankheit: welche Relationen gibt es?“) und Milz (77 ff: „Ein ganzheitlicher Ansatz ist erforderlich“, hier

[17] Die Titel der Hefte sind:„Sport als Faktor von Gesundheit und Wirtschaft“(1985) und „Sport als Faktor beruflicher Leistung“(1988). Hrsg. wurden sie im Deutschen Instituts-Verlag, Köln, jeweils von R. Spiegel in der Reihe ‚Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik’.

[18] Aus diesen Konferenzen erwuchsen Konferenzberichte, die zum einen im Springer-Verlag, Berlin Heidelberg New York 1989 und in den Fränkischen Nachrichten, Druck- und Verlags-GmbH, Tauberbischofsheim 1992 veröffentlicht wurden.

insbesondere 79f: „Bewegungsarmut und einseitige Überlastungen des Bewegungsapparates“) deutlich sowie in den Beiträgen zu „Streßbewältigung und Streßmanagement“ von Cooper (117 ff: „Vier Hauptansätze für Wohlbefinden“ und hier insbesondere 18 f: „Fitneßprogramme“), und Milz (144 ff: „Bewegung in und außerhalb der Arbeitswelt: ein Gegenmittel gegen Streß“). Bei der zweiten Konferenz wurden aus verschiedenen Arbeitsgruppen Ergebnisse im Bericht festgehalten (BzgA 1992). Dies umfasste meist in Kooperation mit Krankenkassen durchgeführte Gesundheitsförderungsprojekte in Mittel- und Großbetrieben Deutschlands. An körperorientierten Ansätzen fanden sich die von Hellmers (41 ff) dargestellte „Wellness-Unternehmensstrategie Gesundheit“ mit „gezielter Bewegung“ und „aktiver und passiver Entspannung“, die von Kentner / Wiege (101 ff) vorgestellte „Einführung einer Fitneß-Pause am Arbeitsplatz“ (Gymnastik nach Musik), das von Meinert (107 f) vorgestellte Programm „Bewegung und Entspannung am Arbeitsplatz“, bei welchem mit gymnastischen Übungen berufsbedingten einseitigen Belastungen oder auch einer rein sitzenden oder stehenden Tätigkeit entgegengewirkt werden sollte. Schließlich gab es noch das von Abt (111) vorgestellte „Programm zur Haltungs- und Bewegungsschulung“, in welchem durch Arbeitsplatzveränderungen Belastungen verringert und Bewegungsspielräume erweitert werden konnten.

Im Raum Hamburg wurde im Oktober 1994 ein „Forum zu neuen Konzepten der Gesundheitsförderung in Betrieb und Verwaltung“ veranstaltet und in einem Band im Mai 1995 dokumentiert (red. Bearbeitung: A. Herbst). Hierin wurden vergleichbare vielfach ebenfalls in Kooperation mit Krankenkassen durchgeführte Projekte dargestellt. Auf eines wird unten ausführlich eingegangen (s. Kapitel I 2.3.4).

Mit einem kleinen Artikel sah R. Kähler (in Zs. Hochschulsport 2/3/1988, 10f) im Betriebssport eine Aufgabe zur Humanisierung der Arbeitswelt. Er

zielte auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen statt „noch mehr Geld für die Unterstützung von betrieblichen oder außerbetrieblichen Vereinen zu fordern“. Gemeinsam mit den Arbeitnehmern sollten Mitglieder und Vertreter des Betriebssports insbesondere an der Entstehung von bewegungsgerechten Arbeitsplätzen mitwirken sowie an der Veränderung der räumlichen, materialen und sozialen Bedingungen einer betrieblichen Lebenswelt arbeiten (Pausengestaltung, Einrichtung selbstorganisierter Bewegungs- und Gesundheitszirkel).

Mitterbauer rückte Anfang der 90er Jahre mit seiner Studie[19] die gesundheitliche Dimension in Unternehmen stärker ins Rampenlicht, fokussierte aber ebenfalls die Bewegungspause mit funktionsgymnastischen Übungen. Mitterbauer (1995, 6) fordert eine Erweiterung des Sport- bzw. Bewegungsangebotes und ein entsprechend regelmäßiges Anbieten, eine Einbindung aller Arbeitnehmer, vor allem der Frauen, der sportlich Inaktiven und der Älteren, eine Schaffung günstiger räumlicher und zeitlicher Rahmenbedingungen sowie eine Qualifizierung von Übungsleitern und erwartete (1995, 8) eine Verbesserung der „Volksgesundheit durch Bewegung im Betrieb“.

Zum Schluss sei noch auf drei sportwissenschaftliche Diplomarbeiten hingewiesen, die in den Kontext der vorliegenden Arbeit fallen. Zum einen ist dies die Untersuchung von K. Waiblinger[20], der mittels Fragebogen den Markt der Sportseminaranbieter erkundet hat. Seminare mit sport- und / oder körperbezogenen Inhalten wurden im Hinblick auf ihre sportliche Ausprägung und ihre damit verbundenen Zielsetzungen analysiert. Nach

---

[19] Vgl. hierzu Mitterbauer G.: „Gesundheitsorientierte Bewegungsangebote durch Betriebe: Modell Bewegungspause am Arbeitsplatz.“ Allgemeine Unfallversicherungsanstalt, Innsbruck-Wien 1992;
Mitterbauer, G.: „Neue Wege für den Betriebssport.“ Innsbruck 1994;
Mitterbauer, G.: „Der Sünde in der Jugend folgt die Buße im Alter“ und „Gesundheit durch Betriebssport“ in Zs. Leibesübungen 1995, 2-9.

Waiblinger (1991, 160) würde Sport als Faktor beruflicher Leistung für Führungskräfte folgende zwei Dimensionen haben: Sport erführe als Mittel zu Gesundheit, Fitness, Erholung und Stressbewältigung für die berufliche Leistungsfähigkeit eine hohe Bedeutung und: es gebe einen Zusammenhang zwischen Sport und beruflicher Leistungsfähigkeit; dem Sport wurde ein Einfluss auf führungsrelevante Eigenschaften und Fähigkeiten zugeschrieben. Der Seminarerfolg stieg zudem je mehr es die einzelne Führungskraft schaffte, die erlernten sportpraktischen Inhalte in die Berufs- und Lebenswelt zu integrieren. Außerdem zeigten sich Vorteile von Entspannungstechniken, wie z.B. autogenes Training, Yoga, Muskelentspannung etc. gegenüber traditionellen Sportthemen, da sie von der Führungskraft ohne großen organisatorischen Aufwand eingesetzt werden könnten. Das Seminarangebot konnte laut Waiblinger dem Umstand dieser positiven Bedeutung nicht gerecht werden. Der Anteil der sportbezogenen Seminare sei mit ca. einem Prozent am Seminarmarkt sehr gering gewesen. Es wurde nicht darauf eingegangen, wie der Sport vermittelt worden war. Zu vermuten bleibt eine Seminar-Praxis, dass jeder Seminaranbieter eine bestimmte Sportform favorisiert und traditionell vermittelte: Darstellung der - meist medizinischen - Vorteile und Vormachen bzw. gemeinsames Betreiben dieses Sports.

In der Diplom-Arbeit „Aspekte der Gesundheitsförderung am Beispiel eines Gesundheitsseminars“[21] wurde von J. Ehrlich ein Beispiel für ein Seminar (also eine Bildungsveranstaltung) gegeben mit körperorientierten - gesundheitlichen - Inhalten. Ehrlich (1991, 101) zielt mit seinem Gesundheitsseminar auf eine positive persönliche Entwicklung von Mitarbeitern im Unternehmen hin, welche sich wiederum positiv auf den

---

[20] Die Diplomarbeit wurde an der Deutschen Sporthochschule Köln 1991 unter folgendem Titel erstellt: „Die Bedeutung des Sports in der heutigen Fort- und Weiterbildung von Führungskräften.“

[21] Die Arbeit wurde an der Universität Hamburg, Fachbereich Sportwissenschaft 1991 erstellt.

Arbeitsplatz auswirken sollen. Er konstatiert jedoch auch, dass derartige Seminare nur ein Teil der betrieblichen Gesundheitsfürsorge sein können, und er (1991, 102) hielt den Aufbau eines ganzheitlichen, effektiven Gesundheitssystems für notwendig.

In seiner Diplom-Arbeit forderte M. Matthies[22] eine - auf einem entsprechenden Menschenbild basierenden - „Ganzheitlichkeit im Betrieb" und damit auch „Auswirkungen auf den Betriebssport". Matthies (1992, Einleitung o.S.) sah den Betriebssport insbesondere in seiner sozialen Dimension als Schnittstelle zwischen Arbeit und Freizeit und er forderte vom Betriebssport (1992, 41) eine entsprechende Beteiligung an der „Umsetzung der Ganzheitlichkeit im Betrieb". Da der aktuelle Betriebssport in seinen Ausprägungen kaum geeignet sei, eine Ganzheitlichkeit umzusetzen, müsse nach Matthies (1992, 42) „ein Angebot geschaffen werden, in dem nicht das Training der Physis dominiert, sondern in dem auch die psychisch-geistigen und sozialen Komponenten (des Mitarbeiters; R.E.) angemessen berücksichtigt werden" müssten. Matthies 1992, 42 f) ging in seinen abschließenden Bemerkungen dann jedoch nicht auf das *Wie?* eines entsprechend konkreten Trainings ein, sondern er fordert, wie o.g. Autoren, in erster Linie eine Veränderung der Rahmenbedingungen für eine „Umsetzung der Ganzheitlichkeit im Betriebssport": Veränderung der Angebote des Betriebssports[23], Erweiterung der Sportanlagen, Qualifizierung des Personals, Bereitstellung erweiterter finanzieller Mittel seitens des Unternehmens. Matthies (1992, 44 ff) fordert daraus abgeleitete Konsequenzen, wie eine (unternehmensexterne) Unterstützung des Betriebssports durch fiskalische, tarifliche und gesetzliche Veränderungen

[22] Die Diplom-Arbeit wurde 1992 an der Universität Hamburg, Fachbereich Sportwissenschaft vorgelegt.

[23] Matthies (1992, 53 ff) schlug zur inhaltlichen Gestaltung des Betriebssports vor, eine Erweiterung des Angebots um weniger wettkampforientierte Formen vorzunehmen, um damit „möglichst viele Mitarbeiter und zum Teil auch Betriebsfremde zur Teilnahme (zu) animieren".

sowie (unternehmensinterne) Kooperationen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat. Im Hinblick auf eine Erweiterung des Betriebssportangebots um den Komplex „Information / Beratung / Betreuung“, welche den gesundheitlichen und freizeitlichen Bereich der Mitarbeiter betreffen, wünschte sich Matthies (1992, 54) eine „Zusammenarbeit mit Betriebs-/Werksärzten, Betriebssportorganisationen und Krankenkassen“.

1.2 Methoden und Vorgehensweise der Untersuchung: Das Intensivinterview

Im Rahmen der Befragung von leitenden Mitarbeitern in Hamburger Unternehmen sollte die Sichtweise zu Bewegung bzw. zu einer Körperorientierung im Unternehmen herausgefunden werden. Beabsichtigt war es, eine umfassende Darstellung zu körperorientierten Aktivitäten in Hamburger Unternehmen zu ermöglichen. Eine Körperorientierung soll im Kontext mit der - wissenschaftlich bislang gering betrachteten - Arbeitstätigkeit von Menschen in Großunternehmen betrachtet werden. Daraus leiten sich folgende weitere Fragen ab:

* Was wird angeboten? Wie (in welcher Form)?
* Warum gibt es körperorientierte Angebote? Wofür? Wogegen?
* Durch wen wird etwas Körperorientiertes angeboten? Wer trägt die Verantwortung für derartige Angebote im Unternehmen? Wer führt die körperorientierte Maßnahme tatsächlich durch?
* Für wen wird Bewegung angeboten?
* Hat eine Körperorientierung einen positiven Einfluss / eine positive Wirkung auf das betriebliche Geschehen? Welchen?
* Wird der Erfolg von körperorientierten Maßnahmen erhoben / festgestellt / evaluiert? Wie?

Um die Sichtweise erforschen zu können, wurde der konkrete Kontakt[24] zu betrieblichen Vertretern aufgebaut. Es wurde die Chance genutzt, in zahlreichen Hamburger Groß-Unternehmen persönliche Gespräche zu führen. In den Gesprächen wurde vom wissenschaftlichen Instrument des Intensivinterviews Gebrauch gemacht. Darüber hinaus wurden im Zuge der Untersuchung einige Hamburger Unternehmen und auch Hamburger Einrichtungen[25] bzw. Institutionen (wiederholt) aufgesucht und zur Thematik offen befragt, um nochmals nachzuforschen und evtl. ausstehende Berichte zu erhalten bzw. ggf. nochmals telefonische oder persönliche Gespräche zu führen.
Auch die Auswertung von schriftlichen Unterlagen[26] zu körperorientierten Maßnahmen und aktuelle Veröffentlichungen sind in die Darstellung der Typen-Charakterisierung eingeflossen.

Im Rahmen der Untersuchung wurde zunächst ein telefonischer Kontakt zu Hamburger Unternehmen[27] aufgebaut. Dabei fand eine regionale Begrenzung auf Hamburg statt[28].

---

[24] Es wurden hierzu repräsentativ Mitarbeiter von Hamburger Unternehmen angesprochen und im Zeitraum von 8/1994 bis 8/1995 persönlich oder telefonisch befragt (s. hierzu Übersicht 3 im Anhang).
[25] Dies betrifft u.a. den Hamburger Betriebssportverband (4/1998 u. 7/1999), die Landesunfallkasse Hamburg (11/1998) (s. hierzu Übersicht 2 im Anhang).
[26] Diese Unterlagen umfassten in erster Linie betriebsinterne (nicht veröffentlichte) Broschüren oder Ankündigungen. Dies betraf sowohl die Bereiche Betriebssport (Broschüren der Betriebssportvereine) und Gesundheitsförderung (Angebots-„Programm"-Broschüren der Krankenkassen) als auch den Bildungsbereich (Seminarkalender des jeweiligen Unternehmens).
[27] Es wurden Kontakte zu den größten Unternehmen Hamburgs hergestellt, d.h. denjenigen Unternehmen, die die meisten Mitarbeiter in Hamburg beschäftigen. Nach dem Kriterium der Mitarbeiterzahl existierten in Hamburg 1994 / 1995 60 Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern (vgl. Hamburger Abendblatt vom 29.12.1993, 20 und vom 28.12.1994, 18). Zum Vergleich: Ende 2003 sind es 68 Unternehmen (vgl. Hamburger Abendblatt vom 27./28.12.2003, 20).
[28] Zum einen existiert in Hamburg als Wirtschaftsstandort ein Unternehmens-Klientel, welches als durchaus repräsentativ für einen Querschnitt deutscher Unternehmen angesehen werden kann. Weiterhin sind in Hamburg als kleinem Bundesland landeszentrale Einrichtungen - die o.g. Institutionen -, die für die Untersuchung von

Es wurde versucht, einen möglichst guten Gesprächskontakt zu Unternehmensvertretern herzustellen. Daher wurden diese überwiegend persönlich vor Ort[29] befragt. Bei der Befragung wurde über die persönliche - individuell-subjektiv geprägte - Einstellung des Befragten zu Bewegung im Unternehmen hinaus die Sicht des Unternehmens zu Bewegung erforscht.

Die Befragung kann nur bedingt als repräsentativ für das jeweilige Unternehmen gelten. Zum einen war die - sportwissenschaftlich ausgerichtete - Thematik für die Befragten (z.T. sehr) fremd, da meist keine sportwissenschaftlichen 'Experten' Gesprächspartner waren. Eine Auseinandersetzung mit einem sportwissenschaftlichen Thema begann für viele Interviewte erst mit dem Gespräch. Zum anderen stand jeder Mitarbeiter zwar auch für sein Unternehmen als Repräsentant[30], es zeigte sich jedoch, dass die subjektive Sichtweise dominierte. Daher wurden die schriftlichen Unterlagen als 'zweites Bein' der Untersuchung für die Erstellung eines differenzierteren Bildes wichtig.

1.2.1 Wissenschaftliche Gründe für das Intensivinterview

Zum Interview als verwendete Methode in der empirischen Sozialforschung kann den Ausführungen von Friedrichs[31] gefolgt werden. Danach ist das Interview ein zielgerichtetes Gespräch, d.h. es wird planmäßig mit einer

---

Interesse waren, gut erreichbar und kooperieren miteinander. Zum anderen sollten die Kosten für eine quantitativ umfassende Befragung vor Ort in Grenzen gehalten werden.

[29] Alternativ wurden einzelne Interviews telefonisch geführt.

[30] Auch Friedrichs (1990, 208) beurteilt den Individualismus beim Interview skeptisch: „Die Aussagen von Individuen lassen nur sehr bedingt Schlüsse über Organisationen zu".

[31] Friedrichs' „Methoden zur empirischen Sozialforschung" erschien erstmals 1973. 1990 erschien die 14. Auflage im Westdeutschen Verlag, Opladen. Es wird auf die Seite 207 Bezug genommen, z.T. zit. nach Scheuch 1967.

wissenschaftlicher Zielsetzung vorgegangen. Da das Instrument Interview ein Eigenleben führt und nicht bloß Registrator ist - wie etwa naturwissenschaftliche Apparaturen - ist die Erreichbarkeit, Zeit und Motivation der zu Befragenden Voraussetzung. Das Interview wurde einer schriftlichen Befragung vorgezogen. Durch die Offenheit zum einen und den persönlichen Kontakt zum anderen war zumindest die Möglichkeit zu einer Erweiterung bzw. Vertiefung des Forschungsanliegens gegeben. Somit erschien es als geeignete Basis zur Erkundung der Einstellung zu Bewegung im Unternehmen.

Von Friedrichs wurde der Nachteil der „Abstraktion vom tatsächlichen Handeln des Befragten" beim Instrument Intensivinterview angesprochen. Der Forschungsschwerpunkt umfasste neben dem tatsächlichen körperorientierten Handeln vor allem die Einstellung zu körperorientierten Maßnahmen. Vertiefte Informationen zu konkreten Maßnahmen wurde dem schriftlichen Material entnommen. Der von Friedrichs genannte Nachteil des zeitlichen und finanziellen Aufwandes der persönlichen Interviews vor Ort[32] wurde in Kauf genommen. Schließlich wurde die Bedeutung des persönlichen Kontaktes für den Erfolg der Recherche als hoch erachtet.

Forscher und Interviewer waren die gleiche Person[33], so dass bei sich ergebenden Veränderungen im Interview vom Interviewer / Forscher unmittelbar reagiert werden konnte. Die Notwendigkeit einer, dem Forschungsanliegen möglichst getreuen, Übersetzung des Untersuchungsplanes in einen Fragebogen[34] entfiel durch die Ausführung sämtlicher Tätigkeiten durch eine Person (Forscher=Interviewer).

---

[32] Um den Aufwand zu beschränken, wurden Unternehmen der Region Hamburg befragt.

[33] Üblicherweise besteht eine Trennung zwischen Forscher und Interviewer, so dass der Interviewer als eigentliche Kontaktperson zum Befragten hinsichtlich des Forschungsgegenstandes instruiert werden muss (vgl. Friedrichs 1990, 207).

[34] Dies wäre notwendig geworden, wenn Forschertätigkeit und Interviewertätigkeit nicht in einer Hand gelegen hätten.

Das Interview wurde von vornherein als ein Instrument angesehen, welches sich der jeweiligen Befragungssituation anpassen sollte und sich damit prozeßhaft entwickeln konnte. Damit dies in wissenschaftlich vertretbarer Weise gelingen konnte, wurde die flexible Form des offenen oder Intensivinterview ausgewählt. Durch die Entscheidung für das Intensivinterview war - im Gegensatz zum strukturierten[35] und standardisierten Interview[36] - mit einer vergleichsweise geringen Strukturierung und Standardisierung, also einer Festlegung auf bestimmte Inhalte und Formen, die für diese Arbeit notwendige Möglichkeit zur flexiblen Gestaltung gegeben.

Das Entscheidende für die vorliegende Arbeit war es demnach nicht, mittels eines möglichst standardisierten Instruments der empirischen Sozialforschung, zu quantitativ fundierten Aussagen zu gelangen. Es sollte vielmehr, mittels eines möglichst offenen Instruments sowie des persönlichen Einsatzes, im Laufe der Befragungen die Qualität bzw. Bandbreite einer Einstellung zu Bewegung im Unternehmen erforscht werden. Dies erforderte einerseits die Notwendigkeit einer angemessenen Beurteilung der zu beantwortenden Fragen sowie die Notwendigkeit einer möglichen Ergänzung des geplanten Fragenspektrums. Schließlich gibt Friedrichs (1990, 216) zur Erhebungssituation des Interviews an: „Die Bereitschaft des Befragten, Informationen zu geben, hängt stärker von einer befriedigenden persönlichen Beziehung zum Interviewer als vom Thema ab“. Aus der Option, eine derartig persönliche Beziehung entstehen und sie, zumindest indirekt, in das Forschungsanliegen einfließen zu lassen, ergab sich zwangsläufig die Notwendigkeit der Identität von Forscher und Interviewer.

[35] Beim strukturierten Interview sind Fragethemen und Frageanordnung festgelegt.

1.2.2 Die äußeren Bedingungen der Interviews

Es wurde angestrebt, die Interviews am Arbeitsplatz im Unternehmen - im Büro - des jeweilig Befragten stattfinden zu lassen. Nur in einigen Fällen wurde auf 'neutralen Boden' ausgewichen und das Interview fand beispielsweise in einem Besprechungsraum statt[37]. Falls keine Einladung zu einem persönlichen Gespräch im Unternehmen erfolgte, wurde auf ein telefonisches Interview ausgewichen.

In den allermeisten Fällen wurde die veranschlagte Zeit - eine halbe Stunde - überschritten, in einigen Fällen sogar erheblich (bis zu eineinhalb Stunden). Die durchschnittliche Gesprächsdauer in den Unternehmen betrug 52 Minuten. Die durchschnittliche Gesprächsdauer am Telefon betrug 18 Minuten. Zumeist waren die Gesprächspartner selber überrascht vom Voranschreiten der Zeit[38]. Die Überschreitung der veranschlagten Zeit geschah in gegenseitigem Einvernehmen und kann als Indiz für eine zumeist entspannte, offene und interessierte Gesprächsatmosphäre gesehen werden. Weitere Belege für eine oftmals positive Atmosphäre sind eine Einladung zum Essen (in die Betriebskantine), die Überreichung einer Produkt-Auswahl (Süßigkeiten) als Werbegeschenk sowie das oftmalige Überlassung von betriebsinternen Unterlagen (Seminarkonzeptunterlagen, Audio-Kassetten) zur Nachbereitung des jeweiligen Interviews bzw. zur Kopie. Im gewerblichen Bereich gab es in einigen Fällen noch eine

---

[36] Beim standardisierten Interview ist die Frageformulierung festgelegt.

[37] Gründe für eine 'Externalisierung' des Gesprächs können nur vermutet werden: an erster Stelle liegt der Grund, jenseits des Arbeitsplatzes ungestört von Telefon und persönlichen Unterbrechungen zu sein. Ein weiterer Grund kann im Schutz des beruflichen Territoriums liegen, d.h. die Befragten mochten möglicherweise nicht ohne weiteres eine fremde Person - den Interviewer - in ihrem persönlichen Arbeitsbereich empfangen. Diese letzte Vermutung wurde allerdings nur durch das in einem Interview offenbarte Antwortverhalten bestätigt: der Befragte antwortete in einem Besprechungsraum so knapp wie möglich und äußerst reserviert, und es kam kein Gespräch zustande.

[38] Die meisten Gesprächspartner hatten sich auch ihrerseits auf ungefähr eine halbe Stunde Gespräch eingestellt.

Betriebsbesichtigung mit entsprechenden Erläuterungen zu den Arbeitsplätzen.

1.2.3 Die Unternehmens-Stichprobe

Als Basis diente grundsätzlich die Stichprobe der 60 größten Unternehmen in Hamburg[39], welche von August 1994 bis August 1995 angesprochen bzw. befragt wurden (s. Anhang 3: Unternehmen 1-60). Außerdem wurden Aktivitäten bzw. Aussagen von weiteren (8) Unternehmen (s. Anhang 3: Unternehmen A-E sowie Nr. 65, Nr. 84 und Nr. 87) und Hamburger Institutionen (s. Anhang 2) mit in die Auswertung der Interviews einbezogen. Auf die Unternehmen bzw. Institutionen, die außerhalb der Stichprobe eine qualitative Berücksichtigung fanden, war der Autor durch entsprechende Mitteilungen in der Presse bzw. durch Hinweise in den geführten Gesprächen aufmerksam geworden[40]. Weiterhin wurden die Rückmeldungen aus Interviews in Unternehmen, die im Rahmen zweier Lehrveranstaltungen[41] von Studenten getätigt wurden, berücksichtigt und in

---

[39] Als Basis diente die Auswahl der Mitabeiter-stärksten Unternehmen in Hamburg, welche jedes Jahr Ende Dezember im Hamburger Abendblatt veröffentlicht wird. Zu Beginn der Befragung diente die Übersicht vom 29. Dezember 1993 als Stichprobengrundlage. Da jedoch Interviews über das Jahr 1994 hinaus geführt wurden, wurde die Stichprobe per 28. Dezember 1994 aktualisiert und die entsprechende Unternehmensauswahl als Stichproben-Grundlage für die quantitative Auswertung festgelegt. Von dort wurden die 60 größten (von 200 aufgelisteten) Hamburger Unternehmen ausgewählt, welche 1.000 und mehr Mitarbeiter beschäftigen (vgl. Hamburger Abendblatt vom 29.12.1993, 20 und vom 28.12.1994, 18). Zum Vergleich: Ende 2003 existieren in Hamburg 68 Unternehmen (vgl. Hamburger Abendblatt vom 27./28.12.2003, 20), die mehr als 1.000 Mitarbeiter beschäftigen.

[40] Kriterium für ein Interesse waren in erster Linie Aktivitäten, die die Bereiche körperorientierte Maßnahmen, Bewegung, Gesundheit etc. betrafen oder tangierten und für die vorliegende Arbeit von Bedeutung sein konnten.

[41] Die Lehrveranstaltungen wurden vom Verfasser zusammen mit einem anderen Lehrbeauftragten am Fachbereich Sportwissenschaft der Universität Hamburg im Sommersemester 1995 und im Wintersemester 1995/96 unter dem Titel „Leiblichkeit in der Unternehmenskultur“ I und II durchgeführt.

die qualitative Auswertung einbezogen. Dies betrifft zum einen vom Verfasser bereits befragte Unternehmen, zum anderen 16 weitere[42].
Insgesamt konnten also Informationen aus 88 (60+12+16) Unternehmen aus Hamburg bzw. dem direkten Umland zusammengetragen werden. Die Auswertungszahlen beziehen sich jedoch immer auf die Kernstichprobe der großen 60 Unternehmen in Hamburg.
Es handelte sich - durch die Auswahl der Stichprobe - bei den angesprochenen und befragten Unternehmen durchweg um Groß-Unternehmen, die in Hamburg mehr als 1.000 Mitarbeiter beschäftigen. Es waren alle Branchen vertreten. Von einer quantifizierten Aufstellung (welche Branche mit wie viel Unternehmen) wird im Rahmen dieser Arbeit abgesehen, da andere Fragestellungen für das Verfolgen des sportwissenschaftlichen Anliegens im Vordergrund standen.

1.2.4 Die Personen-Stichprobe

Der erste Schritt einer Kontaktaufnahme erfolgte über eine telefonische Anfrage bei den Bildungsabteilungen der Unternehmen hinsichtlich einer Interview-Möglichkeit. Die Bildungsabteilungen standen im Blickpunkt des Interesses, da sie vom Verfasser als Nahtstellen zu vielen Bereichen des Unternehmens angesehen werden. Einerseits sollen Bildungsabteilungen Vorgaben der Unternehmensleitung durch entsprechende Bildungsangebote umsetzen. Andererseits sollen Mitarbeiterinteressen in Bildungs-veranstaltungen berücksichtigt werden.
Erst bei fehlender Gesprächsbereitschaft seitens der Bildungsabteilungen wurde auf andere mögliche Gesprächspartner im Unternehmen

[42] Sowohl einige vom Verfasser zusätzlich zur Kern-Stichprobe befragte Unternehmen als auch einige von den Studenten befragten Unternehmen sind nicht direkt in Hamburg ansässig, sondern im schleswig-holsteinischen bzw. niedersächsischen Umland.

ausgewichen. Dies konnten dann auch die Geschäftsleitungen sein. Meist wurde jedoch auf die Stelle im Unternehmen verwiesen, die als gesprächskompetent für die sportwissenschaftliche Thematik angesehenen wurde.

Von den 60 angesprochenen Unternehmen wurde 49 ausführlich telefonisch oder persönlich befragt.

Es wurden insgesamt 59 Personen - in diesen 49 Unternehmen - per offenem Interview befragt[43]. Von diesen 59 Personen gehörten allein 47 Personen zur Aus- und/oder Fort-/ Weiterbildungs-/Personalabteilung bzw. Abteilung für Personalentwicklung, 12 Personen anderen Abteilungen (bzw. Geschäftsführung). 26 von diesen 47 waren die Leiter, 21 waren Mitarbeiter dieser Abteilungen. Weiterhin waren (von den übrigen 12) befragte Personen: Geschäftsführer (n=3), Betriebsräte (n=2), Leiter von Gesundheitsförderungsprojekten (n=2), Mitarbeiter der Abteilung für Gesundheitsförderung (n=2), Leiter der Sozialabteilung (n=1), Betriebsarzt (n=1), Sicherheitsingenieur (n=1).

Insgesamt konnte festgestellt werden, dass von den 59 Befragten sich 32 Führungskräfte (die o.g. 'Leiter' bzw. Geschäftsführer: 26 + 3 + 2 + 1) und 27 Mitarbeiter der befragten Unternehmen zur Thematik äußerten. Dieser überraschend hohe Anteil an Führungskräften (>50 %) zeigt, dass dem Thema in der überwiegenden Mehrzahl der angesprochenen Unternehmen ein Interesse und damit eine (hohe) Bedeutung zugemessen wurde.

In der Regel traf ich auf Mitarbeiter der Unternehmen, die eine betriebliche Ausbildung bzw. ein betriebswirtschaftliches Studium durchlaufen hatten. Es gab jedoch auch sportpädagogisch ausgebildete Mitarbeiter, die ihre z.T.

[43] In 6 Unternehmen wurden jeweils 2 Personen per Doppelinterview, in 4 Unternehmen wurden jeweils 2 Personen in (zeitlich und räumlich) getrennten Interviews befragt. Bei den Doppelinterviews waren von Beginn des Interviews an 2 Personen anwesend, die sich den Fragen stellten, oder eine zweite Person kam im Laufe des Gesprächs hinzu bzw. schaltete sich ins Gespräch ein.

vorhandenen sportwissenschaftlichen Qualifikationen jedoch nur in geringem Maße in ihr Tätigkeitsfeld einbringen konnten oder wollten.

1.2.5 Der Verlauf der Interviews

Der Interviewleitfaden bestand aus Fragebereichen. In den offenen Interviews war es wichtig, umfassende Informationen über bzw. Meinungen zu körperorientierten Maßnahmen im Unternehmen und auch Spielraum für ein freier gestaltetes Gespräch zu erhalten. Die teilweise sehr positive Gesprächsatmosphäre trug dazu bei, dass Meinungen, Einstellungen zur Körperorientierung im Unternehmen (ehrlich) indirekt kundgetan wurden und nicht (beschönigend) auf direkte Interview-Abfrage. Z.T. konnte auf die tatsächliche Einstellung durch entsprechende Äußerungen geschlossen werden.

Folgenden Fragekomplexen wurde während der Interviews nachgegangen:

(Zur Körperorientierung)

Gibt es körperorientierte Angebote im Unternehmen?

Was wird konkret angeboten (Sportarten, Gymnastik etc.)?

Wie werden körperorientierte Angebote adressiert (in welcher organisatorischen, zeitlichen Form)?

(Zu den Gründen für / gegen eine Körperorientierung)

Warum gibt es (keine) körperorientierten Angebote? Wofür? Wogegen?

(Zur Verantwortung für körperorientierte Angebote)

Durch wen werden körperorientierte Angebote initiiert? Warum (Gibt es eine betriebliche / persönliche Motivation)?

Wer trägt die Verantwortung für körperorientierte Angebote im Unternehmen?

Wer führt die körperorientierten Maßnahme tatsächlich durch?

Sind die Zuständigen (sportpädagogisch) fachlich ausgebildet? (Wie?)

(Zu den Zielgruppen von körperorientierten Maßnahmen)

Für wen werden körperorientierte Maßnahmen (nicht) angeboten? Warum (nicht)?

(Zu den Wirkungen von körperorientierten Angeboten)

Haben körperorientierte Maßnahmen einen positiven Einfluss / eine positive Wirkung auf das betriebliche Geschehen? Welchen?

(Zur Auswertung von körperorientierten Maßnahmen)

Wird der Erfolg von körperorientierten Maßnahmen erhoben / festgestellt / evaluiert? Wie?

2 Die Auswertung der Befragung: Körperorientierte Angebote in Hamburger Unternehmen

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Auswertung der Interviews und des schriftlichen Materials dargestellt. Im Rahmen der Untersuchung kristallisierten sich 3 Bereiche einer Körperorientierung im Unternehmen heraus:

* Körperorientierung wurde als *Sache des Betriebssports* angesehen, d.h. Unternehmen verwiesen auf freizeitsportliche Aktivitäten der Mitarbeiter:

55 Unternehmen (=91,7 %) vertraten diese Ansicht;

* Körperorientierung wurde als *Gesundheitssache* angesehen, d.h. die Befragten verwiesen auf Initiativen zur Gesundheitsförderung im Unternehmen, dies betraf Angebote der (Betriebs-) Krankenkassen und Stellen im Unternehmen, die sich für entsprechende Projekte einsetzten;

46 Unternehmen (=76,7 %) vertraten diese Ansicht;

* Körperorientierung wurde als *Bildungssache* angesehen, d.h. die Befragten verwiesen auf entsprechende Seminarangebote. Dahinter stand die Sicht, dass Mitarbeiter in ihrer Arbeitszeit körperorientierte Seminare besuchten, die als integraler Bestandteil der Aus- bzw. Fortbildung angesehen wurden:

29 Unternehmen (=48,3 %) vertraten diese Ansicht.

In den folgenden Abschnitten werden diese Ergebnisse näher beleuchtet bzw. interpretiert.

Insbesondere hinsichtlich des Anteils einer Körperorientierung in der Arbeitszeit folgen noch ergänzende Ausführungen.

Bei der Darstellung der Einstellungs-‘Typen’ sollte deutlich werden, wo und in welcher Weise die Unternehmen selber Verantwortung für eine Körperorientierung des Mitarbeiters übernehmen und vor allem warum.

Die Interviews bildeten einen wichtigen Einstieg in die Erforschung der Einstellung zu körperorientierten Angeboten[44]. Es wurde zudem versucht, von den Interviewpartnern oder von anderen Stellen in den Unternehmen verfügbare Materialien zu erhalten, die häufig sonst nicht zugänglich - da auf unternehmensinterne Zwecke beschränkt - waren. Eines der Hauptziele der Interviews wurde somit neben der Erkundung der persönlichen Einstellung der schriftliche Beleg für Bewegungs-Aktivitäten im befragten Unternehmen. Neben der Erkundung der Perspektive der jeweiligen Bildungsabteilung wurde versucht herauszufinden, wie sich denn tatsächliche körperorientierte Maßnahmen im Unternehmen gestalten. Es wurde versucht, anhand der erhaltenen schriftlichen Unterlagen ein Bild aus möglichst primären Quellen entstehen zu lassen. Außerdem wurde Hinweisen aus den Interviews gefolgt, die eine Untersuchung in Hamburger Institutionen bzw. bei professionellen (Seminar-) Anbietern von entsprechenden Maßnahmen als lohnend erschienen ließen.

2.1 Hohe Gesprächsbereitschaft und Gründe für eine Ablehnung

Die Gesprächsbereitschaft in den Unternehmen war überraschend groß. Von den 60 größten Hamburger Unternehmen erklärten sich 45 (=75%) zu einer Befragung vor Ort bereit, 4 (=7%) gaben telefonische ausführliche) Interviews. Nur 11 (=18%) Unternehmen gaben telefonisch, z.T. sehr unzureichende, Information zur Körperorientierung in ihrem Betrieb. Somit waren 82% (75 + 7%) oder 49 (45 + 4) der angesprochenen 60 Unternehmen bereit, sich auf ein längeres Gespräch einzulassen.

[44] Es gelang häufig, über das Interview 'ins Gespräch zu kommen'.

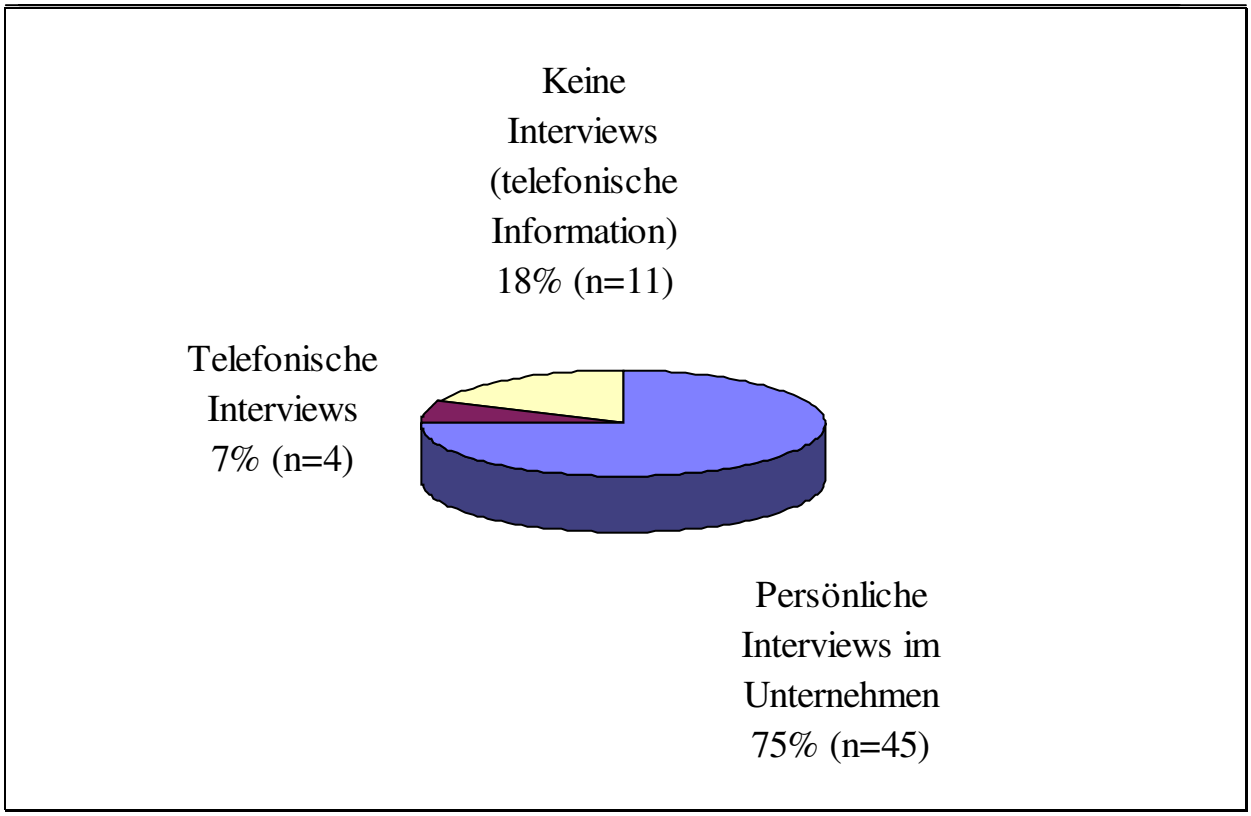

Abbildung 1: Gesprächsbereitschaft in Hamburger Unternehmen (n=60)

In 11 (=18%) Unternehmen fand sich kein Gesprächspartner zu einem Interview zur Thematik bereit. Hierfür gab es unterschiedliche Gründe. Von 5 Unternehmen (Nr. 16, Nr. 36, Nr. 40, Nr. 50) wurde auf den Sitz des Unternehmens verwiesen, der sich außerhalb von Hamburg befindet. Die dortige zentrale Bildungsabteilung bzw. Betriebskrankenkasse würde „etwas“ zur Körperorientierung anbieten bzw. Informationen dazu geben können. In den anderen Unternehmen wurden von den Angesprochenen angegeben, dass an körperorientierten Maßnahmen bei den Mitarbeitern entweder „eine Bereitschaft für Körperübungen nicht erkennbar“ und „kein Bedarf artikuliert“ worden sei (Unt. Nr. 12). Es gebe „keine Nachfrage in eine körperliche Richtung“ (Unt. Nr. 21) bzw. es sei „zur Thematik nichts vorhanden“ (Unt. Nr. 17). Und es gab in Unternehmen zeitliche Begründungen: „zu viele andere Interview-Anfragen“ von anderen Studenten (Unt. Nr. 22) und zur Zeit sei „alles im Umbruch“ im Unternehmen (Nr. 37). Schließlich wurde auf den zuständigen Betriebssport

(das „Freizeitzentrum“) verwiesen (Unt. Nr. 43) bzw. als Ablehnungsgrund angegeben: „Wir sind doch kein Sportverein“ (Unt. Nr. 5).

2.2 Betriebssport-Angebote

Für den Bereich der betriebssportlichen Aktivitäten konnte der Autor zum einen viele Angebotsbroschüren einzelner großer Betriebssportvereine erhalten. Zum anderen dienten Ausgaben der Verbands-Zeitschrift „Sport im Betrieb“[45] zur Darstellung des Betriebssportgeschehens in Hamburg. Die betriebswirtschaftliche Dissertation von Klaus W. Tofahrn „Arbeit und Betriebssport“[46] diente zur Veranschaulichung der betrieblichen Gründe für Betriebssport.

Die Hamburger Groß-Unternehmen unterstützten in ihrer Mehrzahl sportliche Aktivitäten ihrer Mitarbeiter, die in betrieblichen Sportgruppen organisiert wurden (=Betriebssport).
Von den 60 größten Unternehmen unterhielten 55 Unternehmen Betriebssportgruppen (=91,7%).

[45] Im Einzelnen waren dies folgende Ausgaben: Nr. 1 Januar/Februar 1998 u. Nr. 2 März/April 1998 sowie Nr. 1 Januar/Februar 1999, Nr. 2 März/April 1999 und Nr. 3 Juni/Juli 1999, welche gleichzeitig die Jubiläumsausgabe 1949-1999 ist.
[46] Tofahrn führte eine empirische Untersuchung bei bundesdeutschen Grossunternehmen im Jahre 1989 durch. Die Dissertation wurde 1991 veröffentlicht bei Duncker & Humblot, Berlin.

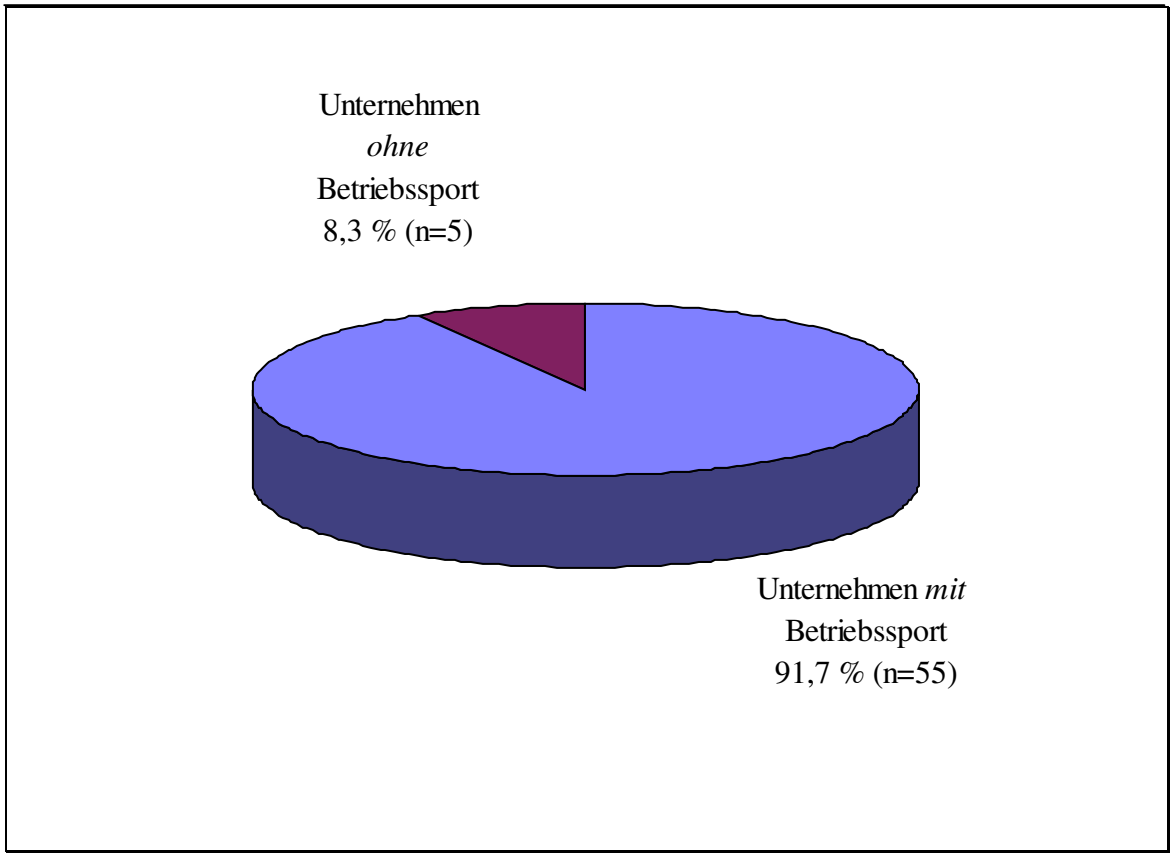

Abbildung 2: Betriebssport in Hamburger Unternehmen (n=60)

Vereinzelt[47] gab es auch Bildungsabteilungen, die entsprechende Angebote für die Freizeit[48] machten. Diese setzten dann spezifische Akzente, wie z.B. durch gesundheitliche Angebote. Außerdem gab es Kooperationen mit externen Sportanbietern oder Sporteinrichtungen. Diese stellten Unternehmen entweder die Räumlichkeit und / oder das Personal für sportliche Aktivitäten zur Verfügung.

Unter Betriebssport im engeren Sinne werden vom Autor diejenigen Aktivitäten gefasst, die vom Arbeitnehmer organisiert werden. Hierzu werden sowohl die ungebundenen Betriebssportgruppen, die organisierten Betriebssportgemeinschaften und die betriebsnahen Sportvereine sowie

[47] Zwei der befragten Unternehmen machten derartige Angebote.

[48] Die Angebote wurden neben den in der Arbeitszeit stattfindenden unter „Weiterbildung in der Freizeit“ geführt.

auch der verbandsungebundene Sport auf Grundlage von nutzbaren Sportanlagen für den Mitarbeiter[49] gerechnet.

Auf Betriebssport wurde im Rahmen der Gespräche in den Unternehmen vom Interviewer nicht weiter eingegangen. Auf der Seite der Interviewpartner gab es nur ein geringes Maß an näheren Ausführungen zum Betriebssport[50].

Das liegt wohl vor allem daran, dass für Großunternehmen Betriebssport - als Freizeitangebot - seit Jahren (für einige seit Jahrzehnten) eine Selbstverständlichkeit war. In vielen Unternehmen gab es sogar regelmäßige Betriebssportmeisterschaften und -feste. Für die detaillierteren Aussagen wurde daher auf Informationen des Hamburger Betriebssportverbandes hingewiesen.

2.2.1 Betriebliche Förderung von Betriebssportangeboten

2.2.1.1 Materielle Förderung

Betriebssport wurde zum Zeitpunkt der Befragung in Hamburger Unternehmen vor allem durch direkte finanzielle Zuwendungen unterstützt[51]. Die Verwendung der Mittel für Betriebssport betraf vor allem die Rahmenbedingungen und weniger direkte personelle Maßnahmen. Zahlreiche Unternehmen unterstützten indirekt ihren Betriebssport, indem sie beispielsweise den Druck oder die Vervielfältigung von

[49] Tofahrn (1991, 26 ff) fasst unter den Begriff des Betriebssports sowohl die unternehmensseitig organisierten als auch die arbeitnehmerseitig organisierten Sportaktivitäten im Betrieb.

[50] Es wurde in der Regel auf die bestehenden Betriebssportgruppen bzw. -vereine mit ihren Ansprechpartnern verwiesen.

[51] Dieses Engagement umfasste z.T. einen Rahmen von 100.000 DM bis zu 1 Million DM Zuschuss pro Jahr, z.T. gab es auch nur ‘kleine Zuwendungen’.

Informationszetteln, Broschüren, Angebotsprogrammen übernahmen oder aber im Betrieb existente Druck- oder Kopier-Anlagen nutzen ließen.

Die Mitarbeiter und oft auch ihre Familien, die im betrieblichen Rahmen Sport treiben wollten, mussten in die Betriebssportvereine eintreten und meist Mitgliedsbeiträge zahlen. Viele Betriebssportvereine öffneten sich zunehmend für betriebs-externe - betriebsfremde - sportinteressierte Personen, die gegen Beiträge die vielfältigen Angebote nutzen können sollten. Durch das finanzielle Engagement des Unternehmens waren die Mitgliedsbeiträge und Aufnahmegebühren z.T. extrem niedrig[52] oder entfielen ganz.

In einem Unternehmen (Nr. 44) gab es wegen der „wirtschaftlichen Unterstützung (des Betriebssports; R.E.) durch die Unternehmensleitung [...] Probleme durch eine steuerliche Nachzahlung“. Erst seitdem zahlten die Mitarbeiter eine geringe Eigenbeteiligung als Beitrag.

In Hamburger Unternehmen existieren Betriebssportgruppen z.T. schon seit Bestehen des Unternehmens[53]. In der Freizeit sollten die Mitarbeiter sportliche Angebote der jeweiligen Betriebssportgruppen wahrnehmen bzw. entsprechende Anlagen nutzen können.

Betriebssport fand nicht in der Arbeitszeit, sondern in der Freizeit des Mitarbeiters statt. Der Mitarbeiter hatte allerdings die Möglichkeit, Angebote vom, dem Unternehmen angegliederten, Bereich des Betriebssports zu nutzen, die zum einen kostengünstig waren, zum anderen organisatorisch meist nur der Anmeldung bedurften. Er brauchte sich um organisatorische Dinge (die häufig schon Hinderungsgrund für

---

[52] Beispielsweise wurden von Betriebssportvereinen Beiträge von nur 3 DM pro Monat oder 90 DM pro Jahr verlangt. Bei exklusiveren körperorientierten Aktivitäten mussten - wie auch in den üblichen Vereinen - Mehrbeiträge gezahlt werden: z.B. monatlich 18 DM für Tennis, 26 DM für Squash, 35 DM für Bodybuilding.

[53] Z.B. feierten die Betriebssportvereine zweier großer Hamburger Unternehmen (Nr. 1 und Nr. 31) 1996 ihr 75-jähriges Jubiläum, ein anderer (Unt. Nr. 14) hatte 1999 sein 50-jähriges Bestehen. Der Betriebssportverband hatte im Jahr 1999 sein 50-jähriges Bestehen.

körperorientierte Aktivitäten waren) wie Sportstätte, Trainingsgeräte und Trainings- bzw. Spielpartner also in der Regel nicht kümmern.
Die Betriebssportgruppen wurden im Betrieb organisiert, waren rechtlich - als eingetragene Vereine Mitglied im Betriebssportverband - unabhängig, es fand grundsätzlich also keine direkte Unternehmenssteuerung statt.
Im Gegenzug für die Unterstützung legten die Sportvereine dem Betrieb und die Sparten ihrerseits dem Sportverein, d.h. dem Vorstand, Rechenschaft ab. Schließlich verteilte der Vorstand des Sportvereins den zur Verfügung gestellten Etat auf die einzelnen Sparten und organisierte z.B. die Hallen. Die Unternehmen wollten weniger direkten Einfluss nehmen, sondern durch die Rechenschaft über die Verteilung ihrer Mittelzuwendung nur eine 'gewisse' Kontrolle ausüben, die dann indirekt wirkte.

2.2.1.2 Personelle Unterstützung

Die Initiative für betriebssportliche Aktivitäten ging nach Aussagen der Befragten (fast ausschließlich) von interessierten Mitarbeitern des Unternehmens aus, welche 'ihren' Sport (auch) im betrieblichen Rahmen (kostengünstig) betreibenkönnen wollten. Das bedeutet, dass sie sich entweder einer entsprechend schon bestehenden Betriebssportgruppe anschließen oder dass sie selber die Gründung einer neuen Gruppe betreiben mussten.
Die Organisation des Betriebssport wurde von einzelnen Mitarbeitern während der Arbeitszeit 'so nebenbei' erledigt. Dieses waren dann die für die einzelnen Sportarten zuständigen Ansprechpartner (Spartenleiter) für sport-interessierte Mitarbeiter. Auch der Vorstand der Betriebssportvereine wurde durch 'Mitarbeiter ehrenamtlich' gestellt.

Der Betriebssport wurde nicht immer von einzelnen Mitarbeitern unabhängig betreut. Es fanden sich z.B. auch bestimmte Stellen, die sich für die Organisation verantwortlich zeigten. So wurde der Betriebssport z.B. vom betriebsärztlichen Dienst oder vom Sozialwerk des Unternehmens veranstaltet. In Einzelfällen gab es in den befragten Unternehmen einen hauptamtlichen (d.h. vom Betrieb angestellten und bezahlten) oder zeitweise freigestellten „Betriebssportwart" bzw. für den Betriebssport zuständige Mitarbeiter, die dann in einer Sportgeschäftsstelle den Betriebssport verwalteten.

Die (größeren) Betriebssportgruppen gaben häufig eigene Informations- und Nachrichten-Broschüren („Vereinsnachrichten") oder Programme heraus. Bei anderen (kleineren) wurden die Betriebssportinformationen per Aushang am Brett gegeben.

Häufig waren auch die Übungsleiter bzw. Trainer[54] der einzelnen Sportarten des Betriebssports Mitarbeiter aus allen Bereichen des Betriebs. Sie setzten sich meist unentgeltlich - durch ein 'großes ehrenamtliches Engagement' - ein. Angeleitete Betriebssportgruppen hatten meist betriebsinterne Trainer / Übungsleiter, d.h. die Kursleiter waren zu einem Großteil Mitarbeiter. In der Minderzahl wurden sie von außen durch externe Trainer[55] unterstützt.

Häufig gab es in Betriebssportgruppen gar keine Trainer bzw. Anleiter, da die Teilnehmer nur spielen (z.B. Tischtennis) wollten. Es fanden dann keine speziellen Vorübungen oder Trainings statt, sondern es wurde gleich losgespielt[56]. Dies betraf vor allem Mitarbeiter, die schon länger eine Sportart ausüben oder ausgeübt hatten, die also Spielpartner brauchten und Spielstätten kostengünstig nutzen möchten. Eine personelle betriebliche

---

[54] Die Spartenleiter waren meist nicht die Trainer oder Übungsleiter, sondern nur für die Organisation zuständig.

[55] Ausgebildete Trainer von außen fanden sich insbesondere in dem stark wachsenden Bereich des Gesundheitssports.

[56] Der einzelne Spieler wärmte sich dennoch meist individuell auf bzw. führte Dehnübungen durch.

Unterstützung wurde von derartigen Gruppen nicht erfordert, außer dass Information weitergegeben oder aufgehängt wurde (Was? Wann? Wo?). Diese Angaben beziehen sich auf informelle Betriebssportgruppen (bzw. ein privat organisiertes Sporttreiben), die nicht Mitglied im Verband waren und die dann ohne Beiträge ihren Sport betrieben. Diese wurden dann auch nicht offiziell im Betriebssportverband erfasst.

2.2.1.3 Zielgruppen

In der Regel waren die Betriebssportgruppen offen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Betriebes. Für einzelne Alters- bzw. Geschlechtsgruppen wurden z.T. zusätzliche Angebote gemacht, d.h. einzelne Mitarbeitergruppen (bzw. Angehörige) wurden in besonderem Maße berücksichtigt.

Dieses sollte nicht etwa andere Mitarbeiter ausgrenzen, sondern vielmehr bestimmte Gruppen ansprechen, die sonst eher nicht sportlich aktiv wären, wie z.B. die Älteren oder ehemalige Mitarbeiter für die es Angebote wie „Wasser-Gymnastik für Senioren“ gab.

Zum anderen sollte das Angebot als erweiterter sozialer Service des Unternehmens verstanden werden, wenn beispielsweise Kinder von Mitarbeitern angesprochen werden mit Bewegungs- angeboten wie „Judo für Kinder ab 10 Jahren“, „Schwimmen Anfängerkursus für Kinder“.

Nur für weibliche Mitarbeiter existierte ein Angebot „Gymnastik für Damen“ und „Selbstverteidigung für Frauen“ oder auch bestimmte Zeiten in der Sauna, weil hier spezifische Interessen berücksichtigt bzw. ein größerer persönlicher Schutz gewährleistet werden sollte (Bedrohung / Belästigung).

Getrennte Übungszeiten gab es auch beim Mannschaftssport wie Handball für Damen und Herren oder auch fürs Herren- bzw. Damen-Sportkegeln,

damit in geschlechtshomogenen Gruppen leistungsmäßig trainiert und sich auf die Teilnahme von (geschlechtshomogenen) Punktspielen vorbereitet werden konnte.

Es wurden unterschiedliche Zeiten für Anfänger und Fortgeschrittene sowie den 'Turnierkreis' z.B. beim Tanzen oder mit der Orientierung 'Freizeit' und 'Wettkampf' beim Badminton, Kegeln, Leichtathletik („Schnecken") oder Tennis angegeben, um in leistungs-homogene(re)n Gruppen unterschiedlichen Betätigungsintentionen gerecht werden zu können.

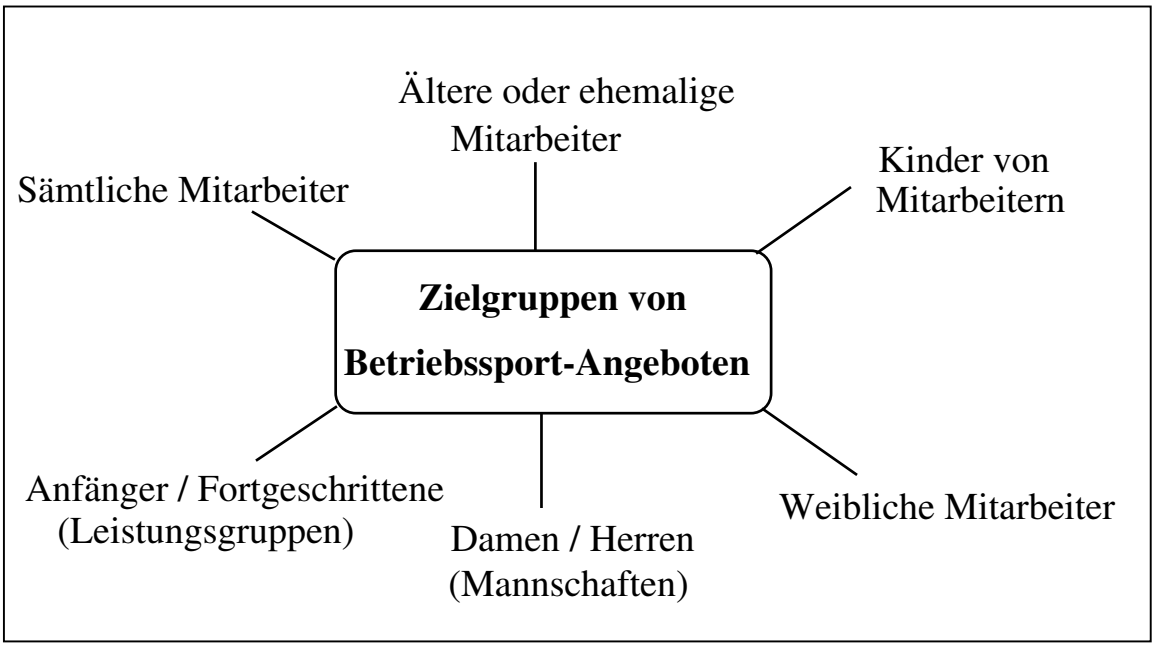

Abbildung 3: Zielgruppen von Betriebssport-Angeboten

2.2.2 Freizeitangebote durch eine breite Palette von Sportarten

Das Sportangebot von Hamburger Betriebssportvereinen richtete sich nach der Nachfrage, dem Interesse der Mitarbeiter. Weiterhin basierten insbesondere spezielle Angebote auf einer Initiative der Mitarbeiter. Die Angebots-Palette war in einigen Unternehmen sehr breit gefächert und damit vergleichbar zur Angebots-Vielfalt der Vereine 'draußen'. In anderen

Betrieben umfasste das Angebot nur die üblichen Betriebssportgruppen, wozu dann Fußball, das Kegeln oder Rückschlagspiele wie Tennis bzw. Tischtennis zählten. In den Betrieben und im Betriebssportverband werden häufig Sport- und Neigungsgruppen[57] organisatorisch zusammen gefasst.

Nach Aussage einzelner Befragter seien im Rahmen des Betriebssportes alle Sportarten möglich gewesen. Unterstellt man eine entsprechende Mitarbeiterinitiative, kann bestätigt werden, dass Betriebe bzw. die Vorstände der Betriebssportvereine grundsätzlich keine Unterschiede hinsichtlich der finanziellen Förderung von einzelnen Sportarten machten. Unterstellt man aber den Wunsch von Mitarbeitern, bestimmte Sportarten im Betrieb betreiben zu wollen (ohne selber initiativ tätig zu sein), dann gab es hinsichtlich des bestehenden Angebots riesige Unterschiede. In einzelnen Groß-Unternehmen kam nur oder hauptsächlich das Angebot Fußball zustande[58], in anderen existierte eine Palette von 30 Betriebssportkursen und mehr, worunter dann allerdings auch zeitlich begrenzte Angebote fielen.

Der Hamburger Betriebssportverband listet für 1998 (vgl. Zs. Sport im Betrieb Nr. 1/1997, 4 f, Nr. 1/1999, 6 f u. Nr. 3/1999, 22 f) 43 Aktivitätsgruppieren aus, von denen einige unter die o.g. Neigungsgruppen und nicht unter die Sportgruppen fallen und andere unter der Rubrik 'sonstige Sportarten' zusammengefasst und nicht extra geführt werden[59].

Insgesamt ist die Tendenz, Sport in Hamburg im betriebssportlichen Rahmen zu treiben, seit einigen Jahren rückläufig. Vor zehn Jahren gab es noch über 76.000 (1989: 76.191) Mitglieder in Hamburger

---

[57] Zu den Neigungsgruppen werden die nicht-sportlichen betrieblich organisierten Freizeitaktivitäten, wie Sportangeln, Foto/Film, Funk, Philatelie, Schach, Skat/Bridge, Theater/Chor etc. gerechnet.

[58] Im (gewerblichen) Betrieb gibt es überwiegend männliche Arbeitnehmer, die meist am liebsten Fußball spielen.

[59] Um eigenständig beim Betriebssportverband aufgeführt zu werden, müssen diese Sportarten auch den Status Sparte innehaben, der mit entsprechenden Organisation bzw. dem Personal etc. verbunden ist.

Betriebssportgruppen, Ende 1998 waren es weniger als 69.000 (68.676) Mitglieder in 522 Betriebssportgemeinschaften von Hamburger Betrieben (Ende 1995 gab es noch 560 Betriebssportgemeinschaften in Hamburg) .

Dementsprechend sind die Zahlen auch in den meisten Sportarten rückläufig. Nicht nur die großen Mannschafts-Spiele Fußball[60] und Handball[61] sowie die Rückschlagspiele Tennis[62], Tischtennis[63] und Squash[64] (während beim Badminton[65] eine stetige Entwicklung nach oben zu verzeichnen ist) sondern auch Schwimmen[66] bzw. Kegeln[67] und Bowling[68] werden vom Rückgang des Sporttreibens im Betriebssport-Rahmen erfasst.

Konstant blieben die Mitgliedszahlen der letzten Jahre bei den zahlenmäßig starken Sparten Gymnastik, Leichtathletik, Volleyball[69].

Einen Anstieg der Mitgliederzahlen gibt es - gegen die allgemeine Tendenz - in den Natursportarten Segeln[70], Kanu[71], Wandern[72] und Radfahren[73].

In den Gesundheits-'Sportarten' Fitness[74] und Yoga[75] konnten die deutlichsten Zuwächse[76] erzielt werden[77]. Der Gesundheitssport sollte über

---

[60] Seit 1994 (14.277 Mitglieder) sind die Zahlen für Fußball rückläufig, 1998 waren es noch 9.656.

[61] Im Handball verringerte sich die Mitgliedszahl von 2.230 (in 1984) auf 1.217 in 1998.

[62] 1993 gab es 12.403 Mitglieder, die Tennis spielten, für 1998 waren noch 9.841 registriert.

[63] In 1980 waren 7.746 Tischtennisspieler als Mitglieder registriert, 1998 noch 4.007.

[64] In 1989 gab es 3.624 registrierte Squashspieler, 1998 noch 2.704.

[65] Seit Beginn der Registrierung im Jahre 1960 stieg die Mitgliedszahl im Badminton von 374 auf 1.719 in 1998.

[66] 5.051 Mitglieder waren 1977 für das Schwimmen registriert, 1998 noch 1.690.

[67] Beim Kegeln fiel die Mitgliedszahl von 7.865 in 1984 auf 4.623 in 1998.

[68] Beim Bowling waren 1983 4.815 Mitglieder registriert, 1998 noch 2.909.

[69] Die Mitgliedszahlen für 1998 waren bei der Gymnastik 3.481, bei der Leichtathletik 2.885 und beim Volleyball 2.105.

[70] Beim Segeln gab es langfristig gesehen eine kontinuierliche Aufwärtsentwicklung der Mitgliederzahlen: von 76 bei der ersten Registrierung in 1965 über 900 in 1975 und 2.969 in 1985 bis zu 4.746 in 1998.

[71] Beim Kanu erhöhten sich die Mitgliedszahlen seit 1982 von 65 auf bislang 319 in 1998.

[72] Im Wandern werden seit 1982 Mitglieder registriert: 179, 1998 waren es schon 822.

[73] Im Radfahren existiert erst seit 1998 eine eigene Sparte: mit 324 Mitgliedern.

[74] Seit der ersten Registrierung von Mitgliedern im Bereich Fitness in 1994 stiegen die Zahlen von 1.260 auf 3.251 in 1998. Damit rangiert Fitness insgesamt bereits an 7. Stelle der meistbetriebenen Sportarten im Hamburger Betriebssportverband.

Kursangebote in den Betriebssport eingegliedert werden. Als problematisch angesehen wurde hier, dass die Organisation von Gesundheitssport oder Fitness durch die hohen fachlichen Anforderungen beispielsweise im Hinblick auf die Trainingsgeräte hauptamtlicher Mitarbeiter bedurfte und „die leisten sich die meisten Unternehmen nicht“ (Haider 2/1996, 21).

Auch die Entwicklung der Wettkampfaktivitäten im Hamburger Betriebssportverband (vgl. Zs. Sport im Betrieb 1/1997, 4 f u. 1/1999, 6 f) unterstreicht den zahlenmäßigen Abwärtstrend des Betriebssports in Hamburg. Als Indikator für eine Wettkampftätigkeit, also die Teilnahme am Punktspielbetrieb aber auch an Freundschaftsspielen bzw. an Turnieren oder Meisterschaften, der vom Betriebssportverband organisiert wird, dient die Anzahl der ausgestellten Spielerpässe. In nahezu allen Sportarten mit Spielbetrieb ging die Anzahl der Spielerpässe zurück, von 31.110 in 1995 auf 29.419 in 1998. Ausnahmen sind lediglich die Leichtathletik und das Segeln, wo die Zahlen anstiegen. Außerdem finden zusätzlich gesonderte (zeitweise) Angebote für Wettkampfsportler statt, wie z.B. ein Tennisturnier (welches auch offen sein kann für alle Interessenten). Diese Turniere finden regelmäßig oder unregelmäßig, einmal oder mehrfach jährlich statt. Ebenfalls werden entsprechende Sportfeste veranstaltet, die nicht nur Wettkampfcharakter haben. Es gibt z.B. einen ‘interbankmäßigen Dreikampf’, bei dem einmal pro Jahr ein ‘Betriebssportmeister’ ermittelt wird.

---

[75] Im Yoga als eigener Sparte wuchsen die Zahlen von 52 in 1985 auf 257 Mitglieder in 1998.

[76] Ein Befragter weist speziell auf das angebotene Circuittraining hin, bei welchem an mehreren Bewegungsstationen über 100 Teilnehmer mitmachen und bei dem Gymnastik und Laufen im Mittelpunkt stehen. In einem Betrieb wird mit dem Angebot Rückengymnastik, in einem anderen mit einer Feldenkrais-Gruppe dem steigenden Gesundheitsinteresse begegnet.

[77] Den gesundheitlichen Bedürfnissen der Arbeiter und Angestellten wird allerdings erst in den letzten Jahren zunehmend Rechnung getragen, indem z.B. „mit Hilfe von Studenten versucht (wird), Rückenschulen und Entspannungstechniken wie Tai Chi im Firmensport populär zu machen“ (Lars Haider im Hamburger Abendblatt vom 15.2.1996, 21).

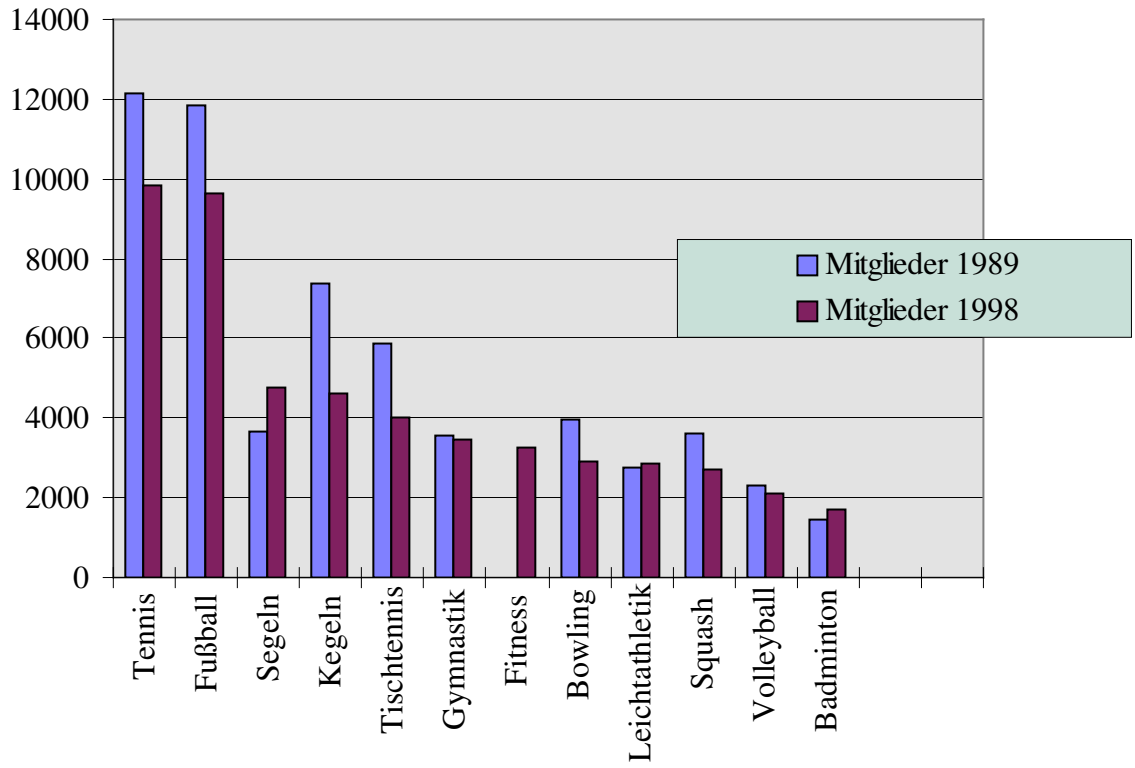

Abbildung 4: Entwicklung der mitgliederstärksten Sportarten in Hamburger Betriebssportvereinen von 1989 bis 1998

2.2.3 Freizeitangebote durch unternehmensinterne Sportstätten

Von der Mehrzahl der (Groß-) Unternehmen wurden Sportstätten umsonst oder kostengünstig zur Verfügung gestellt. In vielen Unternehmen waren Sporteinrichtungen auf Mitarbeiter-Interesse bzw. -Initiative heraus entstanden, d.h. sie waren vom Unternehmen als Reaktion auf die Wünsche eingerichtet und finanziert worden. Nur in 3 Unternehmen der größten 60 in Hamburg existierte ein regelrechtes Sport- bzw. Freizeitzentrum (vgl. Int. BSV 7/1999).

Bei den Räumlichkeiten für Bewegung reichte die Palette vom multifunktionalen Trainings-/Gymnastik-/Trimmraum und Sälen bzw. der Sporthalle zum Tanzen oder für Sportspiele hin zu Sportstätten zur

Ausübung spezieller Sportarten wie Kegel-, Bowling-Bahn, Schießstand (Schießen fand auch in einem betriebsinternen „Parkhaus“ statt), Squash-Courts, Tennishalle, Schwimmbad, Sauna. Ein Betrieb gab an, eine „Traglufthalle“ bereitzustellen. Es wurde auch auf betriebseigene Sportstätten hingewiesen, die sich draußen befinden, also ohne Überdachung. Dies sind dann z.B. eine Tennisanlage mit Sandplätzen oder ein Sport- bzw. Fußballplatz. Für einzelne Disziplinen werde öffentliches Gelände genutzt wie z.B. der Hamburger Stadtpark für abendliche Läufe oder beim Radfahren die Haseldorfer Marsch. In einzelnen Betriebssportvereinen gebe es unternehmens- bzw. vereinseigene Liegeplätze an der Alster bzw. in Wedel an der Elbe mit eigenen Segelbooten[78] aber auch Ruder-Booten bzw. Kanus oder sogar einer Yacht an der Ostsee.

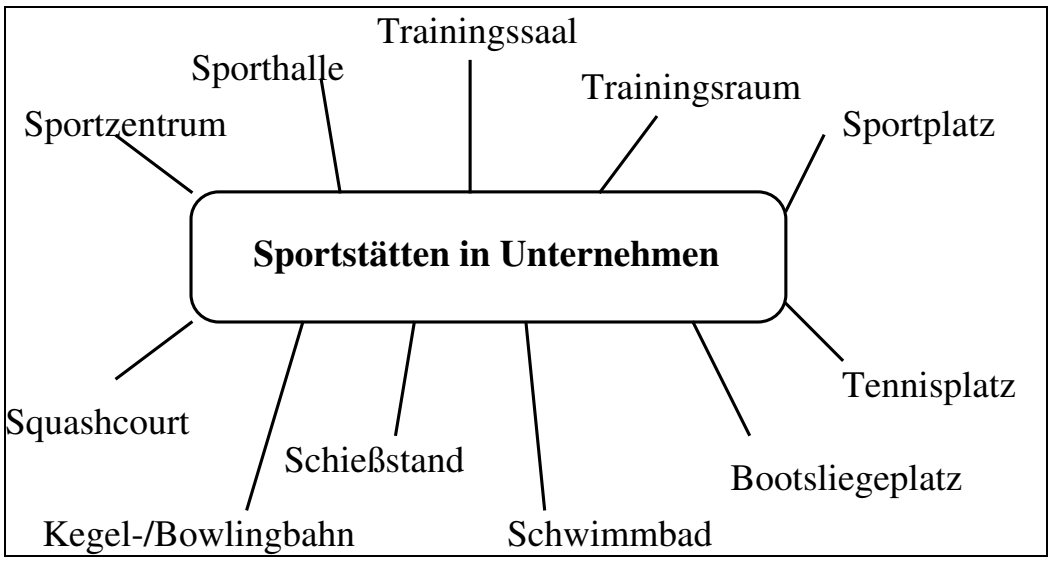

Abbildung 5: Sportstätten in Hamburger Unternehmen

Auch Sportgeräte würden (bei entsprechender Nachfrage) bereitgestellt / angeschafft, wie Tischtennisplatten, Billardtische, Netze, Schläger, Bälle

[78] Genannt wurden „Congerjollen“, „470er“, „Laser“, „Optis“, „Flying Junior“, „Varianta“, „Delanta“.

etc., aber auch Surfbretter zum Ausleihen. In Gymnastikräumen befänden sich meist Matten, Sprossenwand, Kleingeräte.
Im Unternehmen Nr. 48 sollten (konnten) Mitarbeiter körperorientierte Einrichtungen bzw. Geräte im Hof eigenverantwortlich nutzen: Es würden im Unternehmen ein „langer Gang (zum Gehen), ein Ruheraum mit Liegestühlen, grüne Sitzbälle, Ruhebänke und ein Garten sowie Badmintonnetze zur Benutzung in der Mittagspause“ existieren und damit sei einer Körperorientierung des Unternehmens (neben der Unterstützung von Betriebssportaktivitäten) Genüge getan.

2.2.4 Freizeitangebote durch Kooperationen mit externen Einrichtungen

Unternehmen unterstützten sportliche Angebote für ihre Mitarbeiter auch im Rahmen von Kooperationen mit Dritten, d.h. außerhalb der Unternehmen[79] ansässigen Stellen. Dies geschah u.a. dann, wenn die Unternehmen selber für bestimmte sportliche Mitarbeiterwünsche keine ausreichenden Räumlichkeiten bzw. Anlagen zur Verfügung stellen konnten oder wollten, da z.B. die Einrichtung oder der Betrieb derartiger Anlagen (z.B. Sportplatz, Tennisplätze, Golfpark, Schwimmbad) zu kostenintensiv war. Ein anderer Grund könnte in einem nur quantitativ begrenzten Interesse liegen, wenn nur wenige Mitarbeiter den Wunsch für eine bestimmte (‘teure’) Sportart bekundeten. Um diesen Mitarbeitern trotzdem

[79] Betriebssportgruppen kooperierten auch mit Stellen innerhalb der Unternehmen: so existierten Sport-Angebote des Betriebsarztes oder anderer Stellen im Unternehmen, wie z.B. der Sozialabteilung. Es werden gemeinsam mit dem Betriebssport (Angebots-) Broschüren herausgegeben. Beispielsweise saßen im Arbeitskreis „Ernährung + Sport = Gesundheit“ Vertreter aus mehreren Bereichen des Unternehmens Nr. 2: neben der Betriebsärztin und dem Verantwortlichen für die Betriebssportgemeinschaft auch ein Mitglied des Betriebsrates, die Leiterin der Sozialabteilung und der Leiter Wirtschaftsbetriebe (Kantine). In der Broschüre dieses Arbeitskreises waren 17 von 24 Angeboten betriebssportliche.

die Möglichkeit schaffen zu können, dass sie ihre 'Wunschsportart' betrieblich unterstützt ausüben konnten, wurden Kooperationen mit den unterschiedlichsten Partnern eingegangen. Der Vorteil lag für die Unternehmen auch darin (im Vergleich zu einem eigenen Angebot), dass zeitliche Befristungen möglich waren und Angebotsanpassungen (je nach 'Sportartenmode/trend') vorgenommen werden konnten.

Kooperationen mit anderen Unternehmen bedeutet, dass es bei zwei oder mehreren Unternehmen hinsichtlich bestimmter Betriebssportangebote eine Zusammenarbeit gab, d.h. die Mitarbeiter des einen konnten beispielsweise das Sportzentrum oder die Sportanlage des anderen Unternehmens (welches in der Nähe liegt) mitbenutzen.

Betriebssportvereine oder auch das Unternehmen direkt kooperierten mit externen Sportvereinen oder (exklusiveren) Clubs (welche häufig nur eine bestimmte Sportart anbieten). So existierten Verbindungen zwischen Unternehmen und einem Golf-, Kanu- bzw. Segelclub. Mitarbeiter der Unternehmen konnten diese (sonst z.T. sehr teuren) Sportarten betreiben bzw. die Anlagen / Sportgeräte nutzen, wie z.B. das Bootshaus oder den Bootsplatz, die Schießanlage der Schützengilde oder den Tennisplatz.

Im Rahmen vertragliche Kooperationen mit kommerziellen Sportanbietern wurden beispielsweise Rahmenverträge mit externen Sportstudios oder einer Fitness-Studio-Kette abgeschlossen. Im Unternehmen Nr. 51 wurde auf die Kooperation mit einem Kampfsportverein hingewiesen. Dort konnten diejenigen Mitarbeiter, die im Personenschutz für das Unternehmen tätig waren, eine berufsbezogenen Weiterbildung in der Freizeit absolvieren.

Außerdem gab es Vereinbarungen mit Anbietern von ganz bestimmten Sportarten, wie z.B. mit einer Tennisschule. Vielfach wurden aber einfach nur die Räumlichkeiten oder Geräte zur Verfügung gestellt, wie z.B. eine

Squashanlage, eine Kegelsporthalle oder die Segel- bzw. Ruderboote beim „Steg bei Bobby Reich an der Alster“.

Durch Vereinbarungen mit der bäderland Hamburg (=Verbund der Schwimmbäder Hamburgs) wurde für Mitarbeiter von Unternehmen die kostenfreie bzw. -günstige Nutzung von Schwimm-, Sauna-, Solariums-Anlagen in öffentlichen Bädern ermöglicht.

Durch die Kooperationen mit Schulen ermöglichten diese den Sport für Mitarbeiter von Unternehmen in ihrer Sporthalle, Pausenhalle oder Aula bzw. die zeitweise Nutzung von Tischtennisplatten. Diese Sportstätten wurden dann von den Unternehmen angemietet.

Betriebssportvereine kooperierten zunehmend mit Krankenkassen. Über bestimmte Kurs- bzw. Seminar-Angebote von Krankenkassen (s.u. 2.3) fanden betriebliche Mitarbeiter häufig den Zugang zu Bewegung. Damit der (Gesundheits-) Sport auch nach dem zeitlich befristeten Angebot der (Betriebs-) Krankenkassen weiter betrieben werden konnte, wurden entsprechende Angebote in den Betriebssport integriert. Die Krankenkassen haben Bewegung z.T. auch (oder ausschließlich) über den Betriebssport angeboten[80].

[80] Dies betraf dann Angebote zur Gesundheitsförderung, die durch den Betriebssport (noch) nicht abgedeckt wurden, wie Atem- und Heilgymnastik (Qi-Gong), Rückenschule etc.

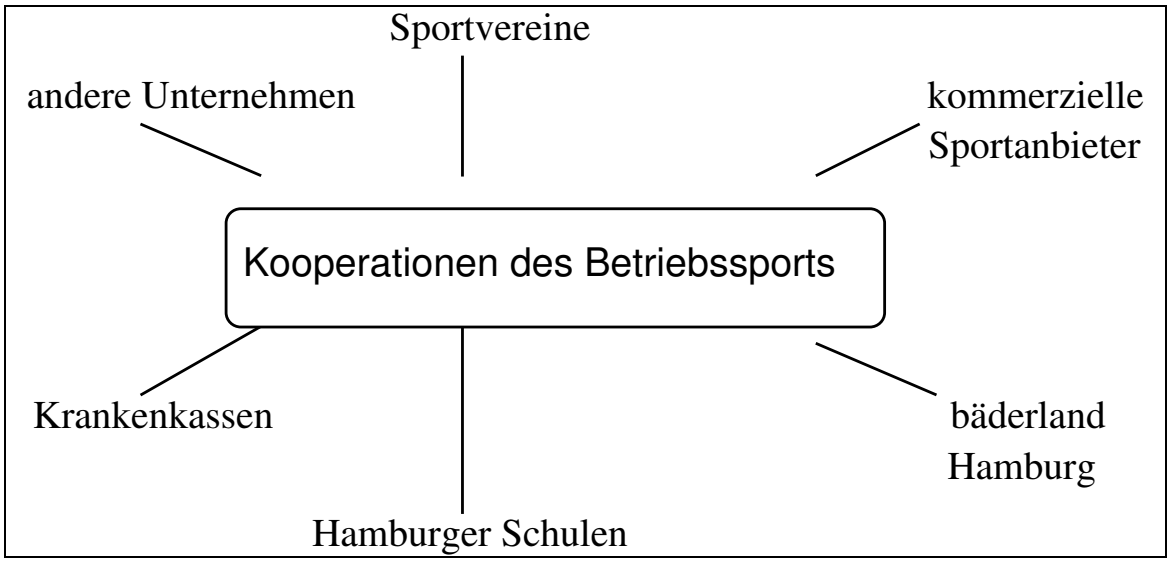

Abbildung 6: Kooperationen der Betriebssportvereine mit externen Einrichtungen

2.2.5 Betriebliche Gründe für Betriebssport

Um den Motiven der Unternehmensleitungen, warum sie Betriebssport finanziell unterstützten, näher zu kommen, werden die Befragungen[81] von Dürrwächter[82] und des Instituts für Empirische Psychologie (im Folgenden abgekürzt mit IEP)[83] herangezogen.

Nach Tofahrn (1991, 37) hat sich die Einstellung der Unternehmen zum Betriebssport verändert. Dürrwächter stellte 1968 zwar fest, dass die Unternehmen die Folgen sportlicher Aktivitäten bei den Mitarbeitern als tendenziell positiv beurteilen würden, eine Toleranz bzw. aktive Förderung von Betriebssport würde jedoch nur von einer Minderheit der Unternehmen vertreten. Diese überwiegend ablehnende Haltung der Unternehmens-

[81] Die beiden Untersuchungen werden in der Dissertation zum Betriebssport bei Tofahrn zitiert (1991, 36f f).

[82] Dürrwächter befragte bereits 1966 49 Großunternehmen zum Betriebssport. Dürrwächter forderte „Meinungen von den Unternehmensleitungen zu positiven und negativen Auswirkungen des Betriebssports“ ab.

[83] Diese Untersuchung des Instituts für Empirische Psychologie stammt von 1985. Es wurden 50 Groß- und 100 mittelständische Unternehmen befragt. In der Befragung

leitungen zum Betriebssport konnte durch die Untersuchungen des IEP Mitte der achtziger Jahre nicht mehr untermauert werden. Die Bereitschaft, ihren Mitarbeitern Betriebssport anzubieten habe sich bei den Großunternehmen deutlich erhöht[84]. Im folgenden wird auf die möglichen positiven Auswirkungen des Betriebssports eingegangen, die von den Unternehmensleitungen genannt wurden bzw. auf die positiven Auswirkungen, auf die geschlossen werden konnte.
Es konnten jedoch keinerlei wissenschaftliche Belege / Untersuchungen über tatsächliche positive gesundheitliche bzw. soziale Auswirkungen des Betriebssports ausfindig gemacht werden.

2.2.5.1 Gesundheitliche Gründe

Betriebssport wird von Unternehmen zu allererst aus Gründen einer erhofften verbesserten Gesundheit[85] unterstützt. Das bedeutet, dass die Unternehmensleitungen annehmen, dass ihre Mitarbeiter mit Betriebssport gesünder werden als sie es ohne Betriebssport sein würden oder dass sie mit Betriebssport zumindest gesund bleiben, während sie ohne Betriebssport u.U. eher krank würden. Betriebssport würde sich dann auch direkt oder indirekt positiv auf die berufliche Leistungsfähigkeit des arbeitenden Menschen auswirken. Die positiven gesundheitlichen Auswirkungen wurden auch bei den o.g. Untersuchungen[86] angeführt.

---

sollten „Argumente für sportliche Aktivitäten der Mitarbeiter aus der Sicht der Unternehmensleitungen“ genannt werden.

[84] Demnach würden 70 % der befragten Großunternehmen die Meinung vertreten, dass Betriebe für ihre Mitarbeiter Freizeit-Sportangebote einführen bzw. fördern sollten (vgl. Tofahrn 1991, 37).

[85] Gesundheit im betriebssportlichen Zusammenhang umfasst im weiteren Sinne die körperliche und psychische Gesundheit des Menschen.

[86] Bei Dürrwächter (in Tofahrn 1991, 38) stimmten 74 % (70 +, 4 ++) der Unternehmensleitungen der Hypothese 4 (sehr) zu, dass sie eine „Verbesserung der Arbeitsleistung durch Betriebssportausübung“ erhoffen. Auch beim IEP (nach Tofahrn

Als zweiter Grund für eine Unterstützung des Betriebssports durch die Unternehmensleitungen konnte dessen möglicher Beitrag zur Senkung von Fehlzeiten bzw. des Krankenstands festgestellt werden[87]. Schließlich wurde als weiterer Grund für eine Unterstützung des Betriebssports die mögliche Vermeidung von Betriebsunfällen durch betriebssportliche Aktivitäten genannt[88].

2.2.5.2 Soziale Gründe

Unternehmensleitungen vertraten die Ansicht, dass Betriebssport positive soziale Auswirkungen auf das betriebliche Geschehen habe. Demnach wurden (bei Dürrwächter) der mögliche „positive Einfluss des Betriebssports auf das Betriebsklima“ bzw. die mögliche „verbesserte soziale Eingliederung durch Betriebssport“ als Gründe für eine positive

---

1991, 39) nannten 41 % der mittelständischen Unternehmensleitungen und 16 % der Unternehmensleitungen bei den Großunternehmen das Argument der „Förderung der körperlichen und psychischen Leistungsfähigkeit“ durch sportliche Aktivität. Nähere Ausdifferenzierungen sehen sportliche Aktivitäten als „Ausgleich zu einseitiger Belastung / Bewegungsmangel am Arbeitsplatz“ bzw. zum „Streß abreagieren“ (vgl. IEP in Tofahrn 1991, 39).

[87] Hinsichtlich der „Verminderung der Fehlzeiten durch Betriebssportausübung“ (Hypothese 7) hielten sich bei Dürrwächter Zustimmung und Ablehnung die Waage, beim IEP nannten lediglich 6 % der Unternehmensleitungen (der Großunternehmen, bei den mittelständischen wurde es von keinem genannt) das Argument, dass durch sportliche Aktivitäten der Mitarbeiter der „Krankenstand [...] gesenkt werden“ kann; dieser eher zurückhaltenden Einschätzung muss jedoch das (Haupt-) Argument (70 % der Groß- und 45 % der mittelständischen Unternehmen nannten dieses) für sportliche Aktivitäten, dass diese der „Gesundheitsvorsorge“ dienten, gegenübergestellt werden (vgl. Tofahrn 1991, 38 f).

[88] In das Feld der Vorsorge wurde auch die Hypothese (9) von Dürrwächter gerechnet: Betriebssport trägt zur „Vermeidung von Betriebsunfällen“ bei. Es stimmten immerhin 32 % (21 +, 11 ++) der Unternehmensleitungen uneingeschränkt (sehr) zu. Auf der anderen Seite steht bei Dürrwächter die These der „Vermehrung der Fehlzeiten durch Verletzung beim Betriebssport“ (Hypothese 8), welcher überwiegend nicht zugestimmt wurde.

Beurteilung des Betriebssports genannt[89]. Als positive soziale Wirkungen des Betriebssports wurden (beim IEP) eine „Förderung des sozialen Kontaktes“, eine „Stärkung des Gemeinschaftsgefühls“ und ein „besseres Sozialverhalten“ genannt[90].

Als weitere Argumente für eine mögliche Förderung des Betriebssports wurde (beim IEP) eine „positivere Selbsteinschätzung“ und ein „besseres Sozialverhalten“ angegeben. Außerdem würde „körperliche Aktivität zufriedener“ machen, welches sich im Arbeitsalltag direkt auswirke. Eine „sinnvollere Freizeitgestaltung“ bzw. einer „Erhöhung der Lebensqualität“ durch sportliche Aktivitäten könnten indirekt positiv auf die Arbeitssituation im Unternehmen wirken (vgl. Tofahrn 1991, 39).

2.2.5.3 Image-Gründe

Hamburger Großunternehmen unterstützten zu über 90 % ihre Betriebssportvereine in z.T. erheblichen finanziellen Maße. Um neben den o.g. gesundheitlichen bzw. sozialen Gründen ein weiteres Motiv-Feld zu eröffnen, wird nun auf Aussagen aus einzelnen Interviews zurückgegriffen. Daraus ergibt sich, dass die Auffassung „wir wollen etwas für die

---

[89] Dürrwächters Hypothese 1, dass ein „positiver Einfluß des Betriebssports auf das Betriebsklima“ stattfinde, stimmten 68 % (45 +, 23 ++) der Unternehmensleitungen (sehr) zu, es gab keine ablehnenden Meinungen. Weiterhin nennt Dürrwächter (Hypothese 5) die „verbesserte soziale Eingliederung durch Sport“, dem 36 % (28 +, 8 ++) der Befragten (uneingeschränkt) zustimmen konnten; bei nur 6 % Ablehnung zu dieser Hypothese ist hier der hohe Anteil derjenigen auffällig, die „keine Antwort“ gaben (28 %) (vgl. Tofahrn 1991, 38).

[90] Bestätigt wurden die positiven Einschätzungen zu sozialen Wirkungen des Betriebssports in der Befragung des IEP. Allerdings sind die Ergebnisse nur für die Großunternehmen deutlich, während die mittelständischen (Ergebnisse in Klammern) die gesundheitlichen Wirkungen stärker im Vordergrund sehen. Somit wurde von 70 % (8 %) der befragten Unternehmensleitungen angegeben, dass Betriebssport zur „Förderung des sozialen Kontaktes“ bzw. von 28 % (17 %), dass er zur „Stärkung des Gemeinschaftsgefühls“ beiträgt.

Mitarbeiter tun - egal was“ (Unt. Nr. 6) vor der Auffassung „wir wollen etwas für die **Gesundheit** der Mitarbeiter tun“ rangierte.

Nach der Aussage eines Befragten bietet sein Unternehmen (Nr. 14) den eigenen Mitarbeitern den „obligatorischen Betriebssport“. Zumindest für die großen Unternehmen kann - auch aus anderen Aussagen - daraus geschlossen werden, dass Betriebssport quasi zum Selbstverständlichen an Sozialleistung gehört. Große, wirtschaftlich gesunde Unternehmen wollen ihren Mitarbeitern (zumindest) Betriebssport bieten. Dies geschieht auch deshalb, damit das eigene Unternehmen im Vergleich mit anderen konkurrierenden Groß-Unternehmen (der Branche) an Ansehen hinsichtlich eines sozialen Engagements nicht schlechter dasteht oder zumindest „auch etwas für die Mitarbeiter tut“. Der Betriebssport habe zwar - nach der Ansicht vieler Befragter - keinen unmittelbaren positiven Einfluss auf die Arbeit im Unternehmen, aber es sei wohl so etwas wie ein soziales Image damit verbunden. Hierfür steht auch die Aussage eines Vorstands (Unt. Nr. 2): „Toll, dass unser Unternehmen so etwas (gemeint sind entsprechende Betriebssportangebote; R.E.) überhaupt für die Mitarbeiter macht“.

Als weiterer Beleg für eine Förderung des Betriebssports aus Image-Gründen kann auch das sehr zurückhaltende Engagement der Unternehmens hinsichtlich der Organisation des Betriebssports angesehen werden. Es sei nach Aussage vieler Befragter schließlich dem Zufall und der Initiative der Mitarbeiter überlassen, sich entsprechende sportliche Betätigungsräume zu schaffen.

Auch aus der Befragung von Tofahrn (1991, 57) ist auf der einen Seite zu schließen, dass Betriebssport - zumindest grundsätzlich - im Interesse der meisten Unternehmen bzw. deren Leitungen ist[91]. Auf der anderen Seite dominierte aber der arbeitnehmerseitig organisierte Betriebssport mit 93,9%

[91] Zwei Drittel (n=331) aller Unternehmen (n=506), die befragt wurden, gaben an, Betriebssport anzubieten und damit zu unterstützen (vgl. Tofahrn 1991, 57).

vor dem unternehmensseitig organisierten Betriebssport mit 46,2 % (vgl. Tofahrn 1991, 67).

2.2.6 Hindernisse für Betriebssport

Das sportliche Freizeitgeschehen wurde von der Mehrzahl der befragten Unternehmen unterstützt. Dennoch kann nicht von einer durchgängig positiven Einstellung zum Betriebssport ausgegangen werden. Es gab direkte oder indirekte Äußerungen[92], die auf Widerstände hinsichtlich einer uneingeschränkten betriebssportlichen Ausübung schließen ließen. Diese Widerstände hatten zum einen betriebliche, zum anderen persönliche Gründe.

2.2.6.1 Betriebliche Gründe

Im Unternehmen Nr. 60 wurden *Sicherheitsgründe* für ein Fehlen von Betriebssport verantwortlich gemacht. Das Problem wurde hier in der Aufsicht bzw. der Versicherung eines möglichen betriebssportlichen Geschehens gesehen. Außerdem gäbe es *zu wenige Fachleute* für die Leitung entsprechender Gruppen. Es verblieb dort beim Hinweis für interessierte Mitarbeiter auf Sportvereine außerhalb des Betriebes.
Vom Befragten im Unternehmen Nr. 14 wurde das Problem *Dezentralität* artikuliert, d.h. Mitarbeiter seines Unternehmens seien in vielen kleinen Filialen, Büros oder Geschäften[93] beschäftigt. Betriebssportgruppen könnten aus organisatorischen Gründen nur in der Zentrale entstehen. In

[92] Die Ausführungen sind aus Gesprächen mit Unternehmen der Stichprobe und auch aus Gesprächen mit anderen Unternehmen entnommen.
[93] Dies betraf insbesondere Unternehmen im Einzelhandel.

den Einzelverkaufsstellen („auf dem Lande“) gebe es innerhalb der kleinen überschaubaren Belegschaften einen größeren Zusammenhalt als in der großen Belegschaft der Zentrale. Hinsichtlich einer - gemeinsamen - sportlichen Orientierung gebe es dort eine Zusammenarbeit mit den örtlichen Sportvereinen.

Im Unternehmen Nr. 46 waren die Mitarbeiter zum Großteil in der Zentrale des Unternehmens beschäftigt. Das Problem war hier weniger die Organisation von verstreut tätigen Mitarbeitern an einen zentralen Betriebssportort. Durch die Innenstadtlage des Unternehmens entstand jedoch ein anderes Problem des Standorts: *Platzmangel*. Innerhalb des Unternehmens gab es schlicht keinen Platz. Mitarbeiter, die Betriebssport - gemeinsam - betreiben wollten, hatten keine vernünftigen Hallen zur Verfügung, sondern mussten sich „überall in Hamburg Zeiten suchen“.

Als weiteres organisatorisches Problem wurde im Unternehmen Nr. 61 der *Schichtdienst* angeführt[94]. Viele Mitarbeiter hätten dadurch Schlafprobleme, es rauchten viele, es würden viele Kaffee trinken[95] und die meisten ernährten sich falsch[96]. Weiterhin hätten viele Mitarbeiter durch den Schichtdienst kaum soziale Kontakte, da sie durch den ständigen Wechsel an keinen regelmäßigen Aktivitäten teilnehmen könnten. Daraus würde eine Trägheit der Mitarbeiter erwachsen, die sie kaum an betriebssportlichen Aktivitäten teilnehmen ließ. Nach einem „Sportangebot nach persönlicher Neigung - ohne Kontrolle und Zielorientierung“ sollte jetzt ein „bedarfs- und zielorientiertes Sportangebot“ installiert werden. Hiermit wollte der Betrieb Verantwortung übernehmen und der persönlichen Trägheit der Mitarbeiter zielorientiert entgegentreten.

---

[94] In diesem Unternehmen wurde nach dem Rhythmus eine Woche Spätdienst (13-21 Uhr) - eine Woche Nachtdienst (21-6 Uhr) - eine Woche frei, dann eine Woche Frühdienst (6-13 Uhr) mit nur einem freien Tag gearbeitet.

[95] Insbesondere nachts würde viel Kaffee getrunken, um wach zu bleiben.

[96] Es wurde von über 50 % Übergewichtigen gesprochen.

In einem Unternehmen wurde die Teilnahme am Mannschaftssport durch *kurzfristige Dienstpläne* behindert, da diese z.T. erst 2 Wochen vorher bekannt gemacht würden. Ein anderes Problem waren flexible Arbeitszeiten, z.B. gab es in der Zentrale des Unternehmens Nr. 55 mit über 1000 Mitarbeitern nur 70 Leute mit festen Arbeitszeiten, wodurch eine regelmäßige gemeinsame Betriebssportaktivität erschwert wurde. Im Unternehmen Nr. 8 existierte kein Betriebssportangebot mehr, da es „wegen starker Fluktuation der Mitarbeiter eingeschlafen“ sei.

2.2.6.2 Persönliche Gründe

Das Bestehen von Bewegungs-Angeboten hängt, insbesondere bei kleinen Sportgruppen, häufig vom *Einsatz* Einzelner ab. Die *Bereitschaft*, regelmäßig an Sportangeboten teilzunehmen oder sich gar für das Bestehen von Sportgruppen einzusetzen, scheint geringer zu werden bzw. kaum existent zu sein.

Ein betrieblicher Vertreter des Unternehmens Nr. 59 klagte über „große Nachwuchsprobleme“ für den Betriebssport[97]. Das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber dem Betriebssport sei „wie das Freizeitverhalten“. Viele Mitarbeiter wollten nur den „*Konsum* in den Fitnessstudios“. Die sportliche Bewegung werde dort vorexerziert und man bräuchte sie nur nachzumachen. Hinzu würde kommen, dass die Mitarbeiter selbst geringste *Fahrten* zu Sportstätten zum Problem machen.

Ein Befragter des Unternehmens Nr. 23 bestätigt das geänderte Freizeitverhalten von Mitarbeitern. Es gebe demnach mehr private, individuelle Interessen und die Beteiligung am Betriebssport lasse nach, obwohl es „großzügige Angebote“ seitens der Unternehmensleitung gebe.

Demnach könne der Betriebssport machen, was er will, der Mitarbeiter wolle sich in seiner Freizeit kaum mehr im betrieblichen Rahmen betätigen. Wenn jemand in der
Freizeit Tennis spiele und vom Betriebssport auch Tennis angeboten werde, hieße das noch lange nicht, dass dieser Mitarbeiter sich dieser Tennisgruppe anschließt. Viele Mitarbeiter zögen sich in ihre Privatsphäre zurück.
Sport im Betrieb werde nach Aussage eines befragten Mitarbeiters (Unternehmen Nr. 62) von vielen Mitarbeitern immer mehr als zusätzliche Pflicht angesehen und ein dementsprechend „angeordneter Dienstsport" könne nur innerhalb der Arbeitszeit stattfinden. Sportliche Bewegung im Betrieb werde als „Schulung", als Pflichtübung für den Betrieb empfunden.
Eine Anti-Bewegungs-Einstellung werde belegt durch Aussagen wie „Sport ist Mord" oder „die berufliche Tätigkeit ist anstrengend genug"[98]. Die Feststellung, dass viele Mitarbeiter einer Bewegungs-'Faulheit' unterliegen, wurde belegt durch die Tatsache, dass viele Mitarbeiter „die tägliche Benutzung des Fahrstuhls, der für die Behinderten eingerichtet wurde", dem Gang durchs Treppenhaus vorziehen. Im gleichen Interview wurde vom Befragten geradezu eine Analyse der altersspezifischen Hinderungsgründe für eine sportliche Ausübung im betrieblichen Rahmen abgegeben. Demnach wäre zwar die Altersgruppe der 18-bis-35-Jährigen leichter zum Sporttreiben motivierbar, habe aber häufig keine Zeit, da z.B. eine junge Familie existiere. Die 35-bis-55-Jährigen wären träger, körperlich verarmt und hätten bei körperlichen Bewegungen Schwierigkeiten. Für sie sei „Schwitzen negativ" und „nach der ersten Neugierde" und Teilnahme an einem Sportangebot würde das Wegbleiben damit begründet werden, der Sport sei „zu anstrengend". Bei der Altersgruppe 55 Jahre bis Rentenalter

---

[97] Vgl. hierzu die Entwicklung des Hamburger Betriebssports in ausgewählten Sportarten (s.u. Abschnitt 2.2.2).
[98] Die Anstrengung ist meist nicht körperlich. Für die sitzend Tätigen könnte Sport geradezu ein Ausgleich sein.

schließlich bestehe eine grundsätzliche „Aufgeschlossenheit gegenüber dem Kennenlernen von neuen Angeboten“, körperliches Betätigen sei „nicht schlecht“. Allerdings würde in dieser Altersgruppe auch vielfach die Trägheit bestehen, sich zu informieren: „ich weiß nicht was, nicht wie“.

2.2.7 Zusammenfassung: Betriebssportangebote

Gemäß der Auswertung der Befragung unterstützten Hamburger Groß-Unternehmen in der Mehrzahl sportliche Maßnahmen von Mitarbeitern, die in der Freizeit stattfinden, welche unter dem Oberbegriff Betriebssport zusammengefasst werden können. Im Rahmen der Untersuchung waren dies 91,67 % der angesprochenen Unternehmen (55 von 60). Als Betriebssport wurden eine Reihe von *Sportarten* in Betriebssportvereinen betrieben. Auch betriebsinterne *Sportstätten* wurden durch Unternehmensmittel erbaut. Schließlich wurden zahlreiche *Kooperationen* mit externen Sportanbietern finanziell unterstützt, welche zum überwiegenden Teil in Verbindung mit dem jeweiligen Betriebssport standen. Der finanzielle Einsatz der Unternehmen für betriebssportliche Aktivitäten war oftmals recht erheblich. Unternehmen unterstützten ihre Betriebssportvereine jährlich mit einer Summe bis einer Million Mark.

Daraus könnte man zum Schluss kommen, dass körperorientierte Angebote in Hamburger Unternehmen eine (zumindest quantitativ) große Bedeutung habe. Für eine Klärung dieser Hypothese musste auf die Umstände und Bedingungen des Betriebssports eingegangen werden. Trotz des immensen Einsatzes von Mitteln bestanden kaum Bemühungen seitens der Unternehmen, diese Mittel auch ökonomisch in körperorientierte Angebote zu investieren. Die Zuwendungen fanden eher zufällig statt und hingen oftmals von dem spezifischen Einsatz von Einzelpersonen oder

Personengruppen im Unternehmen ab. Die Unternehmensleitungen wendeten dem Betriebssport Mittel zu ohne dass sie offensichtlich einen Einfluss auf die Mittelverwendung oder gar eine Kontrolle des Einsatzes hatten. Die konkrete Verantwortlichkeit für körperorientierte Angebote lag demnach in den Händen der (extern organisierten) Betriebssportvereine bzw. bei beauftragten betriebsexternen Experten (Übungsleiter).

Um den Gründen für ein mangelndes Interesse an einer Beteiligung am Betriebssport auf die Spur zu kommen, wurden Befragungen von Unternehmensleitungen herangezogen. Diese zeigten, dass Unternehmensleitungen sich positive Wirkungen des Betriebssports auf das betriebliche Alltagsgeschehen erhofften. Es gibt jedoch keine Anhaltspunkte für Bemühungen seitens der Unternehmen, betriebssportliche Aktivitäten mit betrieblichen Aktivitäten näher zu verknüpfen. Es konnten weiterhin keinerlei Untersuchungen zu den tatsächlichen (positiven) Wirkungen des Betriebssports auf das betriebliche Alltagsgeschehen bzw. zum (möglichen) Beitrag des Betriebssports zur Lösung betrieblicher Probleme ausfindig gemacht werden.

Ein Indiz für eine sinkende (quantitative) Bedeutung des Betriebssports sind die seit Jahren rückläufigen Mitgliederzahlen der Betriebssportvereine. Auf der Suche nach den Gründen hierfür kann vor allem die Feststellung herangezogen werden, dass Mitarbeiter Bewegung im betriebssportlichen Rahmen immer mehr als Pflichtübung, ja sogar als fakultative Schulungsmaßnahme ansehen. Wenn Mitarbeiter Sport treiben wollen, dann nicht auch noch im Rahmen des Unternehmens, sondern im Rahmen ihrer Freizeit. Es konnte somit festgestellt werden, dass eine Tendenz bei den Mitarbeitern existierte, eine immer deutlichere Trennung von beruflicher Aktivität und Freizeitaktivität stattfinden zu lassen.

Außerdem wurden Gründe für eine z.T. existierende Bewegungs-Unlust und einer damit verbundenen grundsätzlich ablehnenden Einstellung zu

Bewegung von einigen Mitarbeitern in Unternehmen genannt: Schwitzen und körperliche Anstrengung würden ein Negativ-Image per se haben.

2.3 Angebote zur Gesundheitsförderung

In diesem Abschnitt wird von der betrieblichen Situation zum Zeitpunkt der Befragung in den Unternehmen ausgegangen (1994/1995)[99]. Wesentlich für die betriebliche Gesundheitsförderung damals wie heute ist die rechtliche Situation der Kostenträger Krankenkasse und Unfallkasse bzw. Berufsgenossenschaft. Auch wenn der Stellenwert der Unterstützung vor allem der Krankenkassen durch die Änderung des Gesundheitsreformgesetzes abgenommen hat, sollen sowohl die Rahmenbedingungen als auch die Aussagen zur Zuständigkeit für Gesundheitsförderung im Unternehmen skizziert werden. Durch die exemplarische Darstellung von Gesundheitsprojekten, in denen körperorientierte Elemente eine hervorragende Bedeutung hatten, sollen die Möglichkeiten der Gesundheitsförderung als Beitrag zu einer gesundheitsorientierten Einstellung bei den beteiligten Mitarbeitern aufgezeigt werden.

Zum Bereich „Angebote zur Gesundheitsförderung“ wurden bei der Darstellung auch die durch Gesundheitsförderungsmaßnahmen entstandenen Veröffentlichungen herangezogen[100]. Zur Darstellung der

[99] Im Jahr 2001 wurde von Helmut Steuler eine Befragung in Hamburger Großunternehmen zur Gesundheitsförderung im Betrieb durchgeführt und im Rahmen seiner Diplomarbeit („Betriebliche Gesundheitsförderung in Hamburger Großunternehmen“, Universität Hamburg, Fachbereich Sportwissenschaft 2002) die Ergebnisse dargestellt. Hierbei spielen vorwiegend nicht-körperorientierte Maßnahmen eine Rolle.

[100] Die Geschäftsstelle der Gesundheitsförderungskonferenz - Gesündere Zukunft für Hamburg brachte im Mai 1995 einen Dokumentations-Band des Forums „Arbeit gesund machen“ (red. Bearb.: Axel Herbst), welches im Oktober 1994 stattfand, beim Hein & Co. Offsetdruck, Hamburg, heraus. Darin werden neben Hamburger Stellen zur

ersten beiden Projekte existieren jeweils entstandene Projektberichte[101]. Außerdem gab es zum Projekt „Gesundheit gewinnt“ zahlreiche Pressemitteilungen und -berichte. Das wissenschaftlich durchgeführte und evaluierte Projekt „Psychologische Gesundheitsförderung in einer industriellen Organisation“ wurde in einem umfangreichen Fachartikel der Zeitschrift „Verhaltenstherapie“ im Heft 5 1/1995 (Berbalk / Kempkensteffen: „Psychologische Gesundheitsförderung in einer industriellen Organisation“) veröffentlicht. Dieser stellt die Basis der Projektdarstellung und -auswertung dar. Des weiteren wurden zahlreiche Angebotsbroschüren von einzelnen Betriebskrankenkassen bzw. des Verbandes gesichtet und in die Ausführungen einbezogen.

Gesundheitsförderung bedeutete vor allem, dass Gesundheitskurse meist außerhalb der Arbeitszeit für jeweils ein halbes Jahr veranstaltet wurden. Außerdem gab es zeitlich befristete Gesundheitsförderungsprojekte. Diese hatten meist einen wissenschaftlichen Hintergrund - Begleitung / Evaluierung - hinsichtlich der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung. Bei den Projekten beteiligten sich z.T. die Unternehmen an der Gesundheitsförderung ihrer Mitarbeiter. Die entsprechenden Zuständigkeiten / Verantwortlichkeiten lagen dann (auf die Dauer der befristeten Maßnahmen beschränkt) bei unterschiedlichen Stellen im jeweiligen Unternehmen (Arbeitssicherheit, Betriebsarzt).

Die große Mehrheit der Befragten, nämlich in 46 (=77 %) der angesprochenen 60 größten Unternehmen, verwies auf körperorientierte

---

Gesundheitsförderung vor allem zahlreiche Projekte (u.a. Beiersdorf) vorgestellt, die in Hamburger Unternehmen durchgeführt wurden.

[101] Die Abteilung für Arbeitssicherheit des Unternehmens Nr. 42 verfasste im Dezember 1995 einen „Abschlußbericht zum Modellprojekt „Heben und Tragen mit Rückenstützgürtel“. Die Berichte zum Gesundheitsprojekt „Gesundheit gewinnt“ im Unternehmen Nr. 10 wurden von der betreuenden Krankenkasse bzw. den begleitenden wissenschaftlichen Stellen verfasst: der Zwischenbericht erschien im Februar 1996, der Abschlußbericht erschien im November 1997 in Hamburg.

Präventionsangebote der (Betriebs-) Krankenkassen, bei denen die Mitarbeiter des jeweiligen Betriebes (mehrheitlich) versichert waren:

* in 27 Unternehmen (45 %) wurde auf körperorientierte Angebote der jeweiligen Betriebskrankenkasse hingewiesen;

* in 19 Unternehmen (32 %) machte hauptsächlich eine Krankenkasse Gesundheitsangebote für alle Mitarbeiter (auch für die bei anderen Kassen Versicherten);

* in 14 Unternehmen (23 %) schließlich gab es keine unternehmensweiten Angebote von Krankenkassen.

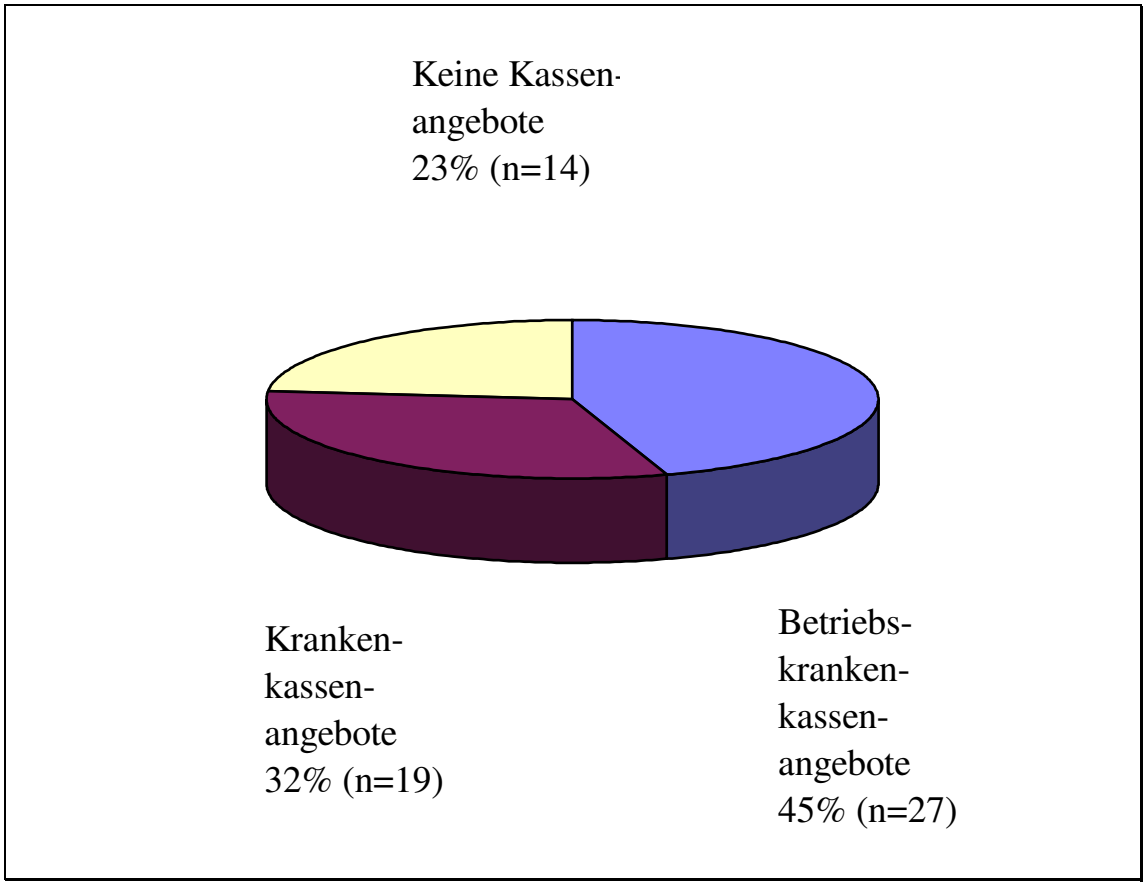

Abbildung 7: Körperorientierte Angebote in Hamburger Unternehmen durch (Betriebs-) Krankenkassen

2.3.1 Träger der Gesundheitsförderung

Die betriebliche Gesundheitsförderung wurde weniger durch die Unternehmen selber initiiert bzw. durchgeführt oder finanziert, sondern in erster Linie durch die gesetzlichen Kostenträger der Kosten bei Krankheit und Unfall. Dies waren bis zur Änderung des entsprechenden Artikels des Sozialgesetzbuches (SGB) vor allem die Krankenkassen[102] (insbesondere Betriebskrankenkassen) und nach der Änderung des SGB[103] vor allem die Landesunfallkasse (LUK) in Hamburg[104]. Eine eher untergeordnete Bedeutung haben die Berufsgenossenschaften, die jedoch im Zusammenhang mit präventiven Aufgaben im SGB genannt werden. Grundlage für ein Engagement zur Gesundheitsförderung[105] seitens der

---

[102] Häufig war die Auffassung, dass die Körperorientierung/Gesundheit Sache der KK sei, verbunden mit dem Hinweis, dass die KK/BKK schließlich einen rechtlichen Auftrag haben würden, sich um die Gesundheit des Menschen (präventiv) zu kümmern: seit 1989 (bis Dezember 1996) war im Sozialgesetzbuch im § 20 festgeschrieben, dass Krankenkassen für die „Gesundheitsförderung im Betrieb“ zuständig seien. Die „Krankenkassen“ wurden (1989) zu „Gesundheitskassen“.

[103] Vor der Änderung des SGB VII (Sozialgesetzbuch) im August 1996 hatte die Landesunfallkasse in erster Linie reaktive Aufgaben zu erfüllen. Dies betraf in erster Linie die Zahlung von Leistungen an Versicherte bei Unfällen im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit. Und dies betraf rehabilitative Maßnahmen, die zur Wiederherstellung der Arbeitskraft führen sollten.
Seit Januar 1997 ist eine novellierte Fassung des SGB VII gültig, welche den gesetzlichen Auftrag der Unfallversicherung erweitert. Dies betrifft insbesondere den Bereich der „Prävention“ (welcher bei den Krankenkassen gestrichen wurde, s.o.).

[104] Die Landesunfallkasse (LUK) Hamburg ist die „Gesetzliche Unfallversicherung für über eine halbe Million Menschen in Hamburg, im wesentlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung und halbstaatlicher Unternehmen [...] Sie alle sind versichert gegen Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und Wegeunfälle“ (LUK FuHH o.J. (vermutl. Ende 1997), 3).

[105] Der Bundesverband der Betriebskrankenkassen (Broschüre vom Januar 1995, 8 f) sah positive Effekte betrieblicher Gesundheitsförderung *für die Betriebe*:
„Rückgang des Krankenstandes, Rückgang der Fluktuation, Erhöhung der Produktivität, Verbesserung der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität, Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation, Verbesserung der Corporate Identity, Verbesserung des Unternehmensimages“ und Pluspunkte für die Arbeits- und Lebensqualität *für die Beschäftigten*:
„Verringerung von Arbeitsbelastungen, Verringerung gesundheitlicher Beschwerden, Steigerung des Wohlbefindens, Verbesserung der Beziehung zu Kollegen und

Kassen waren zum einen gesetzliche Vorgaben („Präventions-Auftrag“) und zum anderen hohe Krankenstände bzw. Unfallzahlen aber auch eine hohe körperliche (einseitige) Belastung bei den in Unternehmen versicherten Mitarbeitern.

2.3.1.1 Gesundheitsförderung durch die Krankenkassen

In der Mehrzahl der Interviews gab es Hinweise auf körperorientierte Angebote seitens der Kassen[106]: in 46 (27 + 19) der 60 Unternehmen (45% + 32% = 77 %) waren Krankenkassen mit Kursen und Seminaren sowie Schnupperangeboten und Projekten, die man als körperorientiert bezeichnen kann, in den Unternehmen aktiv.

Beim Betriebssport nehmen die Mitarbeiter eigenständig bzw. eigenverantwortlich in der Freizeit an körperorientierten Angeboten teil. Sie sind aber noch in gewisser Weise (örtlich bzw. organisatorisch) mit dem Betrieb verbunden. Eine Verantwortlichkeit für eine Körperorientierung im Unternehmen durch Angebote der Kassen bedeutet, dass diese Verantwortlichkeit betriebs-extern organisiert wird und damit jeglicher Einflussnahme durch den Betrieb entzogen ist. Eine Teilnahme an den körperorientierten Maßnahmen der Kassen war für die Mitglieder kostenlos und freiwillig. Die Kurse bzw. Seminare fanden (wie der Betriebssport) in erster Linie in der Freizeit des Mitarbeiters (also nach Feierabend oder am Wochenende) statt. Nicht-Mitglieder der Kassen konnten gegen eine (erhöhte) Teilnahmegebühr auch an diesen Maßnahmen teilnehmen. Die

---

Vorgesetzten, mehr Freude bei der Arbeit, Verbesserung des Wissens und praktischer Fähigkeiten zu gesundem Verhalten in Betrieb und Freizeit“.

[106] 28 der 32 Unternehmen wiesen auf eine präventiv ausgerichtete Körperorientierung hin.

körperorientierten Aktivitäten wurden in Angebots-Programmen[107] (zur Gesundheitsförderung) der Kassen angekündigt. Welche Maßnahmen dann stattfanden und wie bzw. mit welcher Frequentierung, muss offen bleiben, da entsprechende Berichte / Evaluierungen über derartige Kurs-Angebote nicht vorliegen. Die Verantwortlichkeit für Bewegung im Sinne der Prävention wurde von den Kassen zwar übernommen, mit der konkreten Durchführung von körperorientierten Maßnahmen wurden jedoch spezielle Bewegungs-Anbieter beauftragt. Diese führten dann körperorientierte Kurse bzw. Seminare durch und hatten sozusagen die Kompetenz für körperliche Themen inne, konnten die Inhalte bestimmen und die Art und Weise der Durchführung / Anleitung. Nur in Einzelfällen konnten die Kassen durch eigenes Personal die Maßnahmen durchführen. Es fielen dann die entsprechenden personellen Freistellungen als Kosten (indirekt) an. Die körperorientierten Angebote, die in den Programmen der vielen Unternehmen angekündigt wurden, wurden von einigen sehr wenigen externen Anbietern durchgeführt, welche fast flächendeckend Kooperationen mit den BKKs der größten Hamburger Unternehmen bzw. den größten Hamburger KKs abschließen konnten[108].

---

[107] Die Programme (zugrunde liegen Gesundheits-Programme diverser Hamburger BKK`s und KKs vom Oktober 1994 bis August 1996) umfassten häufig nur Zeiträume von 3 Monaten (entsprechend der Kursdauer der Präventions-Angebote), dann kam ein neues, ähnlich strukturiertes Programm heraus, ohne im Wesentlichen auf dem alten aufzubauen.

[108] Zum einen war dies die Firma 'motio GmbH', welche in verschiedenen Städten unabhängige Büros (Profitcenters) betrieb. Ausgehend vom bekannten Konzept der „Karlsruher Rückenschule" WAGUS (= wissenschaftliche Arbeitsgruppe Gesundheit und Sport) unter Prof. Steiner (Lit. Kempf, H.-D.: „Die Rückenschule." 1990) wurde ein ganzes Angebots-Bündel geschnürt, um den verschiedenen Präventions-Ansprüchen gerecht werden zu können. So wurden nicht nur die Rückenschul-Angebote durch motio-Mitarbeiter realisiert, sondern ganze Programme bestritten. Der BKK-Landesverband Nord mit Mitgliedern zahlreicher Hamburger Unternehmen kooperierte mit motio. Der zweite große Anbieter für präventive Bewegung war das 'Forum für Bildung und Beratung', dessen Angebote denen der Firma motio stark ähnelten. Die Kosten für die Durchführung der Bewegungsmaßnahmen übernahm die anbietende

2.3.1.2 Gesundheitsförderung durch die Landesunfallkasse

Hinsichtlich der Trägerschaft von Projekten in verschiedenen Unternehmen hat sich die Landesunfallkasse (im Folgenden mit LUK abgekürzt) Hamburg in den letzten Jahren in besonderem Maße engagiert. Für den präventiven Bereich der LUK Hamburg wurde 1996 sogar ein Arbeitsmediziner[109] hauptamtlich eingestellt. Dieser ist seitdem zuständig für „Koordination - Konzeption - Vernetzung“ und soll (z.T. mittels befristeter Projekte) für „Initialzündungen in den Betrieben“ und für die „Nachhaltigkeit der Konzepte“ sorgen. Durch die Zusammenarbeit mit Institutionen bzw. Personen, die das entsprechende - sportwissenschaftliche - Know-how einbringen, wird seitens der LUK versucht, auch den fachlichen Anforderungen / Ansprüchen der Präventionsmaßnahmen gerecht zu werden. Auch wenn konkrete Zahlen nicht genannt wurden, kann davon ausgegangen werden, dass sowohl indirekt personell als auch durch direkte (Honorar-) Vergütungen (für Bewegungs-Spezialisten) die LUK Hamburg den Hauptteil der von ihr initiierten Maßnahmen (zumindest für die Projektdauer) trägt. Weitere Träger von körperorientierten LUK-Maßnahmen / Projekten sind bzw. waren kooperierende Institutionen, wie die LVA Hamburg, die Betriebskrankenkasse Stadt Hamburg, die Fachhochschule Hamburg sowie diverse Sponsoren (Privatunternehmen).

Krankenkasse. Sie zahlte i.d.R. den externen Bewegungsanbieter vereinbarte Honorare für die geleisteten Stunden.

[109] Im November 1998 wurde mit diesem Arbeitsmediziner ein Interview zu Bewegungsmaßnahmen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung geführt (Int. LUK 11/1998).

2.3.1.3 Gesundheitsförderung durch die Berufsgenossenschaften

Die Mitarbeiter von Unternehmen, die keinen öffentlich-rechtlichen Status haben (dies betrifft also die Mehrheit der befragten Unternehmen), sind über die jeweils zuständige Berufsgenossenschaft unfallversichert.
Im Unterschied zur Landesunfallkasse Hamburg halten sich die präventiven (körperorientierten) Maßnahmen der Genossenschaften in Grenzen. Es existieren aber diverse Broschüren, in denen Hinweise zu einem gesundheitsgerechten, d.h. in erster Linie sicheren Verhalten am Arbeitsplatz gegeben werden. So wurde im offiziellen Mitteilungsblatt der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft[110], dem „Sicherheitsreport“ Nr. 4/1992, eine „große Büroserie“ für „sichere und gesunde Büroarbeitsplätze“ angekündigt. Dort werden in erster Linie ergonomische Hinweise zur Arbeitshaltung gegeben: neben der richtigen Einstellung der Rückenlehne und der Sitzfläche wird auf die Sitzhöhe, die Kopfhaltung, die Fußstütze, die Beinfreiheit, die Arbeitstischhöhe, die richtige Einstellung des Drehstuhls eingegangen. Das „Dynamische Sitzen“ umfasst einen „häufigen Wechsel zwischen vorgeneigter, aufrechter und zurückgelehnter Sitzhaltung“ und sei wichtig, um die Durchblutung zu fördern und die Bandscheiben durch Druckverteilung zu entlasten (Sicherheitsreport 4/1992, 2. Teil, 23-25).
Weiterhin wurde (im 4. Teil, 31-33) eine Rückenschule vorgestellt, die Übungen für ein „günstiges Verhalten für den Rücken“ umfasste. Die „10 Regeln der Rückenschule“ gaben Hinweise zur rückenschonenden Haltung beim Sitzen, Stehen und Liegen, beim Heben und Tragen von Gegenständen sowie beim Sporttreiben. Schließlich wurden (im 5. Teil, 34-40) 17 Ausgleichsübungen zur Stabilisierung der Wirbelsäule, zum Schonen der Gelenke und gegen Verspannungen vorgestellt. Auf diese Übungen

wurde vom Befragten des Unternehmens Nr. 51 hingewiesen: die Mitarbeiter sollten diese „Übungen für sich selbst“ nach der Faltblatt-Anleitung praktizieren.
Im „Sicherheitsreport“ Nr. 3/1995 (27) der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft wurden körperorientierte Fortbildungs-Seminare für versicherte Mitarbeiter von Unternehmen angeboten. Unter der Rubrik „Prävention“ werden körperorientierte Seminare wie z.B. „Gesundheit / Betriebliche Gesundheitsförderung“ oder „Rückenschule am Büro-Arbeitsplatz“ mit „Bewegungs- und Entspannungsübungen“ gefasst.

2.3.2 Gesundheitsförderungs-Stellen im Unternehmen

Es soll jetzt auf die Stellen im Unternehmen eingegangen werden, die sich für gesundheitlich ausgerichtete Angebote mit einer Körperorientierung verantwortlich zeigten bzw. auf die im Rahmen der Befragung von den Interviewpartnern hingewiesen wurde. Hierzu wird z.T. auf die spezifischen Aufgaben dieser Stellen eingegangen, falls diese von den Befragten zur Begründung für ein körperorientiertes Engagement im Unternehmen angegeben wurden. Weiterhin werden im Rahmen dieser Stellen-Zuordnungen auch die von den Befragten jeweils genannten Gründe für eine mangelnde Verantwortlichkeit für eine Körperorientierung seitens anderer Stellen im Unternehmen (insbesondere der Bildungsabteilung) mit aufgeführt.
In mehreren Interviews wurde auf die Bildungsabteilungen im Hinblick auf eine Verantwortlichkeit für eine Gesundheitsförderung im Unternehmen verwiesen. Auf die Bildungsabteilungen als spezifische Stellen im Unternehmen wird explizit in diesem Abschnitt nicht eingegangen, da zum

[110] Die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft ist die Berufsgenossenschaft der Banken,

einen in Abschnitt 2.4 umfangreiche Ausführungen zu Bildungsveranstaltungen mit einer Körperorientierung und insbesondere in Abschnitt 2.4.4 Ausführungen zu einer gesundheitlichen Ausrichtung in Bildungsseminaren existieren.

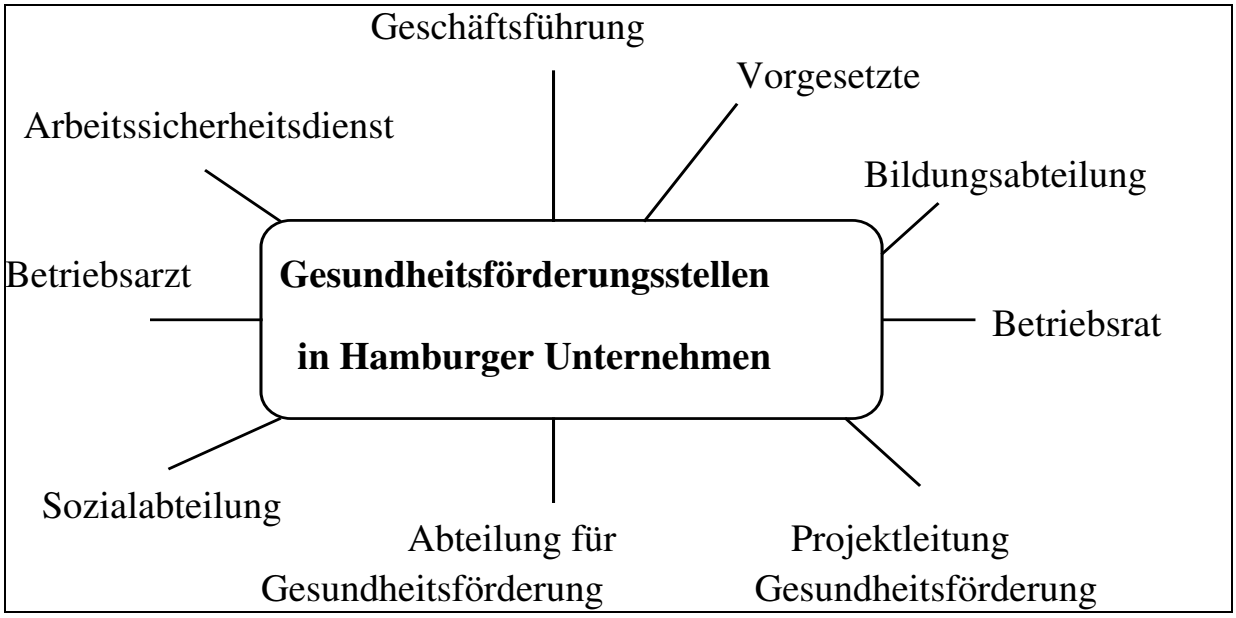

Abbildung 8: Gesundheitsförderungsstellen in Hamburger Unternehmen, die sich verantwortlich für körperorientierte Angebote zeigten

2.3.2.1 Gesundheitsförderung durch den Betriebsarzt / den arbeitsmedizinischen Dienst

Der betriebsärztliche Dienst ist in erster Linie repräsentiert durch den Betriebsarzt, in kleineren Betrieben eventuell nur durch eine Betriebskrankenschwester. Die Aufgaben des Betriebsarztes sind im Arbeitssicherheitsgesetz[111] (§ 3) geregelt. Der Betriebsarzt ist dazu verpflichtet, „den Arbeitgeber beim Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung in allen Fragen des Gesundheitsschutzes zu unterstützen“. Hierzu zählen neben Beratungen auch medizinische Untersuchungen und

Versicherungen, Verwaltungen, freien Berufe und besonderer Unternehmen.

Beurteilungen sowie Arbeitsplatzbegehungen im Hinblick auf arbeitsbedingte Erkrankungen. Außerdem wirkt er bei der Schulung von Helfern in „Erster Hilfe“ und des medizinischen Hilfspersonals mit.

In fünf Unternehmen sahen Befragte eine Verantwortlichkeit für körperorientierte Maßnahmen beim Betriebsarzt. Der befragte Betriebsarzt des Unternehmens Nr. 6 erläuterte seinen körperorientierten Aufgabenbereich, der größtenteils durch das „Arbeitsschutzrahmengesetz“ vorgegeben sei. Seine Tätigkeiten umfassten zu ca. 2/3 seiner Arbeitszeit „Aufgaben gemäß den gesetzlichen Belangen, wie Vorsorgeuntersuchungen“ und zu 1/3 seiner Zeit „Aufgaben der Unternehmenskultur bzw. -pflege“. Hierzu zählten auch Arbeitsplatzbegehungen mit entsprechenden Beratungen bzw. Tests, z.B. der Augen (hinsichtlich einer Belastung durch einen Bildschirm) und die Mitarbeit im Arbeitskreis „Suchthilfe im Betrieb“. Der Aufgabenbereich der Arbeitsmedizin habe sich gewandelt: von der Unfallversorgung zur Vorsorge. Es habe sich jedoch auch die Einstellung der Mitarbeiter verändert: ein „Verbundensein mit dem Betrieb gibt’s nicht mehr“.

Die Befragten des Unternehmens Nr. 55 sahen in erster Linie eine Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter für ihre Körperlichkeit: körperorientierte Probleme würden in ihrem Unternehmen „von den Mitarbeitern selber gelöst“ werden. Wenn beispielsweise einige Mitarbeiter Fußprobleme vom vielen Umherlaufen hätten, dann würden sie „ein Fußbad nach einem anstrengenden Tag“ machen. Es bestehe darüber hinaus „keine Notwendigkeit“ für körperorientierte Maßnahmen, da es ein „gutes Betriebsklima“ gebe und (für ein Unternehmen dieser Branche) das Unternehmen „einen guten Krankenstand“ haben würde. Ansonsten sei „der Arbeitsmediziner [...] für die körperlichen Belange der Mitarbeiter zuständig“.

---

[111] Das „Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für

Die Leiterin der Personalentwicklung des Unternehmens Nr. 59 (s. auch die Ausführungen zum Projekt unter 2.3.5) gab für den Mangel einer „Integration von Körperübungen“ in Bildungsseminaren an, dass „z. Zt. Umstrukturierungen“ im Unternehmen im Gange und daher „sehr viele andere Themen aktuell“ seien. Im Unternehmen würden viele „Probleme beim Stressempfinden bzw. in der Arbeitsbelastung“ existieren. Es wurde eine Gruppe von Arbeiterinnen für ein befristetes wissenschaftliches Projekt freigestellt, welches auf Initiative des Betriebsarztes in Zusammenarbeit mit dem psychologischen Instituts der Universität Hamburg durchgeführt worden war. Es waren nach Abschluss des erfolgreichen Projekts „keine Folgemaßnahmen geplant, da die Umstrukturierung im Vordergrund“ der Unternehmensbemühungen gestanden hätten.

Im Unternehmen Nr. 5 wurde auf ein Pilotprojekt „Rückenschule“ verwiesen, welches während der Arbeitszeit auf Initiative des Betriebsarztes durchgeführt wurde. Es sollte 4 bis 5 Monate laufen und war ausgerichtet auf rückenbelastete Mitarbeiter der Abteilung Textverarbeitung.

Die Betriebsärztin des Unternehmens Nr. 12 hatte eine Anleitung „Kleine Ausgleichsgymnastik am Arbeitsplatz“ verfasst und betonte: „bei Sitz-Arbeitsplätzen wäre eine Gymnastik-Gruppe erfreulich“. Das Unternehmen bot bislang keine entsprechenden Möglichkeiten hierfür an.

2.3.2.2 Gesundheitsförderung durch den Sicherheitsbeauftragten / den Arbeitssicherheitsdienst

Die Arbeitskräfte für Arbeitssicherheit bzw. die Sicherheitsbeauftragten eines Unternehmens, wie z.B. ein Sicherheitsingenieur oder ein Mitarbeiter mit technischem Knowhow, haben (wie die Betriebsärzte) entsprechend der gesetzlichen Verordnung „die Aufgabe, den Arbeitgeber beim

---

Arbeitssicherheit“ (ArbSichG) gilt seit dem 12. Dezember 1973.

Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung in allen Fragen der Arbeitssicherheit einschließlich der menschengerechten Gestaltung der Arbeit zu unterstützen“ (ArbSichG § 6). Dies umfasst insbesondere ergonomische Beratung und Arbeitsplatzbegehungen im Hinblick auf Arbeitsunfälle (Verhütung, Erforschung der Ursachen). Außerdem wirken die Arbeitssicherheitsbeauftragten bei der Schulung der Sicherheitsbeauftragten im Unternehmen mit.

Die Vertreter des Unternehmens[112] Nr. 42 (s. auch Ausführungen zum Projekt unter 2.3.3) gaben an, dass das bei ihnen durchgeführte Projekts auf „Impuls der Arbeitssicherheit“ gestartet worden war. Das Hauptklientel waren „besonders gefährdete Mitarbeiter, die sehr schwer tragen und falsch ihre Wirbelsäule und Knie belasten“ würden. Im Hintergrund stand die „Kosten-Minimierung als Aufgabe der Arbeitssicherheit“, die in einer „Unfallbegutachtung im gewerblichen Bereich unfallauslösende Faktoren feststellen“ sollten. Außerdem lag die Aufgabe der Sicherheitsbeauftragten darin, eine „Häufung von Fehlern (verkehrte Handhabung von Maschinen, Mitarbeiterverhalten)“ festzustellen und eine „Prüfung von Gesundheitsgefahren“ vorzunehmen. Dementsprechend lag der Akzent des Projekts auf einem „ergonomisch richtigen Heben (mit geradem Rücken)“.

Im Unternehmen Nr. 58 bekundete die befragte Mitarbeiterin der Weiterbildungsabteilung sowohl auf Mitarbeiterseite als auch auf der Unternehmensseite (Wissens- und Handlungs-) Defizite hinsichtlich einer Körperorientierung. Sie gab an, dass es jedoch „eine beidseitige Verantwortung“ geben müsse, bei der auf der betrieblichen Seite vor allem die Arbeitssicherheit an erster Stelle stehen müsste. Es gäbe jedoch auch auf Mitarbeiter-Seite mit überwiegend gewerblichen männlichen (Hafen-) Arbeitern starke Vorbehalte gegenüber körperorientierten Weiterbildungsthemen. Für die Hafenarbeiter stehe „das Geldverdienen im Vordergrund“

und daher gäbe es seitens der im gewerblichen Bereich Tätigen / Verantwortlichen „bisher geringe Aktivitäten / Initiativen“ in Richtung einer körperorientierten Weiterbildung. Als Gründe wurden von der Befragten die „geringe Schulbildung“ der Arbeiter angesehen. Hoffnung sah sie bei den jüngeren Mitarbeitern, bei denen ein „anderes Bewusstsein“ entstehen würde (u.a. durch die Ausbildung). Ein anderer Grund für ein geringes Ausmaß an körperorientierten Maßnahmen in ihrem Unternehmen lag nach Ansicht der Befragten „in der großen körperlichen Belastung durch die Arbeitsstelle. Die Arbeiter leisten manchmal eine Mehrarbeit bis zu 70 Stunden pro Woche. Im Stauerreibereich schleppen sie beispielsweise Kaffeesäcke auf Paletten“.

2.3.2.3 Gesundheitsförderung durch den Betriebsrat

Der Betriebsrat ist die Instanz im Unternehmen, die die Interessen der Arbeitnehmer vertritt. Näheres ist im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG, 1991) im § 2 (1) geregelt: „Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten [...] zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen“. Der Betriebsrat hat die Aufgabe, die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften „zugunsten der Arbeitnehmer“ zu überwachen. Im Hinblick auf die Unfallverhütungs-vorschriften bedeutet das: „Betriebsarzt und die Fachkräfte für Arbeitssicherheit haben bei der Erfüllung ihrer Aufgaben mit dem Betriebsrat zusammenzuarbeiten“ (ArbSichG 1991, § 9 (1)). Der Betriebsrat hat weiterhin „Maßnahmen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen, beim Arbeitgeber zu beantragen“ (BetrVG 1991, § 80 (1)).

[112] Neben einem Mitarbeiter der Bildungsabteilung war dies der Sicherheitsingenieur des Unternehmens.

Im Rahmen der Untersuchung wurde in 2 Unternehmen auf die Zuständigkeit des Betriebsrates für die Gesundheitsförderung hingewiesen. Diese wurden zu körperorientierten Maßnahmen im Unternehmen befragt.
Die Betriebsratsaktivitäten zielten weniger auf Verhaltensänderungen der Mitarbeiter hin, als vielmehr auf vom Unternehmen zu bewerkstelligende Änderungen der Verhältnisse[113] und damit für alle im Unternehmen Tätige sichtbare (politische) Erfolge für den Betriebsrat.
Somit wurde beispielsweise im Unternehmen Nr. 8 ein „Projekt zur Reduzierung der Stehbelastung“ über eine Mitarbeiterbefragung in Gang gesetzt, in welchem es um die Anschaffung von Stehhilfen ging. Schon aus der politischen Rolle heraus, als Anwalt des Einzelnen zu fungieren, sah der befragte Betriebsrat die unternehmerischen Aktivitäten hinsichtlich einer Körperorientierung kritisch: im Unternehmen finde „kein Nachdenken über Gesundheit statt“. Alles andere sei wichtiger und es gebe „keine Statistiken über die Betroffenheit (von körperlichen Belastungen; R.E.) einzelner Abteilungen“. Nachdem der Betriebsrat das Projekt angeschoben hatte, hätte eine „Verschleppung durch die Organisation, den Vorstand“ stattgefunden.
Im Unternehmen Nr. 20, welches durch einen Betriebsrat im Interview repräsentiert wurde, wurde vom stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden (neben den vorgeschriebenen Hinweisen zu PC-Arbeitsplätzen) auf eine entsprechende Betriebsrats-Initiative zu einem Wirbelsäulenkurs hingewiesen. Außerdem wurden die bisher erfolglosen Forderungen des Betriebsrats an die Weiterbildungsabteilung, „Angebote hinsichtlich Stress bzw. zur Arbeitsorganisation zu machen“, dargestellt.

2.3.2.4 Gesundheitsförderung durch die Projektleitung Gesundheitsförderung

Von einigen Unternehmen wurden Projekte zur Gesundheitsförderung durchgeführt. Je nach Umfang (zeitlich, personell, finanziell) wurden diese von Mitarbeitern im Rahmen ihrer Tätigkeit betreut oder es wurde ein Mitarbeiter für die Laufzeit des Projektes zur Leitung / Koordination abbestellt oder eingestellt.

Der befragte Leiter des Gesundheitsförderungsprojekts im Unternehmen Nr. 30 sprach zwar von einem „ganzheitlichen Ansatz" des Gesundheitsförderungsprojektes in seinem Unternehmen und davon, dass die Mitarbeiter vom Unternehmen in ihren Belangen „ernst genommen" würden und sich einbringen wollten. Aber eine Körperorientierung finde nur in einer „Rückenschule freiwillig nach der Arbeitszeit" statt. Mit dem Projekt sollte den „Hauptproblemen" der Mitarbeiter begegnet werden. Es wurden aber nur Anschaffungen von PC-Bildschirmen, Pausenräumen, Sonnenrollos, Lärmschutzeinrichtungen (Verbesserung der „körperlich-ergonomischen Rahmenbedingungen") getätigt.

Auch im Unternehmen Nr. 10 wurde die Leiterin eines Gesundheitsförderungsprojekts[114] (s. auch die Ausführungen zum Projekt unter 2.3.4) befragt. Sie koordinierte unter Federführung der kostentragenden Krankenkasse und der wissenschaftlich begleitenden Universität körperorientierte Maßnahmen im Unternehmen. Die letztendliche Kompetenz für die Durchführung von Maßnahmen lag jedoch bei der Steuerungsgruppe des Projekts, welche sich aus internen und externen Experten zusammensetzte.

In 2 anderen Unternehmen (Nr. 31 u. Nr. 19) wurde von den Leitern der Bildungsabteilung auf den im jeweiligen Unternehmen neu eingerichteten

---

[113] Dies betraf dann insbesondere die Sitzmöbel bzw. Stehhilfen; höhenverstellbare Tische konnten nicht durchgesetzt werden.

„Arbeitskreis Gesundheit“ bzw. die stattfindenden „Gesundheitszirkel“ verwiesen. Dort wurde auch über körperorientierte Belange der Mitarbeiter entschieden. Im Unternehmen Nr. 19 wurde ein Kurs „Rückenschule“ nach der Arbeitszeit auf freiwilliger Basis angeboten. Dennoch sei der „Kurs voll ausgebucht“ gewesen. Im Unternehmen Nr. 31 wurden Rückenschul-Kurse für alle Mitarbeiter kostenlos während der Arbeitszeit angeboten. Problematisch sei hier die „Freistellung der Mitarbeiter“ gewesen, welche in einem „Abstimmungsprozess“ geregelt wurde. Der Mitarbeiter wurde in seiner Kompetenz (Gesundheitsverantwortlicher in eigener Sache) als auch in der zeitlichen Wahrnehmung des Angebots (einmalige Teilnahme) beschränkt.

2.3.2.5 Gesundheitsförderung durch die Vorgesetzten

Im Unternehmen Nr. 14 (Einzelhandelsbranche) gab es neben der (Verwaltungs-) Zentrale zahlreiche Verkaufsstellen. Das Hauptproblem hinsichtlich einer Körperorientierung wurde von dem Befragten in einer „mangelhaften Erreichbarkeit der zentralen Stelle des Unternehmens durch die Mitarbeiter“ gesehen: die körperorientierten Angebote des Betriebssports bzw. der Betriebskrankenkasse in der Zentrale des Unternehmens könnten aufgrund der weiten Wege von den einzelnen Verkaufsstellen nicht in Anspruch genommen werden. Daher wurde vom Unternehmen versucht, die Ausbilder in den Filialen für „ein konsequentes Umsetzen eines körperschonenden Verhaltens bei den untergebenen Mitarbeitern in der täglichen Praxis“ zu gewinnen. Es würde vor allem „ein falsches Heben schwerer Lasten“ stattfinden, und zwar „zu 99 % aus dem Kreuz“. Die Mitarbeiter würden hierzu als Begründung angeben, dass das

[114] Sie war befristet für die Laufzeit (5 Jahre) des Projektes eingestellt worden.

Heben mit dem Rücken schneller ginge und damit Zeit gespart werden könne. Die Ausbilder in den Filialen sollten bei der Neu-Einarbeitung von Mitarbeitern und bei Auszubildenden „besonders darauf achten“, dass sie z.B. richtig heben bzw. sie sollten „dem entsprechenden Mitarbeiter zeigen, dass er etwas falsch macht“. Die Marktleiter selber zeigten jedoch eine „mangelnde Bereitschaft“ hinsichtlich eines körperschonenden Verhaltens mit seinen möglichen Wirkungen. Weiterhin würde ein Bewusstsein bei den Mitarbeitern in den Verkaufsstellen fehlen („es ist nur ein Teilbewusstsein vorhanden“) bzw. ein spekulierter Widerstand: „eine Kassiererin wird sich nicht die Blöße geben, an der Kasse z.B. Gegenbewegungen (als Ausgleich zur belasteten Seite; R.E.) zu machen“. Weiterhin sei „ein Herausziehen aus dem Arbeitsprozess“ für evtl. körperorientierte Maßnahmen schwierig, da die „Personalkosten knapp bemessen“ seien. Obwohl „die Mitarbeiter abends körperlich fertig“ und „die Krankenstände hoch“ seien (schlechtes Betriebsklima, körperliche Belastungen), gebe es „keine Gegenmaßnahmen“ seitens des Unternehmens.

2.3.2.6 Gesundheitsförderung durch die Geschäftsführung

Sowohl der Geschäftsführer als auch ein Mitarbeiter des Unternehmens Nr. 53 wiesen auf ein anlaufendes wissenschaftliches Projekt (der Fachhochschule Hamburg[115]) hin, welche zur „Ergonomie am Arbeitsplatz“ körperorientierte Maßnahmen anbieten wollte. Hierbei ging es um die Anleitung von Mitarbeiterinnen zu einer „professionellen Reinigung“ mit einem „Turbofeudel“. Die Beteiligung des Unternehmens basierte auf einer „Initiative der Geschäftsführung“.

2.3.2.7 Gesundheitsförderung durch die Abteilung für Gesundheitsförderung

Zwei Unternehmen (Nr. 38 u. Nr. 45) wurden durch Mitarbeiter der Abteilung für Gesundheitsförderung vertreten. Diese Unternehmen der Versicherungsbranche (Krankenkassen) würden ihren Mitgliedern (den Versicherten) ein weites körperorientiertes Kurs-/Seminarangebot zur Prävention anbieten. Es konnte z.T. auch von den Mitarbeitern genutzt werden. Die Angebote bezogen sich jedoch auf die Freizeit der Mitarbeiter und seien losgelöst vom betrieblichen Geschehen bzw. betrieblichen Problemen. Vom befragten Leiter der Weiterbildungsabteilung des Unternehmens Nr. 38 wurde außerdem auf die Rehabilitationsberater, die der Abteilung für Gesundheitsförderung angegliedert seien, hingewiesen. Diese Experten für Gesundheit seien jedoch nur für die Gesundheitsförderung der Mitglieder und nicht für die der Mitarbeiter zuständig.

2.3.2.8 Gesundheitsförderung durch die Sozialabteilung

Die Sozialabteilung von Unternehmen ist in erster Linie für die Beitragsabrechnung an die Sozialversicherungen zuständig. Darüber hinaus sind die sozialen Dienste (Beratung zu den Themen Sucht, Ernährung, Bewegung) häufig der Sozialabteilung angegliedert.

Der befragte Leiter der Sozialabteilung im Unternehmen Nr. 15 gab an, dass „Integrationsversuche“ hinsichtlich körperorientierter Maßnahmen, die durch die Aus- und Fortbildungsabteilung getätigt wurden, auf „keine große Begeisterung“ bei den Mitarbeitern gestoßen waren. Danach sei im Team

---

[115] Vgl. hierzu die Dokumentation: „Gesundheitsförderung im Krankenhaus.“ (Fachhochschule Hamburg o.J.).

(Betriebsarzt, Leiter Sozialabteilung und Suchtbeauftragter) versucht worden, „Kontakt zu Krankenkassen“ zu bekommen, um Kurse zur Gesundheitsförderung anzubieten. Seitdem gebe es für die durch die Sozialabteilung angebotenen und betreuten Kurse zur Gesundheitsförderung „mehr Anmeldungen als Plätze“ und eine sehr „positive Resonanz“. Problematisch sei die Zeit der Kurse („nach Feierabend“) sowie die „nur teilweise mögliche Erreichbarkeit der Mitarbeiter“ durch die „unterschiedlichen Arbeitszeiten“ (Schichtbetrieb).

Im Unternehmen Nr. 2 war die Leiterin der Sozialabteilung zusammen mit der Betriebsärztin, dem Leiter der Wirtschaftsbetriebe, einem Betriebsratsmitglied und einem Vertreter der Betriebssportgemeinschaft im Arbeitskreis „Ernährung + Sport = Gesundheit“ vertreten. Die Abteilung Sozialwesen gab eine entsprechende Angebotsbroschüre heraus. Darin befanden sich neben Betriebssportangeboten auch Beratungsangebote zur Ernährung, zur Sucht durch die Betriebsärztin und die Leiterin der Sozialabteilung.

2.3.3 Muskelkräftigung zur Vermeidung von Unfällen: Projekt „Heben und Tragen mit Rückenstützgürtel“

Das Unternehmen Nr. 42 führte im Jahre 1995 ein Gesundheitsförderungsprojekt durch, welches für die gewerblichen Mitarbeiter des Gepäckumschlages und der Flugzeugabfertigung (Vorfelddienste) konzipiert war. Das Projekt wurde von der Abteilung für Arbeitssicherheit initiiert, mitorganisiert und durch die Erstellung des Projektberichts (=Pb 1995)[116] abgeschlossen (s. u. Literaturhinweise a): Arbeitssicherheit des Unternehmens Nr. 42).

[116] Für die Projektdarstellung wurden außerdem zum einen die im Unternehmen geführten Gespräche mit einem Mitarbeiter der Weiterbildungsabteilung und dem

2.3.3.1 Projektansatz

Der Ursprung des Projektes lag zum einen in einer betrieblich festgestellten „Häufung der Unfälle bei Hebevorgängen“ und zum anderen in einer „hohen Krankenquote beim Umschlag von Fluggepäck“ (Pb 1995, 1). Demnach war das primäre Ziel des Projekts eine (langfristige) Senkung von Unfallquote und Erkrankungsrate. Unmittelbares Ziel der Projektmaßnahme wurde es daher, zum einen, „zusätzliche Erkenntnisse über weniger belastende Arbeitsweisen zu bekommen“ und zum anderen „die Einsatzmöglichkeit dieser Arbeitsweisen bei praktischem Einsatz auf dem Vorfeld, im Flugzeug und im Gepäckkeller zu überprüfen“ (Pb 1995, 2).

Das Projekt fand in Zusammenarbeit mit den gesetzlichen Kostenträger statt: die bei Unfällen zahlende Landesunfallkasse und die bei Krankheit die Kosten übernehmende Betriebskrankenkasse. Die finanzielle Förderung des Projektes durch die Kostenträger stand in Zusammenhang mit der Senkung von Kosten (Zahlung an die Versicherten bei Unfall oder Krankheit). Die Investition in ein derartiges (Gesundheitsförderungs-) Projektes war damit ökonomisch kalkuliert[117].

Von den ca. 1.600 Mitarbeitern des Unternehmens waren ca. 1/3 Angestellte, die in erster Linie sitzend im Büro tätig waren. Die anderen 2/3 waren gewerblich Tätige. Im Rahmen des Projektes wurden insbesondere

---

leitenden Ingenieur der Arbeitssicherheit im Oktober 1994 durch den Autor sowie die Gespräche einer Studentengruppe im November 1995 mit dem leitenden Sicherheitsingenieur, mit dem Personalreferenten (=Leiter) des Personal- und Sozialwesens, mit einem Betriebsratsmitglied und mit der Pressestelle herangezogen.

[117] Im Projektbericht (Pb 1995, 2) wird nicht von der Gesundheit des Mitarbeiters ausgegangen, sondern von den betriebswirtschaftlich relevanten Zahlen:
- die Unfallausfallzeiten: im Erhebungszeitraum 1/1992 - 11/1993 kam es zur „Gesamtausfallzeit von 222 Arbeitstagen“ durch „37 Unfälle beim Heben und Tragen von Lasten“;
- die Kosten, die dadurch dem Unternehmen entstanden sind: insgesamt DM 104.400 pro Jahr;
- außerdem wurde die längere Ausfallzeit von Mitarbeitern durch „Leistenbrüche, Erkrankungen der Wirbelsäule und Kuren zur Besserung von Rückenleiden“ beklagt.

die (gewerblich tätigen) Mitarbeiter im sogenannten „Gepäck-Umschlag“ betrachtet.

Die Arbeit dieser Mitarbeiter (im Keller) des Flughafens war gekennzeichnet durch schwere Hebe- und Tragearbeit. Durchschnittlich 80 (in Spitzenzeiten bis zu 450) Gepäckstücke mit einem Einzelgewicht von 15 - 30 kg mussten pro Stunde pro Mitarbeiter bewegt werden. Jeweils „von Hand“ wurden entweder Container mit Gepäck- oder Frachtstücken gefüllt oder diese wurden (bei älteren Flugzeugen) auf Anhänger verladen und in den Flugzeugrumpf eingestapelt. Hierbei musste dort zusätzlich in stark gebückter oder kniender Haltung gearbeitet werden. Außerdem war ein körperbelastendes Ziehen und Schieben von Gepäckanhängern zum Zusammenkoppeln der Schleppzüge sowie von Containern oder Paletten bei der Be- und Entladung der Flugzeuge erforderlich (vgl. Pb 1995, 1f).

2.3.3.2 Projektmaßnahmen

Beim Training zum „Richtigen Heben und Tragen“ (vgl. Pb 1995, 3) sollten Mitarbeiter der Vorfelddienste und des Gepäckumschlags sensibilisiert werden, „wirbelsäulenbelastende Bewegungsabläufe“ nach und nach durch „ergonomisch günstigere Arbeitsbewegungen zu ersetzen“. Für „dauerhafte Erfolge“ wären dafür „intensive praktische Einübungen am Arbeitsplatz“ erforderlich[118]. Aus der Erkenntnis heraus, dass eine Vertiefung der Schulung notwendig sei, wurde ein breiter angelegtes Programm mit theoretischer und praktischer Schulung geplant und durchgeführt.

Durch die Schulungen wurden vom Unternehmen bzw. den Projektträgern „zusätzliche Erkenntnisse über die Einsatzmöglichkeit ergonomischer

[118] Ein derartiges Training wurde im Zusammenhang mit Schulungsmaßnahmen bereits seit Jahren im Unternehmen durchgeführt.

Bewegungsabläufe bei der unmittelbaren Beladung der Flugzeuge und im Gepäckkeller des Terminals“ und „weitere Einsichten über einen sinnvollen Einsatz der in der USA weit verbreiteten Rückenstützgürtel als Hebehilfe“ angestrebt (Pb 1995, 3).

Für die Mitarbeiter ging es um die Einsicht für ergonomisch richtige Bewegungen und Arbeitsabläufe. Diese sollten sich die Mitarbeiter bewusst machen und praktisch einüben.

Neben den Mitarbeitern, die (freiwillig) am Projekt teilnahmen, sollten zusätzlich die Vorgesetzten geschult werden. Es wurde damit zum einen ein Verständnis für körpergerechte Arbeitstechniken angestrebt, zum anderen sollten die Vorgesetzten „die Umsetzung der neu erlernten Hebetechnik als Teil ihrer Fürsorgeverantwortung begreifen“ lernen (Pb 1995, 4).

An 2 ganztägigen Seminaren nahmen 31 Vorgesetzte teil, an 5 eintägigen Veranstaltungen wurden 41 Mitarbeiter durch betriebs-externe Experten für Bewegung geschult. Während die Vorgesetzten in erster Linie theoretisch unterwiesen wurden, wurde von den Mitarbeitern die neue Hebetechnik bei gleichzeitigem Einsatz des Rückengürtels praktisch geübt und überwacht. Ab dem zweiten Mitarbeiterseminar wurde auch mit regulären Gepäckstücken und sandsackbeschwerten Koffern in Arbeitskleidung im Gepäckkeller geübt.

Nach den Seminaren wurden die Teilnehmer von der Seminarleiterin an ihrem Arbeitsplatz während der Arbeitszeit aufgesucht, um über die Erfahrungen aus der Schulung zu sprechen. Außerdem wurden dabei die Hebebewegungen erneut geübt und gleichzeitig die richtige Körperhaltung kontrolliert. Außerdem wurden weitere Kontakte und Beratungsgespräche durch die Seminarleiterin zeitlich versetzt mit den Schulungsteilnehmern durchgeführt. Es gibt keine Angaben über den Umfang und die Häufigkeit von Bewegungsanleitungen (vgl. Pb 1995, 5f).

2.3.3.3 Projekterfolg

Laut Projektbericht (1995, 8) zeigten die Mitarbeiter „sehr großes Interesse [...] an [...] Informationen über rückenschädigende Einflüsse“ und realisierten die vorgestellten Übungen im Seminar. Die „Beratung vor Ort“ fand in den Wochen nach der Schulungsveranstaltung statt. Dabei zeigte sich „ein Nachlassen“ bei der Ausübung der neuerlernten Körperbewegungen. Dies hätte vor allem an dem „hohen Arbeitsdruck“ und an „der Enge des Flugzeugrumpfes“ gelegen. „Teile des Erlernten“ wurden von den Projektteilnehmern als „sehr hilfreich“ zur Verringerung der körperlichen Belastung empfunden und auch umgesetzt. Eine „weitergehende Nachbetreuung der Mitarbeiter und Kontrolle der Schulungsinhalte“ wurde als „zweifellos sinnvoll“ erachtet.
In der Zusammenfassung des Projektberichts (Pb 1995, 9) wurde eine notwendige „konsequente Umsetzung der Erkenntnisse“ als Bedingung für eine langfristige Reduzierung der Unfallzahlen sowie der Krankheitsquote genannt. Das Ausführen (ergonomisch) ‘richtiger’ Bewegungen sei dabei von einer ständigen Kontrolle abhängig. Ist diese nicht gewährleistet, verfällt der Mitarbeiter allzu leicht in seine alten - körperbelastenden - Bewegungsgewohnheiten.

2.3.4 Ausgleichsübungen zur Senkung des Krankenstandes: Projekt „Gesundheit gewinnt“

Das Projekt „Gesundheit gewinnt“ wurde auf Initiative einer Hamburger Krankenkasse mit dem Unternehmen Nr. 10 als „Pilotprojekt zur Gesundheitsförderung“ gestartet. Es war auf 5 Jahre (1993-1997) angelegt und wurde von beiden Seiten finanziell unterstützt. Von Beginn an wurde es wissenschaftlich begleitet[119]. Laut Krankenkasse (vgl. Arbeit & Ökologie-Briefe vom 25.9.1991, 7f) sollte ein „systematischer Arbeitsansatz“[120] verwirklicht werden. Schon lange vor Beginn des Projektes (seit Mai 1991) gab es zahlreiche Mitteilungen für die Presse, und auch während des Verlaufs fanden Veröffentlichungen zum Projekt statt[121]. Zum Bewegungsprogramm „Bewegung und Entspannung am Arbeitsplatz“ (BEA) steht eine Diplom-Arbeit zur Verfügung[122], für die das Programm exemplarisch bei Mitarbeitern der Silobeschickung und Endfertigung durchgeführt und ausgewertet wurde.

---

[119] Dies waren zum einen das Institut für Gesundheits- und Sozialforschung = IGES, Berlin; zum anderen die Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft; zu Beginn unterstützte auch noch das Wissenschaftliche Institut der Ortskrankenkassen = WIdO, Bonn-Bad Godesberg, das Projekt (vgl. Betrieblicher Gesundheitsbericht für die Hamburger Betriebsstätten der Beiersdorf AG, 8/1993).

[120] Die Schritte des Projekts umfassten die Erstellung eines betrieblichen Gesundheitsberichts, die Bildung eines Arbeitskreises „Arbeit und Gesundheit“, die Gründung von Gesundheitszirkeln, die Entwicklung von „Gesundheitsförderungs-Bausteinen“, Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsumgebung und Arbeitssicherheit und eine Erfolgskontrolle und wissenschaftliche Begleitung des Projekts.

[121] Als Basis für die folgenden Ausführungen dienen in erster Linie das im Unternehmen geführte Gespräch im Oktober 1994 (Int. Nr. 36), den Berichten, die von den am Projekt beteiligten Parteien, der Allgemeinen Ortskrankenkasse und der Beiersdorf AG, erstellt wurden:
* der betriebliche Gesundheitsbericht vom August 1993 (=AOK/Bdf 8/1993),
* der Zwischenbericht vom Februar 1996 (=AOK/Bdf 2/1996) bzw.
* der Abschlussbericht vom November 1997 (=AOK/Bdf 11/1997).
Außerdem wurden entsprechende Pressemeldungen zum Projekt mit einbezogen, wie z.B. Arbeit & Ökologie Briefe Nr. 20 1991 (=A & Ö 1991).

2.3.4.1 Projektansatz

2.3.4.1.1 Hoher Krankenstand

Seitens der Krankenkasse wurde auf höchster Ebene (Vorstandsvorsitz bzw. Zentralabteilung Gesundheit) mit der entsprechenden Ebene auf Unternehmensseite (Leiter Konzernpersonalprogramme bzw. Personalvorstand) über das Projekt verhandelt und Einigkeit erzielt. Außerdem wurden „erforderliche Vereinbarungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat“ (AOK/Bdf 8/1993, 5) getroffen, so dass zu Projektbeginn (im Januar 1993) „eine paritätisch von Betriebsrat, Unternehmensleitung und AOK besetzte Steuerungsgruppe eingerichtet“ (A. Herbst (Red.), 5/1995, 129) werden konnte.

Über die Motive der beiden Projektpartner geben die folgenden Aussagen Auskunft: „Wir haben jeden Tag ungefähr 300 Krankmeldungen [...] das kostet das Unternehmen jährlich 20 Millionen Mark“ beklagte der Leiter der Konzern-Personalprogramme und erhoffte sich „einen Abbau des Krankenstandes um mindestens ein Prozent“ (Schubert in: taz, 9.2.1994). Schließlich koste „jeder Prozentpunkt Krankenstand [...] knapp fünf Millionen Mark jährlich“ (Morgenpost, 9.2.1994). Für die beteiligte Krankenkasse ging es nach Aussage des Vorstandsvorsitzenden bei dem Projekt um eine „längerfristig [...] spürbare Kostensenkung“. Schließlich betrage die Arbeitsunfähigkeitsrate der Versicherten bei dem Unternehmen in Hamburg mit 8,7 Prozent fast anderthalb Prozentpunkte mehr als der Durchschnitt dieser Hamburger Krankenkasse von 7,3 Prozent (vgl. A & Ö 1991, 7).

---

[122] Diese wurde am Fachbereich Sportwissenschaft der Universität Hamburg 1995 von Imke Pfeiffer verfasst („Entwicklungsperspektiven eines Angebots in der betrieblichen Prävention“).

Ein weiterer Grund für ein starkes finanzielles und personelles Engagement erscheint aber unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten - wie dem Erhalt von zahlenden Mitgliedern bzw. der Marktanteilssicherung - durchaus plausibel: In der „örtlichen Wettbewerbssituation im Kassensektor“ wurde der Geschäftsführer des Landesverbandes der Betriebskrankenkassen (BKK) in Hamburg „den Verdacht nicht los, dass mit dieser beispiellosen Aktion die beabsichtigte Errichtung einer BKK bei [...] (dem Unternehmen) verhindert werden“ (A & Ö 1991, 8) sollte. Schließlich lag der Beitragssatz der örtlichen Krankenkasse mit 14,9 Prozent im Vergleich mit dem der Betriebskrankenkassen um 4 Prozentpunkte höher und bedeutete entsprechend höhere Lohnnebenkosten für das Unternehmen. Laut Aussage der Krankenkasse hatte jedoch „die drohende Gründung einer Betriebskrankenkasse [...] keinen Einfluss auf die Idee [...], ein Gesundheitsförderungsprojekt [...] durchzuführen“ (A & Ö 1991, 13). Fakt war jedoch, dass der BKK-Landesverband gemeinsam mit dem Arbeitsdirektor des Unternehmens „seit 1989 an der Gründung einer Betriebskrankenkasse“ arbeitete (Hamburger Abendblatt, 19.6.1991), also unmittelbar vor Bekanntgabe der Zusammenarbeit (im Mai 1991).

2.3.4.1.2 Zielvorstellungen

Auf zwei Ebenen wurden von dem Projekt (laut AOK/Bdf 2 /1996, 4) übergreifende Ziele verfolgt. Zum einen wurden auf der individuellen Ebene die Verstärkung von „gesundheitsför-derlichen Verhaltensweisen und Einstellungen“ angestrebt. Den Mitarbeitern sollten konkrete Fertigkeiten für die Bewältigung gesundheitlicher Belastungen vermittelt werden. Zum anderen sollten auf der Ebene der Organisation „unmittelbare Veränderungen im Hinblick auf eine gesundheitsgerechtere Gestaltung der

Arbeitssysteme umgesetzt“ werden. Die Beschäftigten sollten befähigt werden, aktiv an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen teilzunehmen. Mittelfristig wurde mit dem Gesundheitsförderungsprojekt im Unternehmen eine Verbesserung des Gesundheitszustandes der Beschäftigten, eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und eine Verminderung krankheitsbedingter Fehlzeiten angestrebt. Hierzu wurden im Rahmen des Projekts bestimmte Themenbereiche, bei denen Bewegung eine wichtige Rolle spielten, angeboten (AOK/Bdf 2/1996, 6)[123].

Für das Bewegungs-Programm BEA wurden folgende Ziele formuliert[124]: Es sollte vor allem den Erkrankungen des Bewegungsapparates vorgebeugt werden. Zudem sollte kurzfristig bereits durch einfache Übungen eine muskuläre Entspannung in den besonders belasteten Bereichen und ein körperliches Wohlbefinden erreicht werden. Nach ca. sechs Wochen sollten darüber hinaus erste muskuläre Dysbalancen ausgeglichen sein, Kenntnisse von Fehlhaltungen und deren Korrekturmöglichkeiten zu einer Kompetenzerweiterung geführt haben und eine Steigerung der individuellen Arbeitsmotivation erreicht sein. Langfristig wurde eine Implementierung von Bewegung ins Freizeitverhalten der Mitarbeiter sowie am Arbeitsplatz angestrebt (vgl. Pfeiffer 1995, 8 f).

---

[123] Im Themenbereich „Bewegung, Entspannung, Fitneß“ sollten Bewegung und Entspannung am Arbeitsplatz (BEA), Tai-Chi, ein Bewegungspausenservice, ein Anti-Stress-Training bzw. ein Kurs ‘Aktiv Entspannen’ durchgeführt werden. Im Rahmen des Themenbereiches „Rückenbeschwerden“ sollten Rückenschule, Wirbelsäulengymnastik, Sitzschule, Sitztraining, Hebe- und Tragetraining stattfinden. Weitere Themenbereiche waren „Besondere Zielgruppen“ (mit den Aktivitäten „Natürlich besser sehen“ und „Raucherentwöhnung“) sowie „Aktionen und Kampagnen“ (u.a. Aktionswoche zu „Bewegung und Entspannung am Arbeitsplatz“).

2.3.4.2 Projektmaßnahmen

Beim Baustein BEA handelt es sich um eine Bewegungspause am Arbeitsplatz, welche über drei Monate an zwei Tagen in der Woche für jeweils eine Viertelstunde angeboten wurde. Um den Produktionsablauf möglichst wenig zu stören[125], wurde die Bewegungspause immer vor oder in Anschluss an eine reguläre Arbeitspause gelegt (vgl. Pfeiffer 1995, 9).
Neben funktionsgymnastischen sowie Koordinations- und Mobilisations-Übungen wurden kurze Herz-Kreislauf-Belastungen[126] und (aktive und passive) Entspannungsübungen durchgeführt. Bei der Vermittlung waren die Kursleiter[127] frei in der Variation der Inhalte. Es sollten für die Teilnehmer jedoch möglichst hohe „Mitnahmeeffekte“[128] durch die Übungen entstehen (vgl. Pfeiffer 1995, 9 f). Vielleicht war dies auch ein Grund dafür, dass versucht werden sollte, alle Muskelgruppen mit dem Übungsprogramm anzusprechen. Der Schwerpunkt wurde jedoch auf den Kopf-, Nacken-, Schulterbereich sowie die (oberen und unteren) Extremitäten gelegt (vgl. Pfeiffer 1995, 11).

---

[124] Pfeiffer bezieht sich in ihrer Darstellung auf die Ausführung in einem unveröffentlichten Konzeptpapier der AOK Hamburg, Zentralabteilung Gesundheit, betriebliche Gesundheitsförderung, verfasst von Wiebke Arps 1993.
[125] An der Maßnahme BEA nahmen neben Mitarbeitern aus dem gewerblichen auch Mitarbeiter aus dem Verwaltungsbereich teil (vgl. Pfeiffer 1995, 8). Über die dortige zeitliche Struktur wird nichts ausgesagt (die Pausenregelung ist durch die Unabhängigkeit von einem Maschinentakt häufig flexibler).
[126] Es wurden kleine Spiele, Tanz, Aerobic und andere Formen angeboten (vgl. Pfeiffer 1995, 10).
[127] Die Kursleiter mussten ein abgeschlossenes bzw. kurz vor dem Abschluss stehendes Sportstudium nachweisen (vgl. Pfeiffer 1995, 9).
[128] Als Mitnahmeeffekt für die Teilnehmer wurde (von Pfeiffer 1995, 10) die „Erinnerungsfähigkeit an Erlerntes“ sowie die „Umsetzungsfähigkeit auf andere Situationen“ bezeichnet.

2.3.4.2.1 Arbeitsplatzanalyse durch Arbeitsplatzbegehung

Bei der vor dem Kurs stattfindenden Arbeitsplatzbegehung informierte sich der Kursleiter über die wesentlichsten Belastungsfaktoren der Mitarbeiter: die körperliche Arbeit, die Arbeitsumgebung, die Arbeitszeitfaktoren und psychosomatische Zusammenhänge (vgl. Pfeiffer 1995, 11). Auf Basis eines „Arbeitsplatzprotokolls“ wurde von Pfeiffer eine Checkliste entwickelt, die als Hilfsmittel für weitere Kursleiter dienen sollte, arbeitsplatzspezifische Belastungen zu erkennen bzw. herauszufinden. Auf Basis dieser Analyse wurde (bzw. sollte) ein entsprechend „effizientes Übungsprogramm“ vom Kursleiter entwickelt (werden), um die arbeitsplatzspezifischen muskulären Dysbalancen ausgleichen zu helfen. Der Kursleiter sollte somit „zur Reflexion“ von vermeidbaren (einseitigen) Belastungsfaktoren und zu entsprechenden Hinweisen für seine Kursteilnehmer angeregt werden (vgl. Pfeiffer 1995, 42 f).

Für die Betrachtung im Rahmen der o.g. Diplomarbeit[129] wurden diejenigen Mitarbeiter ausgewählt, die sich in der Abteilung „Silobeschickung“ bzw. „Endfertigung“ an den Bewegungspausen beteiligten. Dies waren rund 31 % der Belegschaft (25 von 80 Beschäftigten). Die Tätigkeit in der Silobeschickung war durch eine harte körperliche Tätigkeit[130] gekennzeichnet, die auch noch unter Zeitdruck[131] auszuführen war[132]. Auch der Fertigungsbereich kann als Fließbandarbeit bezeichnet werden: in acht „Abfüllzügen“ wurden unterschiedliche Produkte in maschinell automatisierten Arbeitsgängen in Flaschen abgefüllt, mit Verschlusskappen

---

[129] Es wurde der Kurs von September bis Dezember 1994 ausgewählt (vgl. Pfeiffer 1995, 21).

[130] Daher arbeiteten dort ausschließlich Männer (vgl. Pfeiffer 1995, 22).

[131] Die Arbeitgeschwindigkeit ist an die des Fertigungsbereiches gekoppelt und es wurde (vor kurzem?) die Mitarbeiterzahl auf die Hälfte gekürzt, die somit das Doppelte der vorherigen Leistung erbringen mussten (vgl. Pfeiffer 1995, 22).

geschlossen und in Gebinde aus Plastikfolie verschweißt[133] (vgl. Pfeiffer 1995, 21 ff.). Um eine genaue Analyse der Arbeitssituation vornehmen zu können, wurde von Pfeiffer auf das Instrument des „Arbeitsplatzprotokolls“ zurückgegriffen.

2.3.4.2.2 Das Übungsprogramm

Hinsichtlich der Maßnahmen vor dem Untersuchungszeitraum wurde festgestellt, dass die Teilnehmer die erlernten Übungen „nicht konsequent genug am Arbeitsplatz umsetzen“ würden. Als - eine - vermutete Ursache wurden von Pfeiffer (1995, 44) die „ständigen Übungsvarianten“ im Kurs angegeben, die den „Erinnerungseffekt negativ beeinflusst“ haben könnten. Daher sollte nun ein „eingeschränktes, festes Übungsprogramm“ während der drei Monate des Kurses durchgeführt werden.
Dieses wurde letztlich „allgemein“ (d.h. mit Übungen, die für möglichst viele/alle Teilnehmer von Nutzen sein konnten) gestaltet, da Teilnehmer mit unterschiedlichen Belastungssituationen im Kurs („gemischt“) zusammen kamen. Pfeiffer (1995, 45) gibt an, dass für eine (Belastungs-) homogenere Gruppe mit einem Übungs*programm* auf die muskulären Belastungen hätte *individueller* eingegangen werden können. Neben der inhomogenen Gruppe ergab sich das Problem der Kursleiterabstimmung, da an den beiden Kurstagen unterschiedliche Anleiter tätig waren.

---

[132] Es mussten Paletten mit Kartons von Flaschen und Verschlusskappen transportiert und bereitgestellt werden. Die (10-15-Kg-schweren) Kartons mussten geöffnet, angehoben und in die „Bunker“ (Silos) geleert werden (vgl. Pfeiffer 1995, 22).
[133] Auch hier gab es „Transport-, Bereitstellungs- und Palettierarbeiten“. Außerdem mussten „taktgebundene Pack- und Beschickungsarbeiten“ an den Abfüllplätzen der Abfülllinien verrichtet, „Packmittelmagazine“ beschickt sowie Versandkartons mit Fertigware gehoben und getragen werden. Schließlich gab es noch „Überwachungsaufgaben“ (vgl. Pfeiffer 1995, 23).

Die Übungen wurden auf „das allgemeine Könnensniveau“ der Teilnehmer abgestimmt und sollten von diesen „leicht in den Arbeitsalltag integrierbar“ sein. Weiterhin sollte ein Mitnahmeeffekt erzeugt werden. Somit konnte *eine nicht zu hohe Anzahl* von Übungen angeboten werden. Das Übungsprogramm wurde auf *15(!)* wirksame Ausgleichsübungen reduziert, die „nicht zu anstrengend“ waren, keiner speziellen Kleidung bedurften und sowohl im Sitzen als auch im Stehen auszuführen waren (vgl. Pfeiffer 1995, 45).

Mittels der Übungen sollte ein muskulärer Ausgleich zu den Belastungen durch die Arbeitshaltung geschafft werden. Dies betraf vor allem die Bereiche Schultern-Rücken, Kopf-Nacken, Unterarme und Oberschenkel. Es wurden vor allem Dehnungsübungen durchgeführt, da diese (nach Ansicht von Pfeiffer 1995, 46) „ausgezeichnete und notwendige Ausgleichsübungen im Beruf und Alltag“ seien. Schließlich ermögliche es nur eine ausreichend dehnfähige Muskulatur, eine aufrechte Haltung einzunehmen und durch eine ‘Muskeldurchblutung’ würde die Muskulatur geschmeidiger und weniger anfällig für Verspannungen werden.

Pfeiffer (1995, 49), die die Übungen selbst anleitete, orientierte sich am „induktiven Lehrweg“: die Teilnehmer sollten „zunächst nur Erfahrungen sammeln, also die Übungen unreflektiert durchführen“. Durch ständige Wiederholung und ergänzende Informationen durch den Kursleiter würden dann die Zusammenhänge deutlich werden, d.h. die Teilnehmer würden den Sinn und Zweck der einzelnen Übungen begreifen. Zwar sollten die Teilnehmer die individuelle Wirksamkeit jeder einzelnen Übung wahrnehmen[134], es sollte jedoch (vor allem) „ein möglichst hoher Mitnahmeeffekt“ erzielt werden, so dass „immer die positiven Wirkungen

[134] Pfeiffer (1995, 49) bemerkte zwar, dass „Fragen, ob man in der Lage ist, rechtzeitig seine Körpersignale zu erkennen“ von „großer Bedeutung“ seien, sie geht jedoch nicht näherer auf diese „Körpersignale“ ein.

und Leistungen der Übungen herausgestellt“[135] wurden. Die Teilnehmer bekamen von einer Woche auf die andere den Auftrag, „am Arbeitsplatz die Übungen auszuführen, an die sie sich besonders gut erinnern konnten“. Beim nächsten Mal sollten sie dann berichten „ob und wie oft sie diese Aufforderung beherzigt hatten“.

2.3.4.2.3 Auswertung: Ergebnisse der Teilnehmerbefragung

Zunächst werden die positiven Eindrücke der Kursleiterin während des Kurses geschildert. Pfeiffer (1995, 51) spricht von einer „deutlichen Verbesserung bezüglich des Mitnahmeeffekts“: den Teilnehmern musste beim Vormachen der erinnerten Übungen zu Beginn noch nachgeholfen werden bis sie „in den letzten Durchgängen ohne vorherige Aufforderung von allein anfingen, die Übungen auszuführen“. Darüber hinaus konnten sie bis zum Ende alle Übungen den verschiedenen Bereichen[136] zuordnen. Die Teilnehmer ergänzten sich dabei gegenseitig, falls etwas vergessen wurde, wodurch „eine häufig geradezu fröhliche und ausgelassene Stimmung“ entstand (Pfeiffer 1995, 51).

Zur Frage des Transfers auf den Arbeitsalltag meldeten sich Teilnehmer, die entsprechend demonstrierten. Außerdem gab es (meist am Ende der Bewegungspause) positive Rückmeldungen zu den Wirkungen der Übungen[137].

Entscheidend für einen Erfolg ihrer Bemühungen sah Pfeiffer (1995, 52) jedoch weniger in diesen „subjektiven Wahrnehmungen“ durch die

[135] Ein Hinweis bestand in der „gesundheitlichen Wirkung“ von Bewegung.

[136] Gemeint waren die Körper- bzw. Muskulatur-Bereiche, auf die sich die jeweilige Übung positiv (entspannend) auswirkte.

[137] Diese Bemerkungen blieben jedoch recht allgemein und undifferenziert, wie z.B. „das hat aber wieder einmal gut getan“; „das war mal wieder dringend notwendig“ (Pfeiffer 1995, 52).

Kursleiterin und den - spontanen - Äußerungen, sondern im Ergebnis des „abgesicherten Datenmaterials“, d.h. sowohl des Krankenkassen-Fragebogens als auch des von Pfeiffer eingesetzten.

Die Krankenkasse fragte: „Machen Sie jetzt häufiger Ausgleichsübungen am Arbeitsplatz?“, worauf 100 % der betrachteten Gruppe mit „Ja“ antworteten, während dies ein halbes Jahr zuvor nur 52 % waren (vgl. Pfeiffer 1995, 52 f). Die Undifferenziertheit der Krankenkassen-Fragestellung sah auch Pfeiffer (1995, 53 u. 55) und - um zu „exakteren Ergebnissen“ zu kommen - entwickelte sie einen Fragebogen zur Auswertung, welcher auf die „Wirksamkeit der Bewegungspause“ zielte. Zunächst wurden (vgl. Pfeiffer 1995, 67) jedoch die 100 % (s.o.) durch die Frage nach der Häufigkeit der nun gemachten Ausgleichsübungen relativiert: 74 % der Mitarbeiter machten manchmal mehr Ausgleichsübungen am Arbeitsplatz.

Entscheidend für die Bewertung der Maßnahme sind letztlich die Wirkungen, die von den Übungen ausgehen. Hierzu wurde festgestellt, dass sich (nach subjektiver Einschätzung durch die Teilnehmer) die körperliche Befindlichkeit eindeutig gebessert habe[138], während die Bewegungspause hinsichtlich sozialer Wirkungen „keinen deutlich positiven Einfluss“[139] auf die Teilnehmer gehabt hätte. Auch die Wirkungen auf den Arbeitsprozess seien überwiegend neutral beurteilt[140] worden. Hinsichtlich der „Umsetzung des in der Bewegungspause Erlernten“ hatte die Mehrheit ein positives

[138] 43 % der Befragten gaben an, dass ihre Beschwerden durch die Bewegungspause „eher“ gemildert wurden, bei 17 % traf dies (uneingeschränkt) zu, zusammen gab es also bei 60 % der Teilnehmer Verbesserungen in der Befindlichkeit (vgl. Pfeiffer 1995, 58 (Auswertung) und Anhang (Fragebogen, Frage Nr. 3)).

[139] Auf die Frage zur positiven Veränderung des Arbeitsklimas durch die Bewegungspause gaben 52 % der Befragten an, dass dies „eher nicht“ der Fall war und 39 %, dass dies „überhaupt nicht“ zutrifft (vgl. Pfeiffer 1995, 59; Frage 8).

[140] Hinsichtlich der Arbeitsleistung und des Arbeitsrhythmus’ fühlten sich 30 % der Teilnehmer durch die Übungen „eher positiv“ beeinflusst (vgl. Pfeiffer 1995, 59 f; Frage 9 u. 12).

Gefühl[141]. Wichtiger erscheint die „Beurteilungsfähigkeit“: welche Haltung schont bzw. schadet dem Rücken. Die Entwicklung dieser Fähigkeit habe bei den meisten Teilnehmern angebahnt werden können[142]. Es habe eine gesteigerte Wahrnehmungsfähigkeit hinsichtlich des eigenen Verhaltens stattgefunden. Dabei blieb allerdings offen, ob sich die Teilnehmer auch tatsächlich danach - spürend - verhalten oder ob es beim - theoretisch möglichen - Beurteilen bleibt. Außerdem konnte das Training am Arbeitsplatz beim Entspannen, bei kleinen Bewegungspausen, beim Sitzen, beim Stehen sowie beim Heben und Tragen eingebracht werden, wenn auch unterschiedlich häufig[143]. Problem blieb die unzureichende Pausenregelung im Betrieb[144].

Ein wichtiger Komplex bei der Befragung umfasste die „Gründe für die Nichtumsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz“. Hierbei ist auffällig, dass von den Teilnehmern weniger Probleme bei der Vermittlung oder beim Unternehmen als vielmehr im eigenen Verhalten gesehen wurden[145]. Erst dann wurden betriebliche Gründe (Verhältnisse) als Gründe verantwortlich gemacht[146] (vgl. Pfeiffer 1995, 61; Frage 16).

Als Haupt-Hinderungsgründe für die Durchführung von Ausgleichsübungen wurde als erstes der Zeitdruck am Arbeitsplatz (n=16) genannt, gefolgt vom Empfinden, dass die Arbeit selber schon anstrengend genug sei (n=12) bzw. man sich während der Arbeit schon genug bewegen würde (n=11). Andere

---

[141] 43 % stimmten eingeschränkt (trifft eher zu), 22 % stimmten uneingeschränkt (trifft zu) der Einschätzung nach Umsetzungsfähigkeit zu (vgl. Pfeiffer 1995, 60; Frage 14).

[142] 87 % (bei 43 % uneingeschränkt) fühlten sich nach der Bewegungspause in der Lage zu beurteilen, welche Haltung dem Rücken eher schont bzw. eher schadet (vgl. Pfeiffer 1995, 60; Frage 13).

[143] Entsprechend der o.g. Reihenfolge gab es 19, 15, 13, 12, 6 Nennungen (vgl. Pfeiffer 1995, 61).

[144] Über die Schicht verteilt gab es 4 mal 15 Minuten Pause (vgl. Pfeiffer 1995, 60).

[145] Die eigene Vergesslichkeit (n=14) rangierte vor einer als zu anstrengend empfundenen richtigen Körperhaltung (n=12) und der eigenen Bequemlichkeit (n=6).

[146] Dies waren schwer verstellbare (n=10) oder ungünstig konstruierte (n=7) Arbeitsstühle bzw. fehlende Hebe- und Tragehilfen (n=7). Eine mangelnde Aufklärung wurde nur in 5 Fällen als Hinderungsgründe für rückengerechtes Verhalten angegeben.

Gründe waren die Annahme, dass Kollegen denken könnten, man wäre faul und sie deswegen für einen mitarbeiten müssten (n=10) und die eigene Müdigkeit bzw. Erschöpfung (n=8). Erst am Schluss rangierten die Befürchtung, dass sich Kollegen lustig machen könnten (n=6) oder die Angst vor Ärger mit den Vorgesetzten (n=1) (vgl. Pfeiffer 1995, 61; Frage 18).

Um der Beteiligung nach Möglichkeiten zur Verbesserungen auf die Spur zu kommen, konnten von den Befragten Vorschläge[147] gemacht werden. Es kamen jedoch nur drei Vorschläge[148], was auf eine gewisse Resignation bzw. passive Haltung schließen lässt.

2.3.4.3 Projekterfolg

Als Basis für eine Beurteilung des Projektes in seiner Gesamtheit diente der Abschlußbericht, der von am Projekt beteiligten Personen bzw. Stellen[149], die auch (im wesentlichen) in der Steuergruppe des Projektes mitwirkten, erstellt wurde. Er wurde kurz vor Abschluss des Projektes im August 1997 vorgelegt. Neben einer schriftlichen Befragung der Teilnehmer an den Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sowie Experten[150] wurde eine

---

[147] „Wünsche, wie das in den Bewegungspausen Erlernte am Arbeitsplatz besser umgesetzt werden kann“ (Pfeiffer 1995, 62).

[148] Ein Vorschlag war, zusätzliche Pausen für die Ausgleichsübungen einzurichten; ein anderer Vorschlag forderte eine tägliche Bewegungspause für alle Beschäftigten zu einer bestimmten Zeit am Tag unter fachlicher Anleitung; schließlich kam der Vorschlag, die Bewegungspausen zu verlängern, um den Trainingseffekt deutlich spürbarer werden zu lassen und das gesamte Wohlbefinden zu steigern (vgl. Pfeiffer 1995, 63; Frage 31).

[149] Die beteiligten wissenschaftlichen Begleitstellen waren das Institut für Gesundheits- und Sozialforschung IGES, Berlin und die Universität der Bundeswehr, Hamburg. Außerdem war der Träger des Projektes, die Krankenkasse, mit Personen in der Steuerungsgruppe vertreten.

[150] Dies waren Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens: u.a. Führungskräfte der Produktion, Betriebsärztlicher Dienst, Sekretärinnen, Personalabteilung.

Analyse der Unfallzahlen und des Krankenstands (Fehlzeiten) während der Projektlaufzeit für die Auswertung vorgenommen[151].

2.3.4.3.1 Positive Rückmeldungen

Bei den Befragungen der Mitarbeiter, die an Maßnahmen des Projekts teilnahmen, wurde der „Bereich der Verhaltensprävention [...] ganz überwiegend als vielfältig, attraktiv und von hervorragender Qualität beurteilt“ (AOK/Bdf 11/1997, 36). Insbesondere die Ergebnisse zu einer positiven Veränderung des Gesundheitszustandes der Teilnehmer wurden „als ein überzeugender Projekterfolg eingestuft“. Dieser wurde durch drei Fragenkomplexe erkundet[152]:

* im ersten ging es um die allgemeinen Auswirkungen durch die BEA[153],
* im zweiten um die persönliche Einschätzung der Wirkungsweise in den Bereichen Beweglichkeit, Entspannung und Belastbarkeit[154] und
* im dritten um konkrete Verhaltensveränderungen am Arbeitsplatz, welche die „Funktionskreise Sitzen, Stehen sowie Heben und Tragen“ umfasste.

„Bei allen drei Fragen (Sitzen / Stehen / Heben + Tragen) wurde eine langfristige Zunahme des Körperbewusstseins beobachtet“[155]. Dieses zeigte

[151] Mit der Vorlage des Abschlußberichts fand im August 1997 eine Klausurtagung der Steuerungsgruppe statt, bei der Verlauf und Ergebnisse des Projekts ausführlich diskutiert und bewertet wurden (AOK/Bdf 11/1997, 36).

[152] Die Fragenkomplexe der begleitenden Gruppenbefragung fand gegen Ende jeder Maßnahme (ca. 4 Wochen vor Maßnahmeende) durch die BEA-Kursleiter statt (vgl. AOK/Bdf 11/1997, 16 f).

[153] U.a. hätte BEA 95 % der Teilnehmer Spaß bzw. bei 83 % Lust auf mehr Bewegung und Sport gemacht sowie bei 61 % die Gesundheit gefördert (vgl. AOK/Bdf 11/1997, 17).

[154] Hier hätten 70 % der Befragten das Gefühl gehabt, weniger verspannt zu sein, 65 % seien besser durch den Arbeitstag gekommen, 61 % hätten das Gefühl, bei der Arbeit zwischendurch besser entspannen zu können, 53 % fühlten sich beweglicher, 49 % hätten das Gefühl, auch zu Hause besser entspannen zu können (vgl. AOK/Bdf 11/1997, 17).

sich darin, dass die Teilnehmer insbesondere beim Heben und Tragen mehr (als vor Beginn der Maßnahme BEA) „auf ihre Körperhaltung achteten“[156] (vgl. AOK/Bdf 11/1997, 16 ff). Weiterhin wurden die Ergebnisse zu den selbst empfundenen Wirkungen von BEA positiv bewertet[157].

Dass ein höheres Gesundheitsbewusstsein und ein entsprechendes Verhalten zu motivierteren und leistungsfähigeren Mitarbeitern führt, wurde als „Vorteil des Projektergebnisses“ genannt und konnte durch einen positiv veränderten Gesundheitszustand bzw. ein entsprechend verändertes Gesundheitsverhaltens belegt werden: im Vergleich zu Mitarbeitern, die nicht an BEA teilnahmen, wurde eine deutlichere Verbesserung bei den Mitarbeitern, die an BEA teilnahmen, festgestellt[158] (vgl. AOK/Bdf 11/1997, 19 f). Ähnlich gute Ergebnisse gab es für die Maßnahme der Rückenschule[159]. Durch die eingerichteten „Gesundheitszirkel“[160] und

---

[155] Die Beobachtung einer vermehrten „Sensibilisierung“ bzw. verbesserten „Verhaltensprävention“ wurde vor allem durch die Ergebnisse der Expertenbefragung deutlich (hier gab es die meisten positiven Veränderungen): „wurde früher häufig unüberlegt gehandelt, wie zum Beispiel beim Heben schwerer Lasten, so wird heute das in den Kursen Erlernte angewandt“ (AOK/Bdf 11/1997, 33).

[156] Nach dem ersten Kurs (I/94) waren dies schon 74 %, beim letzten (I/96) sogar 90 % der Teilnehmer, im Durchschnitt (aller Maßnahmen) 74 %; beim Stehen achteten (im Durchschnitt) 70 % der Teilnehmer, im Sitzen (im Durchschnitt) 68 % mehr auf die Körperhaltung als vor der BEA-Maßnahme (vgl. AOK/Bdf 11/1997, 17 f).

[157] Es gäbe u.a. eine bessere Bewältigung von körperlichen Belastungen am Arbeitsplatz (bei 65,8 % der Teilnehmer), den Anstoß, sich auch in der Freizeit mehr zu bewegen (57,8 %), eine verbesserte Fitness (55,3 %), weniger Rückenschmerzen (52,2 %), weniger Stressempfinden am Arbeitsplatz (49,7 %) (vgl. AOK/Bdf 11/1997, 18 f).

[158] Zur Frage nach der Entwicklung der persönlichen Gesundheit wurde von 9,4 % der BEA-Teilnehmer (4,9 % der Nicht-BEA-Teilnehmer) eine deutliche Verbesserung, von 20,6 % (6,8 %) eine geringe Verbesserung und von 42,5 % (63,1 %) eine gleichgebliebene Gesundheit angegeben Ein Grund dafür, dass auch die Nicht-Teilnehmer an BEA-Maßnahmen positive Veränderungen in ihrer Gesundheit feststellten, wurde damit begründet, dass sich (möglicherweise) die Beschäftigten an der Fragebogenaktion beteiligt haben, die grundsätzlich ein großes Interesse an Gesundheitsfragen haben und unabhängig vom Projekt etwas zur Förderung ihrer Gesundheit getan haben (vgl. AOK/Bdf 11/1997, 19 f).

[159] Vor Besuch der Rückenschule gaben 89 % der Teilnehmer Beschwerden in diesem Bereich an (vgl. AOK/Bdf 11/1997, 21). Hinsichtlich einer Veränderung ihrer Beschwerden im Hals- und Lendenwirbelsäulenbereich hatten sich diese bei 33 % der Befragten erheblich und bei 48 % zumindest ein wenig gebessert. Weiterhin gaben über 90 % der Teilnehmer eine (mögliche) Übertragbarkeit des Erlernten auf den Arbeitsplatz an bzw. eine über 90 %ige (zumindest gelegentliche) „selbständige Weiterführung der

„Projektgruppen“[161] hätten Verbesserungen der Arbeitssituation der Mitarbeiter bewirkt werden können. In den Gesundheitszirkeln wurden einerseits Probleme zur Gesundheit thematisiert[162], zum anderen wurden Lösungsvorschläge erarbeitet. Die Projektgruppen erarbeiteten Maßnahmenvorschläge auf Basis der vorgegebenen Arbeitssituations-erfassung[163]. Laut Abschlußbericht (AOK/Bdf 11/1997, 25) sei „ein Großteil der Lösungsvorschläge umgesetzt worden“, entsprechend „offene

---

während des Kurses erlernten Übungen zu Hause“ an. Auch nach einem halben Jahr wurden die Übungen zu Hause zumindest manchmal zu über 80 % weitergeführt (vgl. AOK/Bdf 11/1997, 22 f). Außerdem wurde die Beschwerdesituation durch einen Fragebogen ein halbes Jahr nach Beendigung der Rückenschule ermittelt: 45 % der Befragten hatten selten oder nie Verspannungen im Schulter- und Nackenbereich, 18 % hatten Schwierigkeiten beim Bücken, Heben und Tragen und 31 % der Befragten hat noch oft Verspannungen. Für den Bereich des mittleren bzw. unteren Rückens gab es bei etwas über 50 % der Befragten manchmal Probleme. Dies wurde als „deutliche Verbesserung“ der subjektiven Beschwerdesituation interpretiert. Außerdem gab es eine positive Einschätzung des Gelernten für den Arbeitsplatz. Zwischen 81 und 96 % der Befragten haben die Kursanregungen häufig oder gelegentlich als praktische Hilfe empfunden (vgl. AOK/Bdf 11/1997, 23).
Für den Bereich der Beschwerden im Lendenwirbelsäulenbereich ergab sich eine Verbesserung des Status direkt im Anschluss an die Rückenschule bis zum Zeitpunkt nach einem halben Jahr. Während direkt im An-schluß noch über 80 % der Befragten zumindest gelegentlich auftretende Schmerzen angaben, verschob sich dies auf gut 70 % der Befragten; selten oder nie hatten jetzt 27 % der Befragten Beschwerden (vorher: 14 %) (vgl. AOK/Bdf 11/1997, 22f). Auch die zweite Fragebogenaktion ergab ein sehr positives Ergebnis für das Rückenschulangebot: die Rückenbeschwerden hatten bei allen Befragten abgenommen, bei den Rückenschulteilnehmern ‘jedoch signifikant ausgeprägter’ als bei denjenigen, die an keiner Maßnahme teilgenommen hatten (vgl. AOK/Bdf 11/1997, 24).

[160] Die Gesundheitszirkel wurden den gewerblichen und angestellten Mitarbeitern während der Arbeitszeit moderierte Gesprächsrunden angeboten, in denen die Teilnehmer persönliche gesundheitsrelevante Themen und Probleme sammeln und diskutieren konnten (vgl. AOK/Bdf 1996, 13).

[161] Auch die Projektgruppen waren moderierte Gesprächsrunden, sie waren jedoch heterogen mit Teilnehmern aus unterschiedlichen Funktionsbereichen (u.a. Mitarbeiter, Betriebsarzt, Betriebsrat, Meister, Arbeitsschutz) des Unternehmens zusammengesetzt (vgl. AOK/Bdf 1996, 16 f).

[162] Diese konnten den drei Bereichen „ergonomische Situation am Arbeitsplatz“ (Umgebungsbedingungen, Unfallgefahren usw.), „individuelle Situation am Arbeitsplatz“ (persönliche Arbeitssituation, Arbeitsbelastung usw.), „gruppenspezifische Situation“ (Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten, Gruppen- und Betriebsklima) zugeordnet werden (vgl. AOK/Bdf 1996, 14).

[163] Neben ergonomischen und personellen Maßnahmen betraf dies auch strukturelle Maßnahmen, welche in erster Linie spezifische Schulungen zur Folge haben sollten (vgl. AOK/Bdf 1996, 18 u. AOK/Bdf 11/1997, 26).

Maßnahmen“ sollten „durch die entsprechenden Instanzen im Auge behalten“ werden. In einer Befragung zur Veränderung der Arbeitssituation wurde diese bei allen untersuchten Bereichen „als unverändert wahrgenommen“. Als „schlechter“ wurden u.a. die Arbeitsabläufe, die Arbeitsorganisation und die nervliche Belastung, als besser wurde die Ausstattung des Arbeitsplatzes, die Arbeitssicherheit und die Unfallgefahren sowie das Verhältnis zu Kollegen empfunden (vgl. AOK/Bdf 11/1997, 26 f). Das empfundene (subjektive) Empfinden einer verbesserten Arbeitssicherheit wurde auch durch einen (objektiven) kontinuierlichen Rückgang der Zahl der Arbeitsunfälle bestätigt (vgl. AOK/Bdf 11/1997, 27).

Das Gesundheitsengagement des Unternehmens für seine Mitarbeiter wurde „von vielen Beschäftigten - auch solchen, die selbst gar nicht teilgenommen hatten - sehr positiv aufgenommen“ und stellte somit einen „Imagegewinn“ für das Unternehmen dar (AOK/Bdf 11/1997, 37). Hierzu hat sicherlich auch die „intensive Werbung“ für das Projekt beigetragen.

Hinsichtlich der Arbeitssituation seien durch das Projekt „eine ganze Reihe nennenswerter Verbesserungen im Bereich der Ergonomie erzielt“ worden. Es „konnten zahlreiche Arbeitsplätze im Hinblick auf Faktoren wie Lärmbelästigung und Beanspruchung des Bewegungsapparates gesundheitsgerecht verbessert werden“. Außerdem wurde „Hervorragendes im Bereich der Gefährdungsbeurteilung geleistet“ und zur „Senkung der Unfallzahlen beigetragen“ (AOK/Bdf 11/1997, 38).

2.3.4.3.2 Kritische Auseinandersetzung

Trotz der positiven Effekte wurde von der Steuergruppe im Abschlußbericht (AOK/Bdf 11/1997, 38) eine „mangelhafte Umsetzung von Verhältnis-

prävention“ (Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation) festgestellt. Dies hätte vor allem an einer mangelnden Zuständigkeit bzw. daran gelegen, dass es nicht gelingen konnte, „die Verantwortlichen für ein stärkeres Engagement gemeinsam mit dem Gesundheitsprojekt zu gewinnen“. Gründe hierfür seien vor allem eine unterschätzte Bedeutung des Führungsverhaltens, insbesondere der Linienvorgesetzten der teilnehmenden Mitarbeiter[164] bzw. eine mangelnde Integration des Projekts in das Unternehmen. Es wird in diesem Zusammenhang sogar vom „Aufpfropfen des Projekts von außen auf die bestehende Organisation“ gesprochen[165] (AOK/Bdf 11/1997, 39). Das Thema Fehlzeiten genoss lange Zeit nur relativ geringe Aufmerksamkeit bei den Linienvorgesetzten.“ Ein Problem hierbei war sicherlich auch, dass die jährlichen Arbeitunfähigkeitsanalysen nur der Steuerungsgruppe bekannt wurden und nicht zur entsprechenden Weiterleitung bzw. daraus folgenden entsprechenden Aktivitäten führten. Wären Linienverantwortliche zu einem früheren Zeitpunkt direkt in das Projekt eingebunden gewesen, dann hätte, nach Erkenntnis der Steuerungsgruppe, auch hinsichtlich der Verhältnisprävention erfolgreicher gearbeitet werden können (vgl. AOK/Bdf 11/1997, 39). Das dies nicht gelang, lag aber nach Ansicht einer Führungskraft auch daran, dass „die Projektleitung uns das Projekt übergestülpt hat; eingesetzt hat sie sich schon, aber leider nicht mit uns solidarisiert. Sie hätte uns locker ins Boot bekommen können, wenn sie nur gewollt hätte“ (AOK/Bdf 11/1997, 34).

Eines der Hauptziele - die Reduktion der Fehlzeiten - ist daher durch das Projekt nicht erreicht worden. Die Krankenstände zeigten eine Veränderung

---

[164] Von der Steuerungsgruppe wird die „ungenügende Einbindung bzw. das teilweise mangelnde Engagement des Linienmanagements“ kritisch festgehalten (AOK/Bdf 11/1997, 39).

[165] Eine enge Kooperation bzw. die Einbindung der für diese Bereiche zuständigen Abteilungen des Unternehmens (z. B. Personalentwicklung) in das Gesundheitsprojekt sei nicht erfolgt. Das Projekt sei insgesamt zu wenig mit den bestehenden Aktivitäten der Sparten („innerbetriebliche Instanzen“) koordiniert worden.

von 9,3 % (1994) auf 10,53 % (1995) auf 8,66 % (1996). Der Anstieg in 1995 wurde z.T. auf eine Grippewelle zu Anfang des Jahres zurückgeführt. Für die Senkung des Krankenstands in 1996 wurde vor allem die gesetzliche Entwicklung[166] ab Oktober verantwortlich gemacht. Daher wurde die Schlussfolgerung gezogen, dass „nicht auf einen nachhaltigen Einfluss des Gesundheitsprojekts auf die Fehlzeiten geschlossen werden" konnte (AOK/Bdf 11/1997, 29).

Als weitere Schwierigkeiten („Schwächen des Projekts") wurden von der Steuerungsgruppe „eine zu starke Top-Down-Orientierung; der durch die Projektstrukturen teilweise erzwungenen Aktionismus bei der Maßnahmegestaltung; die eingeschränkte konzeptionelle Flexibilität wegen der festen vertraglichen Vereinbarungen zur Projektdurchführung; der unglückliche Start des Projekts (frühe Ankündigung, später Beginn)" erkannt (AOK/Bdf 11/1997, 40).

Mehr Ausgleichsübungen am Arbeitsplatz wurden nach insgesamt sieben BEA-Durchgängen „von nur 55 % der Teilnehmer" praktiziert, woraus folgende kritische Schlussfolgerung gezogen wurde: Es sei erkennbar gewesen, dass die Teilnehmer über das Projektende hinaus weiter Anstöße von außen benötigen würden, um die positiven Verhaltensänderungen durch die BEA verstetigen zu können (AOK/Bdf 11/1997, 18). Von einzelnen Experten wurde sogar auf die Gefahr hingewiesen, dass „das Projekt die Mitarbeiter dazu verleiten könnte, die Verantwortung für ihre eigene Gesundheit abzugeben" (AOK/Bdf 11/1997, 33).

[166] Der Gesetzgeber ermöglichte die Kürzung der Lohnfortzahlung auf 80 % der Bezüge im Krankheitsfall.

2.3.5 Progressive Muskelentspannung gegen Schwierigkeiten in der Arbeit: Projekt „Psychologische Gesundheitsförderung“

In Zusammenarbeit mit Vertretern des Psychologischen Instituts der Universität Hamburg führte das Unternehmen Nr. 59 das Projekt „Psychologische Gesundheitsförderung“ im Jahre 1994 für Arbeiterinnen in der Fertigung und im Versand durch[167].

2.3.5.1 Projektansatz

Die Projekt-Initiative entstand aus der verhaltenstherapeutischen Arbeit der Wissenschaftler mit Patienten, deren „Probleme im Kontext ihrer Arbeit entstanden und verschärft worden“ waren bzw. deren Probleme zunächst unabhängig von der Arbeitsumgebung waren, jedoch „sekundär zu Schwierigkeiten mit und in der Arbeit bis hin zur Berufsunfähigkeit“ geführt hatten (Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 2).
Das Unternehmen beschäftigte (1994) ca. 800 Frauen in der Fertigung bzw. im Versand im Zusammenhang mit der Herstellung hochwertiger Schreib- und Zeichengeräte. Aufgrund eines hohen Krankenstandes sollte „auf Wunsch der Personalleitung [...] ein Angebot zur Gesundheitsförderung erarbeitet werden“ (Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 6). Damit eine Evaluierung auf psychologisch-wissenschaftlicher Basis möglich wurde, wurden zwei Gruppen als Stichprobe gebildet: die Teilnehmerinnen, die sich am Programm zur Gesundheitsförderung (freiwillig) beteiligen wollten, und eine Kontrollgruppe.

[167] Betreut wurde das Projekt vom Psychologischen Institut III der Universität Hamburg (durch Prof. Berbalk und Dipl. Psych. Kempkensteffen) und einer Hamburger Ärztin und Psychotherapeutin sowie betriebsintern durch den Betriebsarzt.

Aus dem Projekt sollten für die Teilnehmerinnen „situative Erlebens- und Verhaltensänderungen“ als Gewinn resultieren und „ein Prozess der Persönlichkeitsentwicklung angestoßen“ werden (vgl. Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 5 f).

2.3.5.2 Projektmaßnahmen

Das Training mit den Teilnehmerinnen erfolgte im Betrieb und innerhalb der Arbeitszeit[168]. Vor dem eigentlichen Training wurden die Teilnehmerinnen ärztlich untersucht[169] und psychologisch in Gruppen getestet. Außerdem fanden einstündige verhaltensdiagnostische Einzelgespräche[170] mit den Teilnehmerinnen statt.

Es wurden „vor und nach dem Training bzw. der Wartezeit der Kontrollgruppe [...] eine ergonometrische Belastungsprüfung der Kreislauffunktionen und Prüfung der Blutfettwerte“ sowie „Blutentnahmen zur Bestimmung der Plasmacortisol-Werte“ vorgenommen (Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 7). Eine verringerte Cortisolausschüttung wurde als Indikator für eine „Reduktion vielfältiger gesundheitsschädigender Prozesse“ angesehen (Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 8).

In einem Besprechungsraum des Betriebes wurden Gruppentrainings mit jeweils 7 Teilnehmerinnen durchgeführt. Es fanden neun wöchentliche Sitzungen statt, welche jeweils drei Stunden dauerten. Außerdem konnten

---

[168] Es wäre sonst der Mehrzahl der Teilnehmerinnen nicht möglich gewesen, an dem Projekt teilzunehmen.

[169] „Die betriebsärztliche Untersuchung diente der Erhebung körperlicher Beschwerden und der Prüfung, ob eine fachärztliche Behandlung vor oder anstelle der Aufnahme in das Trainingsprogramm angezeigt war“ (Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 7).

[170] Parallel zum Gespräch wurden die Blutdruckwerte bzw. der Kreislauf und die Atmungsfunktionen der jeweiligen Teilnehmerin gemessen und zeitgleich per Videographie bzw. -Computertechnik mit dem Gesprächsverlauf festgehalten. Daraus wurden „die individuellen Belastungen einer Teilnehmerin erschlossen und in der Trainingsvorbereitung berücksichtigt“ (Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 8).

die Teilnehmerinnen (auf Wunsch) in Einzelsitzungen zusätzliche Gespräche und verhaltenstherapeutische Maßnahmen wahrnehmen (vgl. Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 7).

Die dreistündigen Sitzungen wurden durch jeweils viertelstündige Pausen nach jeder Dreiviertelstunde unterbrochen. Am Ende einer Gesamtsitzung und ab der zweiten Sitzung auch am Anfang wurden 15 Minuten Muskelentspannungsübungen[171] durchgeführt (vgl. Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 9). Diese basierten auf der von Edmund Jacobson[172] entwickelten 'Progressiven Muskelentspannung' und sollten nicht nur eine rasche und umfassende Entspannung herbeiführen, sondern es sollte von den Teilnehmerinnen auch eine (im Sinne Jacobsons) „Kultivierung des Muskelsinns" betrieben werden. In diesem „Wahrnehmungstraining" sollten selbst die geringsten Spannungsveränderungen der Muskulatur erspürt werden. Dies hatte nach Berbalk / Kempkensteffen (1/1995, 10) folgendermaßen beschriebene Ziele: „Diese verfeinerte Wahrnehmungsfähigkeit lässt sich im Alltag erstens zur bewussten Beurteilung des 'Ereignisstromes' einsetzen und zweitens kann sie diskriminative Reize für einen Verhaltenswechsel im Sinne günstigerer Situationsbewältigung liefern. Im einfachsten Fall kann z.B. die Wahrnehmung einer geringfügigen Anspannung eine gezielte Entspannungsreaktion veranlassen". Die Teilnehmerinnen wurden zur Selbstbeobachtung aufgefordert und auf die Entwicklung einer „differentiellen Entspannung" hingewiesen: d.h. die Muskelanspannung

---

[171] Die Entspannungsübungen wurden in vier Abschnitte unterteilt: 1. Hände, Arme, Schultern und Nacken; 2. Rücken, Atmung und Bauch; 3. Gesäßmuskeln, Schließmuskeln, Beine und Füße; 4. Hals und Kopf. Außerdem wurde ein Üben zu Hause angeregt (Vorschlag für die tägliche Übungszeit: eine halbe Stunde) und den Teilnehmerinnen dafür Audiokassetten und Registrierbögen mitgegeben (vgl. Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 10).

[172] Edmund Jacobson entwickelte 1934 die Technik der Progressiven Muskelentspannung, um Angst und Spannung anzugehen (vgl. hierzu Bernstein / Borkovec 1987).

sollte von den Arbeiterinnen registriert werden, die für die gerade ablaufende Tätigkeit gänzlich unnötig oder unnötig stark ausgeprägt ist; überflüssige Spannung sollte dann gelöst werden können (Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 10).

Nach der Einstimmung mit den Entspannungsübungen wurde Zeit für einen Austausch von Informationen bzw. Erfahrungen hinsichtlich betrieblicher Vorgänge gegeben. Dabei kamen auch private Dinge zur Sprache, so dass die Teilnehmerinnen dazu aufgefordert wurden, sich auch in der Freizeit zu treffen, um sich gegenseitig zu unterstützen und zu beraten[173] (vgl. Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 9). Im weiteren Verlauf des Trainings gab es weitere psychologisch ausgerichtete Maßnahmen[174].

2.3.5.3 Projekterfolg

Die Erholung bzw. das Sich-Lösen von der Arbeit durch die Muskelentspannungsübungen zu Beginn einer Trainingssitzung sei am Anfang des Gesamttrainings noch nicht möglich gewesen. Die Teilnehmerinnen lernten jedoch im weiteren Verlauf, nach der Arbeit

---

[173] Die Verfasser bezeichneten diesen Umgang mit Teilnehmerinnen-Berichten „Kultivierung des Austauschs betrieblicher und persönlicher Information“ (Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 9).

[174] Neben der „Zusammenfügung des im Training erworbenen Wissens“ bzw. dem „Austausch über die Erfahrungen“ wurden noch folgende psychologisch ausgerichtete Aufgaben durchgeführt:
- „die Rolle der Gedanken und Vorstellung für die Wahrnehmung von belastenden Situationen, für das resultierende körperliche und gefühlsmäßige Reagieren und für die nachfolgenden Bewältigungsversuche“;
- „die kombinierte Verwendung von Vorstellungen und Entspannung“;
- „konstruktive Alternativen für unrealistische Gedanken und Vorstellungen in Belastungssituationen“;
- „Einsatzmöglichkeiten bisheriger Trainingsschritte und die Möglichkeiten von ermutigenden Verhaltensübungen“ für „die ‘Stärkung des Selbstvertrauens’“;
- „Konzepte zu wichtigen Menschen aus dem persönlichen Alltag“;
- „Auseinandersetzung mit den Selbstkonzepten der Teilnehmerinnen“ (Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 11).

'abzuschalten' und sich zu erholen, welches durch den Nachweis einer „Cortisolsupression" belegt werden könne (vgl. Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 9). Im beruflichen (und privaten) Alltag hätte es subjektive Bestätigungen für Veränderungen gegeben, die auf das Training (mit den Entspannungsübungen) zurückgeführt werden könnten. So erstaunten sich Kolleginnen und Vorgesetzte (und besonders die Partner) über eine „zunehmende Gelassenheit" der trainierenden Frauen[175] (vgl. Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 10).

Die psychologisch-wissenschaftliche Konzeption[176] zielte auf der einen Seite auf die Reduktion gesundheitsschädigender Einflüsse durch eine Verbesserung der situativen Kontrolle, durch eine Minderung der persönlichen Beanspruchung unter Belastung und durch einen besseren Umgang mit Belastung ab. Auf der anderen Seite sollten gesundheitsfördernde Einflüsse begünstigt und gestärkt werden. Hierzu wurde auf verschiedene Messinstrumente zurückgegriffen. Durch das psychologische Testinstrument „Freiburger Persönlichkeitsinventar" wurden für 6 Faktoren signifikante Veränderungen (vor - nach dem Training) bei den Teilnehmerinnen, die das Training absolvierten, festgestellt, während die Wertveränderungen bei der Kontrollgruppe vergleichsweise konstant geblieben waren[177]: hinsichtlich der Faktoren

---

[175] Es 'kursierten' bald nach Beginn des Trainings Kopien der Entspannungskassetten im Betrieb und ein zunächst skeptischer Partner übte 'heimlich' Entspannung (vgl. Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 10).

[176] Für die Evaluation wurden Fragebögen zur Selbsteinschätzung der Teilnehmerinnen verwendet.

[177] Als Anhalt für eine quantitative Einschätzung mag der Vergleich der Zahlenwerte dienen, ohne näher auf das Verfahren des Freiburger Persönlichkeitsinventars einzugehen (es wurde das arithmetische Mittel für jeweils die Behandlungsgruppe - B-Gr - vor/nach dem Training und die Kontrollgruppe - K-Gr. - vor/nach der Wartezeit gebildet):

Faktor „Lebenszufriedenheit": B-Gr von 4,611 auf 7,056 -- K-Gr von 4,875 auf 5,333
Faktor „Leistungsorientierung": B-Gr von 6,111 auf 7,389 -- K-Gr von 6,125 auf 5,458 (Senkung!)
Faktor „Erregbarkeit": B-Gr von 8,389 auf 5,611 -- K-Gr von 6,667 auf 6,667
Faktor „Beanspruchung": B-Gr von 8,889 auf 5,389 -- K-Gr von 7,5 auf 7,25

(gesundheitsfördernde Effekte) „Lebenszufriedenheit“ (positive Lebenseinstellung) und „Leistungsorientierung“ gab es eine deutliche Steigerung der Werte in der Behandlungsgruppe; bei den Faktoren (zur Reduktion von Gesundheitsschädigungen) „Erregbarkeit“ (Verringerung von Verletzbarkeit) , „Beanspruchung“, „Körperliche Beschwerden“ und „Emotionale Labilität“ (bzw. Stabilität: Gelassenheit und Selbstvertrauen) sanken entsprechend die Werte (vgl. Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 12 f).

Beim Instrument „Globalrating“ sollten sich die Teilnehmerinnen hinsichtlich der Beanspruchung durch die Arbeit selbst einschätzen: während die Kontrollgruppen sich vor und nach der Wartezeit in etwa gleich beansprucht einschätzten, gaben die Teilnehmerinnen der Trainingsgruppen nach dem Training „im Mittel eine Halbierung“ (für die eingeschätzte Beanspruchung) an (vgl. Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 12).

Mit dem Instrument „Gießener Beschwerdebogen“ sollten die körperlichen Beschwerden (Reduktion gesundheitsschädigender Faktoren) differenzierter erfasst werden. Während es in der Kontrollgruppe nur eine leichte Abnahme und in einem Fall sogar eine Zunahme der Beschwerden während des Betrachtungszeitraumes gab, konnten in der Trainingsgruppe erhebliche Verbesserungen der Beschwerden festgestellt werden. Die Autoren (Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 16) sprechen auch von einer „signifikanten Wechselwirkung zwischen den Faktoren Gruppenzugehörigkeit (Behandlungsgruppe / Kontrollgruppe) und dem Zeitpunkt der Messung (prae / post)“: positiven Veränderungen der Trainingsgruppe gab

---

Faktor „Körperl. Beschwerden“: B-Gr von 6,278 auf 2,833 -- K-Gr von 6,125 auf 5,333
Faktor „Emotionale Labilität“: B-Gr von 9,556 auf 4,889 -- K-Gr von 8,833 auf 7,958
(vgl. Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 13-15).

es für die Faktoren „Erschöpfungsneigung“, „Magenbeschwerden“, „Gliederschmerzen“, „Herzbeschwerden“ und „Beschwerdedruck“[178].

Während die o.g. drei Instrumente die subjektiven Veränderungen bei den Teilnehmerinnen durch das Training anzeigten, konnte auch bei dem objektiven Parameter (für Berbalk / Kempkensteffen war dies der „entscheidende“) zu einer „bedeutsamen Reduktion“ kommen: es wurde, sowohl für die Vormittags- als auch für die Nachmittagsmessung, eine deutliche Abnahme der Plasmacortisolwerte festgestellt, während bei der Kontrollgruppe (für vor- und für nachmittags) sogar noch eine vermehrte Cortisolausschüttung festgestellt wurde[179] (vgl. Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 18 f).

Schließlich gab es auch beim objektiven Parameter der „zellvermittelten Immunität“ (Multitest Mérieux®) für die Trainingsgruppe eine Verbesserung der Abwehr. Die gesundheitsfördernde Wirkung konnte von einer „ungünstigen zu einer normalen Lage“ gelangen, während sich der Immunitätsstatus der Kontrollgruppe sogar noch verschlechterte[180] (vgl. Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 19). Berbalk / Kemkensteffen (1/1995, 20) geben auch für den „Bereich den Kontrollerlebens“ Verbesserungen für

---

[178] Auch für das Verfahren des Gießener Beschwerdebogens werden die Kern-Zahlenergebnisse, ohne näher auf das Verfahren einzugehen, zur Veranschaulichung dargestellt:
Faktor „Erschöpfungsneigung“: B-Gr von 9,125 auf 4,062 -- K-Gr von 8,174 auf 7,522
Faktor „Magenbeschwerden“: B-Gr von 6,0 auf 3,125 -- K-Gr von 3,739 auf 4,826 (Steigerung!)
Faktor „Gliederschmerzen“: B-Gr von 10,375 auf 5,688 -- K-Gr von 11,087 auf 8,913
Faktor „Herzbeschwerden“: B-Gr von 6,062 auf 2,625 -- K-Gr von 5,304 auf 5,0
Faktor „Beschwerdedruck“: B-Gr von 31,562 auf 15,5 -- K-Gr von 28,304 auf 25,609
(vgl. Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 16-18).

[179] Bei den Plasmacortisolmessungen gab es folgende Ergebnisse (es wurden hier die Differenzen - post minus prae - gebildet):
B-Gr (vorm.) -2,069 K-Gr (vorm.) 0,922
B-Gr (nachm.) -2,487 K-Gr (nachm.) 0,163

[180] Auch für den Parameter der zellvermittelten Immunität wurden die Differenzen (post minus prae) gebildet:
B-Gr 2,0 (Steigerung)K-Gr -3,2 (Verschlechterung)

die Behandlungsgruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe an, und zwar für die Ratings im Bereich Arbeit[181].

Weiterhin wurden vor und nach dem Training mit den Teilnehmerinnen verhaltensdiagnostische Gespräche geführt. Hieraus ging hervor, dass die Teilnehmerinnen (bis auf zwei) durch das Training einen „Änderungsnutzen“ erzielen konnten und sich die meisten während des Trainings sogar zusätzliche Änderungsziele gesetzt hatten. Neben z.T. fundamentalen Änderungen im privaten Bereich fanden z.B. berufliche Umorientierungen statt, bei denen vorhandene Talente besser genutzt werden konnten. Außerdem verbesserte sich die innerbetriebliche Kommunikation mit anderen Kolleginnen und Vorgesetzten[182]. In Einzelfällen gab es (nach Bericht des Betriebsarztes) einen „Rückgang von Kopf- und Rückenschmerzen, Abbau von Gefäßspasmen bei Blutentnahmen und Normalisierung des Blutdrucks bei Hyper- und Hypotonikerinnen“. Ein weiterer Indikator für den Erfolg des Trainings kann auch in den „vielen weiteren Anmeldungen“ und den eingerichteten „Trainingsgruppen für Vorgesetzte“ gesehen werden (vgl. Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 20).

---

[181] Teilnehmerinnen hatten zum Kontrollerleben folgende Bemerkungen gemacht: „Ich habe häufig das Gefühl, mich vorsichtig verhalten zu müssen, um nichts falsch zu machen“ und „Ich habe häufig das Gefühl, keine Einflußmöglichkeit zu haben“; und für die Ratings im Bereich persönlicher privater Beziehungen: „Ich habe häufig das Gefühl, mich rechtfertigen zu müssen“, „Ich habe häufig das Gefühl, mich vorsichtig verhalten zu müssen“ und „Ich habe häufig das Gefühl, keine Einflußmöglichkeiten zu haben“.

[182] „Von Vorgesetzten wurde ein gelassenerer und freundlicherer Umgang mit den Mitarbeiterinnen berichtet, teilweise hatten sich die Mitarbeiterinnen vorgenommen, aus ‘muffeligen’ Chefs freundliche Vorgesetzte zu machen und waren damit auch recht erfolgreich“ (Berbalk / Kempkensteffen 1/1995, 20).

2.3.6 Zusammenfassung: Angebote zur Gesundheitsförderung

Die Auffassung, dass Bewegung Gesundheitssache sei, wurde dominiert von den Hinweisen auf entsprechende Angebote der (Betriebs-) Krankenkassen im Unternehmen: in 76,67 % der angesprochenen Unternehmen (46 von 60). Diese bestanden jedoch zum überwiegenden Teil aus körperorientierten Kursen, die im Rahmen des bis 1997 gültigen Gesundheitsreformgesetzes von den Kassen angeboten wurden. Die Kurse fanden in der Regel außerhalb der Arbeitszeit statt. In Räumlichkeiten, die sich außerhalb des Unternehmensgeländes befanden, führten externe Experten für Bewegung Kurse und Seminare zur Gesundheitsförderung durch.

Ganz unterschiedliche Stellen in den Unternehmen gaben die Impulse zur Gesundheitsförderung bzw. waren von rechtlicher Seite dafür zuständig oder sogar verantwortlich: gemäß den gesetzlichen Bestimmungen haben Betriebsärzte und Beauftragte für Arbeitssicherheit den Arbeitgeber beim Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung zu unterstützen. Betriebsräte haben sich für die Belange der Mitarbeiter einzusetzen. Die Unternehmensleitungen haben eine Fürsorgepflicht ihren Mitarbeitern gegenüber. Die Sozialabteilung ist für Beihilfeabrechnungen und soziale Dienste zuständig. Vorgesetzte haben Führungsverantwortlichkeiten. Die Abteilung für Gesundheitsförderung ist für die Betreuung der Mitglieder (Kunden) zuständig.

In den angesprochenen Unternehmen gab es wenige Hinweise auf entsprechende körperorientierte Aktivitäten: Ein Betriebsarzt arbeitete im Rahmen eines Projektes mit der Universität Hamburg zusammen. Ein Sicherheitsbeauftragter begleitete ein Projekt in Zusammenarbeit mit der Bildungsabteilung und verfasste den Projektbericht. Ein Betriebsrat setzte die Anschaffung von gesundheitlich relevanten Stehhilfen durch. Eine

Geschäftsleitung initiierte mit dem Kontakt zur Fachhochschule Hamburg ein Projekt für eine verbesserte (ökonomischere) Reinigungstätigkeit. Eine Sozialabteilung betreute gesundheitsfördernde Kursangebote. Die genannten Stellen betreuten also vornehmlich zeitlich befristete Gesundheitsförderungsprojekte, die auch eine Körperorientierung der Mitarbeiter mit einschlossen. Die Projekte waren meist auf äußeren Impuls einer (Kranken- und/oder Unfall-) Kasse zur Senkung von Kosten für eine spezifische Mitarbeitergruppe angelegt.

Beispielhaft wurde das Projekt „Heben und Tragen mit Rückenstützgürtel", welches für eine Gruppe besonders belasteter Mitarbeiter durchgeführt wurde, dargestellt. Anlass waren die hohen Unfallzahlen und die hohe Krankenquote dieser Mitarbeitergruppe. In mehreren ganztägigen Schulungen der belasteten Mitarbeiter und der Vorgesetzten gab es sowohl theoretische als auch praktische Unterweisungen zum ergonomisch richtigen Heben und Tragen. Obwohl es nach der Schulung Beratungen vor Ort durch die (externen) Seminarleiter gab, musste bei den Mitarbeitern ein Nachlassen der erlernten Bewegungen festgestellt werden. Hierfür wurde vor allem der „hohe Arbeitsdruck" verantwortlich gemacht. Neben den Forderungen einer „konsequenten Umsetzung der Erkenntnisse" wurde von einer erforderlichen Nachbetreuung und Kontrolle der Mitarbeiter im Projektbericht gesprochen. Es fand keine Auswertung durch eine Befragung der Mitarbeiter statt, und es wurden keine Angaben zu einer Veränderung der Unfallquote bzw. der Krankheitsrate der geschulten Mitarbeiter gemacht.

Mit dem Projekt „Gesundheit gewinnt" wurde die Senkung der Krankenquote und eine damit verbundene langfristig „spürbare Kostensenkung" als Hauptziel angestrebt. Im Mittelpunkt der Bemühungen zu einer gesundheitsgerechteren Einstellung und einem dementsprechenden Verhalten bei Mitarbeitern des Unternehmens sollte das Erlernen konkreter

Fertigkeiten für die Bewältigung gesundheitlicher Belastungen im Kursprogramm „Bewegung und Entspannung am Arbeitsplatz“ stattfinden. Nach einer Arbeitsplatzbegehung und eines entsprechenden Arbeitsplatzprotokolls wurde von der (unternehmens-externen) Kursleiterin ein Kursprogramm zusammengestellt. Es sollte individueller auf die muskulären Belastungen eingehen, indem versucht wurde, die individuelle Wahrnehmung durch die Übungen anzuregen. Es ging im Kurs jedoch um die generell positiven Wirkungen und Leistungen der Funktionsgymnastik, der Koordinations- und Mobilisations-, Herz-Kreislauf- und Entspannungsübungen.

Es wurde auf die Erinnerung und Umsetzung der Übungen im beruflichen Alltag eingegangen und auf die (allgemeine) Verbesserung der Befindlichkeit. Es blieb offen, ob eine tatsächliche Änderung des Verhaltens (langfristig) stattfand. Hierzu wurden von den Teilnehmern als Hinderungs-Gründe bei der Umsetzung des Erlernten die individuelle Vergesslichkeit, die als anstrengend empfundene richtige Körperhaltung und die eigene Bequemlichkeit angegeben.

Gegen die Realisierung der Ausgleichsübungen am Arbeitsplatz sprachen nach Ansicht der befragten Teilnehmer der Zeitdruck am Arbeitsplatz, die zusätzlich zur Arbeit empfundene Anstrengung bei den Übungen bzw. die eigene Müdigkeit / Erschöpfung durch die Arbeit. Außerdem wurde mangelnde Akzeptanz der Übungen durch Kollegen oder Vorgesetzte angegeben. Die Teilnehmer empfanden demnach die vorgeschlagenen Übungen nicht als ihre Übungen, die für ihre Gesundheit und als Ausgleich für ihre Belastungssituation gedacht waren. Sie mussten ein von außen vorgegebenes Programm absolvieren, welches kurzfristige körperliche Effekte hatte, aber nicht den ganzen Menschen traf, damit es sich langfristig (dauerhaft) auswirken kann.

Das Projekt „Psychologische Gesundheitsförderung“ basierte auf dem Einsatz eines „Behandlungspakets“, d.h. dem kombinatorischen Einsatz der Komponenten „Entspannung“ und „kognitive Intervention“. Hinzu sei nach Ansicht der Projektgestalter „ein bedeutsamer unspezifischer Effekt“ gekommen: die Frauen hätten während des Projekts eine „besondere Beachtung“ bekommen, die sie sonst vermutlich weder in der Arbeit noch im Privatleben erfahren hätten. Als körperliches Mittel zur Reduzierung der Arbeitsbelastung wurde ein intensives Entspannungstraining mit den Arbeiterinnen durchgeführt. Ohne diese Progressive Muskelrelaxation wären die wichtigsten Änderungen, die von den Frauen der Behandlungsgruppe erzielt worden seien, nicht möglich gewesen: Verringerung der körperlichen Beschwerden, Abnahme der Cortisolausschüttung, Zunahme an Gelassenheit und Selbstvertrauen. Ein Manko der Evaluation lag sicherlich darin, dass zur längerfristigen Aufrechterhaltung der Trainingseffekte keine systematischen Nachuntersuchungen durchgeführt wurden. Daher konnten hierzu keine gültigen Aussagen gemacht werden. Es wurde von den Projektleitern empfohlen, dass im Unternehmen in regelmäßigen Abständen Auffrischungen der erworbenen Kompetenzen ermöglicht werden sollten, damit die günstigen Effekte aufrecht erhalten werden können.

Es kann also festgehalten werden, dass die Herangehensweise der Projektleiter, sowohl auf der körperlichen Ebene als auch auf der psychologischen Ebene der betroffenen Mitarbeiterinnen anzusetzen, den erwünschten Erfolg gezeigt hat. Offen blieb der langfristige und damit dauerhafte Umgang mit den Projektergebnissen sowie eine mögliche Übertragung auf andere Unternehmensbereiche.

2.4 Körperorientierte Bildungsangebote

Jedes der befragten Unternehmen bildete Mitarbeiter aus und in allen befragten Betrieben fanden Bildungsseminare zur Weiterbildung der Mitarbeiter statt.

Von den angesprochenen 60 größten Hamburger Unternehmen signalisierten 29 (= 48,3 %), dass körperorientierte Bildungsseminare stattfinden. Damit könnte man auch für den Bereich Bildung von einer großen Bedeutung einer Körperorientierung im Unternehmen ausgehen. Es konnte vor Beginn der Untersuchung nicht erwartet werden, dass fast die Hälfte der angesprochenen Unternehmen körperbezogene Elemente in Bildungsseminare integrieren.

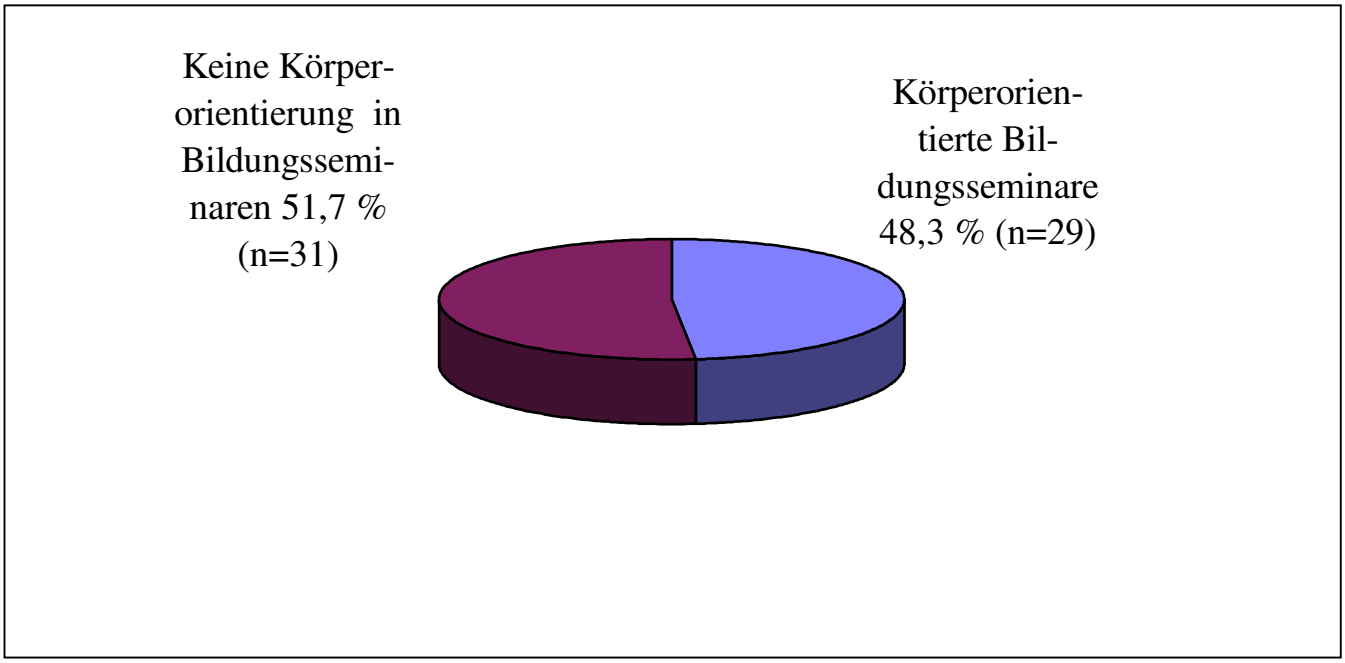

Abbildung 9: Körperorientierte Seminare in Hamburger Unternehmen (n=60)

Bei näherer Betrachtung der tatsächlich stattfindenden Maßnahmen im Gesamtkontext des Bildungsgeschehens im jeweiligen Unternehmen musste

dann festgestellt werden, dass körperorientierte Maßnahmen eine eher untergeordnete Rolle spielten. Oftmals fanden nur Bildungs-Maßnahmen mit körperorientierten Anteilen für bestimmte Zielgruppen statt. Nur in Ausnahmefällen konnte ein flächendeckendes körperorientiertes Angebot für alle Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens festgestellt werden.

Im Anschluss an die Darstellung der Bedeutung der Weiterbildung in Unternehmen (2.4.1) wird auf Gründe gegen eine Körperorientierung in Bildungsangeboten eingegangen werden (2.4.2).

Weiter unten (in 2.4.3) werden Gründe für eine Körperorientierung in Seminaren in der betrieblichen Aus und Weiterbildung aufgezeigt, bevor exemplarisch drei Seminare (2.4.4 - 2.4.6) skizziert werden, auf die im Laufe der Recherche gestoßen wurde und zu denen ausführliches schriftliches Material verfügbar war. Außerdem wurden diese Seminare ausgewählt, da sie in ihrer körperlichen Ausrichtung bestimmte Typen repräsentieren[183]. Rein quantitativ überwogen dabei (deutlich) die Gesundheits-Seminare / Trainings (für Führungskräfte), die meist „Bewegung und Entspannung“ gegen „Stress“ angeboten haben. „Outdoortrainings“ sollen vor allem die Persönlichkeitsentwicklung des (oft jugendlichen) Teilnehmers (Auszubildenden) unterstützen. Ein Kampfkunst-Seminar steht für eine Einbeziehung bzw. Öffnung des Bildungswesens für (fern-) östliche Bewegungs-Ansätze, welche häufig für Führungskräfte angeboten und in Anspruch genommen wurden.

Der Materialfundus dieses dritten Bereichs „Körperorientierte Bildungsangebote“ wurde weniger von Unternehmensseite als vielmehr

[183] Im Reader „Innovative Weiterbildungskonzepte“ über Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung in Unternehmen (hrsg. v. L. M. Hofmann u. E. Regnet 1994) sind im Abschnitt Persönlichkeitsmanagement’ und im Abschnitt ‘Methoden’ Abschnitte zu körperorientierten inhaltlichen Ansätzen zu finden, welche mit den ausgewählten Seminartypen korrespondieren. Diese sind betitelt mit: „‘Wellness’ – Entspannungselemente in Management-Seminaren“; und: „Sport und Gesundheitsseminare in der Weiterbildung: Fitness-Coaching für Mitarbeiter“ sowie: „Fernöstliche Kampfkunst und modernes Management“; und: „Outdoor-Training: ein Erfahrungsbericht“.

durch die Anbieter von körperorientierten Angeboten gespeist. Zu diesen gelangte der Autor durch Bildungsveranstaltungskalender in Fachzeitschriften. Vom Gesundheitsseminar konnte die (interne) Teilnehmerunterlage des Anbieters gesichtet werden. Zu den Natursportseminaren gibt es neben Unterlagen des Anbieters und Presseberichten mittlerweile einige Veröffentlichungen, die sich allerdings hauptsächlich mit dem erlebnispädagogischen Hintergrund auseinandersetzen. Für die Darstellung des ausgewählten Kampfsport-Seminares konnte auf Unterlagen des Anbieters (Presseberichte, Referenzen) zurückgegriffen werden.

2.4.1 Die Bedeutung der Weiterbildung im Rahmen des Unternehmens

Im Rahmen der Untersuchungen wurden Bildungsabteilungen von Unternehmen befragt. Dies erfolgte u.a. auch aufgrund der Bedeutung der Weiterbildung in Unternehmen. Von Experten (Mahari / Schade 1991, 44) wird hierzu angegeben, dass das Know-how eines Unternehmens „sich immer mehr als der letztendlich entscheidende Wettbewerbsfaktor“ erwiesen hätte. Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter seien der Garant für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie. Außerdem würde die Bildung der Mitarbeiter „den einzig langfristig sicheren Schutz vor Imitation“ sein. Die Ausgaben für die Weiterbildung stellten somit keine Kosten dar, sondern seien eine Investition in die Zukunft. Mahari / Schade (1991, 44) weisen daraufhin, dass „die zunehmende Bedeutung der Weiterbildung [...] bei zahlreichen Personalabteilungen und Trainern zur Blindheit für andere unternehmerische Aufgaben geführt zu haben“ scheint. Eines der größten Probleme sei die Konzeptlosigkeit, mit der Weiterbildung in Unternehmen betrieben werde. Auch Großunternehmen verzichteten in

der Praxis nicht selten auf eine „konsistente Weiterbildungsplanung“. Ohne eine professionelle Erhebung des Qualifikationsbedarfs würde Weiterbildung zum Selbstzweck werden. Sie lasse sich wirtschaftlich aber nur dann vertreten, wenn sie im Rahmen der unternehmerischen Planung zur Lösung von bestehenden und zukünftigen Problemen beitrage (vgl. Mahari / Schade 1991, 45 f).

Die von den Unternehmen angebotenen oder vermittelten Bildungsseminare sind in erster Linie auf die spezifischen fachlichen Fortbildungsbelange ausgerichtet, welche das Fachwissen der Mitarbeiter betreffen[184]. Insbesondere für Führungskräfte umfassen Fortbildungen auch das Lernziel „Verhaltensänderung“. In diesem Zusammenhang wird dann auch von „Training“ gesprochen, welches „das Erlernen bestimmter Fertigkeiten oder die Herbeiführung von Verhaltensänderungen“ in den Vordergrund stellt im Gegensatz zur (reinen) „Vermittlung von Fachwissen“ im „Seminar“ (Mahari / Schade 1991, 64).

Ausschließlich im Bereich der Trainings sind Veranstaltungen anzutreffen, in denen körperorientierte Themen inhaltlich eine Rolle spielen. In (Fachwissens-) Seminaren dient Bewegung oder Entspannung der Pausengestaltung bzw. des Ausgleichs zum Sitzen oder ist Bestandteil des Seminar-Rahmenprogramms[185]. Trotz dieser theoretischen Abgrenzung von Seminar und Training wird in der Praxis (z.B. in Veranstaltungs-Ankündigungen) überwiegend von Seminaren gesprochen, auch wenn diese eigentlich eher Trainingscharakter haben. Im Folgenden wird sich also der jeweils üblichen Praxis angepasst und sowohl der Begriff „Seminar“ als auch „Training“ für Veranstaltungen verwendet, in denen körperorientierte Maßnahmen durchgeführt werden.

---

[184] Dies betrifft u.a. Bereiche wie „PC-Qualifizierung“, „Fremdsprachen“, „Recht“, „Arbeitstechnik“.

[185] Im Rahmenprogramm von Seminaren werden meistens keine Einheiten mit einer Übungsanleitung angeboten, sondern in der Regel Sportanlagen zur Verfügung gestellt.

Weiterbildungs-Experten (wie Mahari / Schade 1991, 85) nehmen Bezug auf Themen, die vom üblichen betriebswirtschaftlich fachlichen Anspruch abweichen. Themen, die den ganzen Menschen mit in die Bildung einbeziehen, werden als „weiche Welle“ der Führungs- und Kommunikationsschulung bezeichnet. Als problematisch wird die Messbarkeit des Erfolgs von derartig unkonventionellen Trainings angesehen. Die theoretischen Vorstellungen der betriebswirtschaftlichen Personalentwicklungs-Literatur weichen z.T. erheblich von der Praxis des Weiterbildungsmarktes bzw. den Seminarangeboten ab, die dort ihre Nachfrager finden. Einige ‘Blüten’ des Marktes geben der Personalentwicklung bisweilen den „Flair eines Kuriositätenkabinetts“ durch Bildungsangebote wie afrikanisches Trommeln, Derwischtanz, Obertonsingen, Bewegungstheater und Schamanismus (Schettgen 1994, 300). Dies werfe die Frage auf, „welches Bildungskonzept oder welche Lernziele eigentlich hinter dem vielfältigen Angebot stehen“ (Schettgen 1994, 100 in Bezugnahme auf die Zs. Stern 52/1992, 80-88).

Unter den „ebenso exotisch wie esoterisch anmutende(n) [...] Konzepte(n) artikuliert sich offensichtlich ein starkes Interesse an ‘Meditation’ und ‘Körperbewegung’“ (Schettgen 1994, 301) seitens der Bildungsverantwortlichen, die derartige Bildungsveranstaltungen favorisieren und auch seitens der Mitarbeiter, die (freiwillig und z.T. mit großer Begeisterung) daran teilnehmen.

2.4.2 Gründe gegen eine Körperorientierung in Bildungsveranstaltungen

13 der angesprochenen 60 Unternehmen vertraten die Ansicht, dass eine Körperorientierung nicht in Bildungsveranstaltungen stattfinden solle,

sondern allein Privatsache sei. 4 Befragte gaben Gründe an, die sich auf eine Körperorientierung in Bildungsveranstaltungen bezogen.

So meinte der Befragte des Unternehmens Nr. 39, er hätte „keine Vorstellung, wie Körperübungen in Bildungsseminare integriert werden“ könnten.

Er äußerte sich zu Bildungsseminaren gegen Stress: die „Ansätze, die auf dem Markt sind, können den individuellen Stress nicht lösen“ und außerdem „dürfte es schwierig sein, festzustellen, was Stress ist“. Für sein Unternehmen bekundete er: „es gibt keinen Stress“.

Auch der Geschäftsführer des Unternehmens Nr. 28 wollte im Rahmen von Bildungsseminaren „keine Körperübungen integrieren“, da er diese „nicht für nötig halten“ würde. Schließlich sei „der Nutzen [...] nicht sichtbar“. In seinem Unternehmen würde eine „Sitzschule“ durchgeführt, bei der auch „die Erfolgsermittlung schwierig“ sei: die „Krankheitszeiten werden erfasst, aber nicht die Gründe“.

Der Geschäftsführer des Unternehmens Nr. 48, welcher u.a. auch für den Personalbereich zuständig war, gab folgende Gründe für das vergleichsweise geringe körperorientierte Engagement seines Unternehmens im Bildungsbereich: „Durch eine hohe Motivation, ein großes Engagement der Mitarbeiter, welche gerne in dieser Branche [...] tätig sind, fühlen sich diese am Arbeitsplatz sehr wohl. Es findet eine bewusste Trennung von Privatem und dem Unternehmen statt. Kurszeiten für körperorientierte Aktivitäten werden von den Mitarbeitern als Arbeitszeit angesehen. Eine Kompensation von engagierter Arbeit soll bei vielen Mitarbeitern ohne ihre Kollegen stattfinden. Es wird dem einzelnen zugestanden, dass er individuell (körperorientiert) tätig wird, und das Unternehmen trägt daher bewusst keine Verantwortung für den privaten Bereich des Mitarbeiters. Dieser soll den Freiraum haben, sich selbst zu regenerieren“.

Im Unternehmen Nr. 51 sprachen vor allem „organisatorische Dinge“ und Kostengesichtspunkte gegen eine betriebliche körperorientierte Weiterbildung. Außerdem würden körperorientierte Maßnahmen von Mitarbeitern nicht nachgefragt („das wissen wir so“).

2.4.3 Ausprägungen einer Körperorientierung in der Aus- und Weiterbildung

In erster Linie wurde die Verantwortlichkeit für Bewegung von außen (über die Unternehmensleitung) an die Bildungsabteilungen herangetragen, wie etwa bei den Gesundheitsförderungsmaßnahmen zur Prävention, welche vor allem durch die Krankenkassen in Kurs-, Seminar- und Projektform vorangetrieben wurden, z.T. für einzelne, körperlich besonders belastete Mitarbeiter.

Meistens wurde jedoch mit externen Anbietern hinsichtlich entsprechender körperorientierter Maßnahmen kooperiert, wobei nicht immer nachvollzogen werden konnte, woher der Impuls der Kooperation kam: vom Unternehmen, welches für sein körperorientiertes Anliegen bzw. Problem einen kompetenten Partner benötigte oder vom externen Anbieter, der sein körper-orientiertes Konzept an das Unternehmen erfolgreich herangetragen (verkauft) hatte.

Insbesondere für die Gruppe der Führungskräfte wurde eine ‘Bildungsnotwendigkeit’ seitens der Befragten gesehen. Für sie wurden entweder (bundesweit) zentral körperorientierte Maßnahmen (z.B. in Manager- oder Personal-Zeitschriften[186]) angeboten oder sie konnten an

[186] Z.B.: die Zs. „wirtschaft & weiterbildung - das management magazin“, erscheint monatlich im Jünger Verlag, Offenbach;
die Zs. „ManagerSeminare - Das Weiterbildungsmagazin“ erscheint vierteljährlich im Gerhard May Verlag, Bonn;
die Zs. „Motivation - Magazin für Führungskräfte“ erscheint monatlich im Huss-Verlag, München

entsprechend ausgeschriebenen offenen Maßnahmen teilnehmen [187].
Weiterhin wurde in Unternehmen die Teilnahme von Bildungsverantwortlichen an körperorientierten Maßnahmen ermöglicht (Freistellung, Bezahlung). Die Bildungsexperten sollten entweder ihre Erfahrungen (aus dem Train-the-Trainer-Seminar) in eigene Schulungen einfließen lassen. Oder sie wollten sondieren, ob eine Teilnahme jenes (besuchten) Seminars für andere Mitarbeiter (Führungskräfte) von bildungsrelevanter Bedeutung sein könnte. Schließlich gab es Seminare für sämtliche Mitarbeiter (bei Freistellung durch die Vorgesetzten), spezifisch belastete Mitarbeiter, (angehende) Ruheständler und Kurse für Frauen.

2.4.3.1 Körperorientierung in der Ausbildung

Die Ausbildung in Unternehmen orientiert sich an den Ausbildungsvorgaben der Handwerks- bzw. der Industrie- und Handelskammer Hamburg. Es existieren für jeden Ausbildungsberuf sogenannte Rahmenrichtlinien. Diese gelten als Orientierungsgrundlage für den ausbildenden Betrieb und für den Auszubildenden und sind Grundlage für die Abschlussprüfung vor der jeweiligen Kammer. In diesen Rahmenrichtlinien existieren wenige Vorschriften oder Hinweise zur Bewegung oder Gesundheit der Auszubildenden. Für Auszubildende des gewerblichen Bereichs existieren Hinweise zu einem ergonomischen Verhalten in den entsprechende Ausbildungsrichtlinien.
Der Ausbildungsleiter für gewerbliche Metallberufe im Unternehmen Nr. 60 gab dementsprechend an, dass in der Ausbildung das Einstellen der „Höhe des Schraubstocks an der Werkbank erlernt“ werden würde und

[187] Sie werden dann vom Unternehmen leichter zeitlich freigestellt als andere Mitarbeiter und bekommen die Teilnahme bezahlt.

dabei eine „aufrechte Haltung wichtig“ sei. Hilfestellungen für die Auszubildenden seien „Faust unter das Kinn, Füße in einem bestimmten Winkel, gerades Stehen“. Außerdem gebe es Stehhilfen im Werk und in der Lehrwerkstatt und der Werkunterricht im Schulungsraum würde mit Stühlen und Pult stattfinden. Für das Tragen von 5 bis 10- Kilogramm-Lasten gebe es Hebeeinrichtungen. Insgesamt sei „keine Kontrolle notwendig“, schließlich stehe „jeder automatisch so“ (ergonomisch richtig). Seine eigene Verantwortung sah der Ausbildungsleiter vor allem im Aufpassen („dass nichts passiert bei den Jugendlichen“).

Das Training „Heben und Tragen“ für die Auszubildenden im gewerblichen Unternehmen Nr. 34 war ein präventiver Ansatz, um rechtzeitig „proaktive Wirkungen“ zu erzielen. Zwar wurde dies auf Initiative einer Krankenkasse in Gang gesetzt, aber die Personalabteilung wollte sich an einer entsprechenden Schulung der Auszubildenden beteiligen bzw. wollte an einer „gemeinsamen Konzepterstellung“ beteiligt sein.

In Zusammenarbeit mit einer Krankenkasse wollte die Ausbildungsleiterin des Unternehmens Nr. 27 ein Seminar „Heben und Tragen für Auszubildende“ im Start-Seminar stattfinden lassen. Dort sollten dann „Anti-Stress- und Entspannungstechniken“ vermittelt werden. Probleme für eine weitere Schulung wurden in diesem Unternehmen der Einzelhandelsbranche mit vielen Verkaufsstellen darin gesehen, dass die (auszubildenden) Mitarbeiter jeden Tag im Laden von 7 bis 19 Uhr stehen würden oder freie Tage opfern müssten, um an einer zentralen Schulung teilnehmen zu können. Gerade für Auszubildende sei aber eine zusätzliche Zeit „nicht zumutbar“. Daher wäre eine Vermittlung von körperorientierten Techniken nur „an Seminartagen, die ohnehin einmal pro Monat stattfinden“ möglich. Problematisch bleibe jedoch die „geringe Motivation“ für dieses Thema, da von ihnen in jungen Jahren „keine Probleme“ und damit keine Notwendigkeit für präventive Maßnahmen gesehen würden.

Der befragte Ausbildungsleiter des Unternehmens Nr. 41 ließ Elemente der Transaktionsanalyse[188] und der Bioenergetik[189] in seine Ausbildungs-Seminare[190] einfließen. Die Intensität und Quantität der „Hand-Kopf-Körper- sowie Partnerübungen würden von der Gruppe abhängen: „wenn erst mal die Schwelle überschritten ist, besteht eine große Bereitschaft“ des Mitmachens seitens der Teilnehmer.

Zusätzlich zur vorgegebenen praktischen Ausbildung im Betrieb werden im Rahmen der Berufsausbildung betriebsinterne Schulungen durchgeführt. In diesen spielte bei den befragten Unternehmen körperorientierte Maßnahmen eine untergeordnete Rolle. Nur vereinzelt wurde derartige Maßnahmen in die Schulung miteinbezogen. Körperorientierte Elemente waren dann Mittel der Persönlichkeitsbildung, wie z.B. im Outdoor-Training[191] (s.u. 2.4.5).

So wurden im Seminar „Grundlagen der Kommunikation“ für junge Mitarbeiter des Unternehmens Nr. 2, die Seminar-unerfahren waren, mit kleinen Übungen morgens und abends konfrontiert. Es sei dann jeweils abhängig von der Gruppe (von Begeisterung bis Ausstieg) gewesen, wie stark die Körperorientierung vertieft werden konnte.

Bewegung für Auszubildende diente auch als vorbeugendes Mittel der Stressbewältigung (Ausdauerbewegung und Entspannung) wie in Unternehmen Nr. 3 (s.u. 2.4.4).

Im Unternehmen Nr. 35 wurde speziell „für Auszubildende einmal pro Woche Sport“ angeboten. Für die Durchführung von Bewegung war die Zentralausbildung des Unternehmens verantwortlich.

---

[188] Zur Transaktionsanalyse s. insbesondere die Literatur des Begründers Eric Berne, u.a. seine Veröffentlichung „Was sagen Sie, nachdem Sie >Guten Tag< gesagt haben? Psychologie des menschlichen Verhaltens“; München, Kindler-Verlag 1975.

[189] Zur Bioenergetik s. insbesondere die Literatur des Begründers Alexander Lowen, u.a. seine Veröffentlichung „Bioenergetik“; Reinbek bei Hamburg, Rowohlt-Verlag 1975.

[190] So z.B. in das Seminar „Erfolgreich führen“, welche auf „Führungskräfte mit Personalverantwortung“ zielte.

[191] So gab es z.B. im Unternehmen Nr. 46 für Auszubildende eine 12-tägige „sozialpädagogische Studienreise mit Selbsterfahrung, persönlichkeitsorientierten

Im (Handels-) Unternehmen Nr. 8 wurde alljährlich eine Skireise der Auszubildenden mit dem Testen von Skiausrüstung verbunden, die das Unternehmen in ihrem Verkaufssortiment anbieten möchte.

2.4.3.2 Körperorientierung in Seminaren für Führungskräfte

Die Mehrzahl der Befragten, die zur Körperorientierung in Bildungsseminaren ihres Unternehmens Auskunft gaben, bezogen sich auf entsprechende Seminare für die Mitarbeiter-Gruppe der Führungskräfte. Insgesamt gebe es „z.Zt. eine geringe Nachfrage aufgrund rezessiver Zeiten“, d.h. die Mitarbeiter sehen derartige Bildungsveranstaltungen als Luxus an, die Unternehmensleitungen sparen als erstes an langfristig ausgerichteten Maßnahmen.

So gab es z.B. im Unternehmen Nr. 7 ein Seminar „Stressbewältigung für Führungskräfte“[192]. Die Teilnehmer erhielten einen Leitfaden nach dem Seminar. Als Rückmeldung nach dem Seminar diente ein „Bewertungsbogen“, den die Teilnehmer ausfüllen sollten[193]. Als Probleme wurden seitens der Vorgesetzten die „Ausfallkosten“ angesehen, die durch die Seminarteilnahme ihrer Mitarbeiter entstehen würden. Es gäbe „keinen zählbaren Nutzen“ durch das Seminar.

In einem Aufbau-Seminar des Unternehmens Nr. 41 gab es „Bioenergetik am Tagesbeginn und Phantasiereisen am Ende des Tages“. Als Problem bei

---

Dingen, Entspannungsübungen zur Auflockerung, Team-/Gruppendynamik bei einer großen Wanderung auf eine Hütte mit Übernachtung und mehrere kleine Wanderungen“.

[192] Zur Konzipierung des Seminars wurden vom Befragten, der das Seminar durchführte und der ausgebildeter Sportlehrer ist, auch die Ausführungen von Prof. Dr. Klaus Linneweh herangezogen: „Streß und Streßbewältigung - Der erfolgreiche Umgang mit sich selbst“; erschienen 1984 (1992) im Deutschen Sparkassenverlag, Stuttgart. S.a. die Ausführungen unter 2.4.4: Gesundheitsseminare zur Stressreduzierung.

[193] Die Auswertung dieser Bögen ergab ein durchweg positives Bild vom Seminar: es wurde z.B. die „Kompetenz des Seminarleiters“ gelobt und „mehr Sport“ gefordert.

Führungskräften wurde vom Befragten „das Konkurrenzdenken und die Angst 'Wie viel zeige ich von mir?'" angegeben.

Auch im Unternehmen Nr. 2 konzipierte und führte der Befragte körperorientierte Bildungsseminare durch[194]. In den Aufbau-Seminaren „Führung und Zusammenarbeit im beruflichen Alltag" und „Kommunikation und Persönlichkeit" zeigten die Führungskräfte eine hohe Bereitschaft zur (körperorientierten) Mitarbeit, da sie freiwillig[195] gekommen seien. Außerdem mussten sie bereits andere Grundlagen-Seminare besucht haben. Der befragte Seminarleiter zeigte die „Parallele zwischen dem Körperlichen und den alltäglichen Handlungen im Alltag" auf und versuchte „morgens, abends, zwischendurch jeweils ½ Stunde körperorientiert" zu arbeiten. Bei einem 4-tägigen Seminar würde die körperorientierte Arbeit insgesamt ca. 5 bis 6 Stunden umfassen. Körperübungen seien trotzdem schwierig ins Unternehmen einzubinden. Der Auftrag des Unternehmens sei „ein anderer". Außerdem würden Körperübungen „nicht den Erwartungshaltungen" der Seminarteilnehmer entsprechen.

Im Unternehmen Nr. 29 bot der Leiter der Weiterbildungsabteilung das körperorientierte Seminar „Leistungssteigerung durch Entspannungstraining und Stressmanagement" an, welches sich an „Führungskräfte und alle, die besonders intensiven Arbeitsbelastungen ausgesetzt sind", welche „etwa 40 Jahre" und älter waren, richtete. Nach seiner Ausbildung und Tätigkeit als Jurist sammelte er „autodidaktisch Erfahrungen in der Psychologie und im

---

[194] Als Grundlage diente ihm sein absolviertes Sportstudium und laufende eigene körperorientierte Fortbildungen neben seiner Tätigkeit. So beschäftigte er sich u.a. mit der Feldenkrais-Methode mit Hilfe von Fritz-Wurm-Kassetten oder absolvierte einen Meditationskurs 'Heart-Chakra-Meditation, Meditation der 4 Himmelrichtungen'. Entsprechend seiner Qualifikation brachte der Befragte/Seminarleiter in diese von ihm geleiteten Seminare folgende körperorientierten Elemente ein: „Bewegungsmeditation (Meditation der 4 Himmelsrichtungen), gelenkte Phantasiereisen, Führen und Führen-Lassen (im Raum)".

[195] Es war keine betriebliche Notwendigkeit für die Teilnahme erforderlich.

Entspannungstraining“ und stellte ein jeweils „wechselndes Seminar-Konzept“[196] zusammen. Das Seminar dauerte eine ganze Woche und der „Erfahrungsschatz“ sowie die „Art des Trainers“ überzeugten, so dass stets „alle begeistert“ waren. Es hätten jedoch auch die Übungen[197] „für sich“ gesprochen, ein Transfer sei schnell gegeben („spürbare Entlastung bereits am Ende der Woche“). Dieser Seminartyp sei jedoch erst jetzt etabliert worden („früher wollten die Führungskräfte die Relevanz nicht zugeben“). Probleme würden zum einen in der „Freistellung der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten“ bestehen und zum anderen in der „Anordnung einer Teilnahme nach Leistungsbeurteilung“.

Das körperorientierte Seminar „Gesundheit - Arbeit - Leistung“[198] wurde auf Initiative des befragten Leiters der Aus- und Weiterbildung des Unternehmens Nr. 9 über Jahre Mitarbeitern der ersten und zweiten Hierarchieebene des Unternehmens („sie wollen unter sich sein“) angeboten und rege wahrgenommen. Die Rückmeldungen waren durchweg positiv, u.a. wohl auch weil die „Themen die Leute auch im Privatleben“ betrafen. Mittlerweile existiere das Seminar nicht mehr, da entsprechende Angebote der Betriebskrankenkasse den Mitarbeitern offeriert würden. Trotzdem hätte der Befragte das Seminar gerne weitergeführt, da hierdurch „sachliche und fachliche Dinge [...] gefördert“ worden seien. Aber der Vorstand sagte zum Seminar(typ): „Das ist ‘Privatkram’“.

Auch das Unternehmen Nr. 57 schickte Teilnehmer zum o.g. Seminar von Unternehmen Nr. 9. Die Teilnahme konnte bislang jedoch „nur bei akuten

---

[196] Der Seminarleiter bezog sich u.a. auf die Grundlagen des Buches „Yoga für Menschen von heute“ von André van Lysebeth, erschienen im Mosaikverlag, München 1982 / 1990.

[197] Die Hatha-Yoga-Übungen (sog. „Asanas“=Stellungen und „Pranayama“=gelenkte Atmung) zielen in erster Linie auf die Verbesserung der Atmung, der Konzentration und auf Entspannung (vgl. Lysebeth 1990).

[198] Neben dem Bewegungs-(Ausdauer-)Training nach Cooper (vgl. Kenneth H. Cooper „Bewegungstraining“, erschienen im Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main 1970) wurden Gymnastik- und Kraftübungen sowie Rückenschule und Entspannung angeboten. Auch Yoga wurde durch einen Yogalehrer vermittelt.

Problemen“ durchgesetzt werden, sonst gab es „zu große Vorbehalte (Argumentationsnöte gegenüber dem Kostenmanager). Um dem Wirtschaftlichkeitsanspruch auch bei Bildungsveranstaltungen gerecht werden zu können, wurde vorher „eine Operationalisierung der Lernziele“ vorgenommen. Obwohl es nach den Seminarteilnahmen nur „Positiv-Reaktionen mit einem Imagegewinn für die Firma (innovatives Unternehmen)“ gegeben hätte, wurde der „Erfolg aufgrund des Kostendrucks als fraglich“ deklariert. Es fand eine „Anleitung für besseres Mit-Sicht-Selbst-Zurechtkommen“ statt und es gab „einen Praxisbezug durch entsprechende Hinweise sowie Hintergrundwissen“ zur Gesundheitsfürsorge.

Der Mitarbeiter der Weiterbildungsabteilung des Unternehmens Nr. 54 wies auf das von der zentralen Personalabteilung des Unternehmens außerhalb Hamburgs betreute Angebot „Stressmanagement und Effizienzsteigerung“ hin. Er hätte „keinen Einfluss auf die Thematik“ gehabt und außerdem sei die Frage nach einer Körperorientierung im Unternehmen „neu (für ihn) und müsste diskutiert werden“. Seiner Ansicht nach müsste erst „Überzeugungsarbeit“ im Unternehmen geleistet werden, auch wenn die Werksleitung „wahrscheinlich nicht zu verschlossen (wenn es Sinn macht)“ sei. Die eigene Einstellung sei positiv, es würden aber „keine Vorstellungen der Realisierbarkeit“ bestehen, da das Thema „Neuland“ sei.

Das Seminar „Methoden zur Steigerung des Leistungsvermögens - ein individuelles Stressbewältigungstraining“ wurde im Unternehmen Nr. 11 „oberen Führungskräften“ von der zentralen „Führungskräfteentwicklung“ des Unternehmens-Konzern (außerhalb Hamburgs) offeriert. Vor allem „wirtschaftliche Gründe“ stünden bei Seminarteilnahmen in Hamburg für das Gros der Mitarbeiter im Vordergrund, d.h. „Wissensvermittlung und spezielle Verhaltenstrainings“. Daher sei es zwar ‘nett’, derartige Seminare

mit einer Körperorientierung im Programm zu haben („nice to have“), sie seien aber ökonomisch (im großen Stil) nicht vertretbar.

Das Unternehmen Nr. 24 mit Hamburg-externer Zentrale konnte ein extern gelegenes Seminarzentrum (im Taunus) mit Sportanlagen, Tennisplätzen, Golfplatz, Tischtennisplatten, Kraftraum, Rudergerät unterhalten. Dort fanden zentral organisierte Seminare zum „Thema Stressbewältigung“ statt, „da ein zunehmender Bedarf bzw. Druck für Geschäftsstellenleiter (große Konkurrenz, hohe Ansprüche)“ existieren würde. Im Seminar gebe es sowohl einen „Alltags-Bezug“ als auch einen „Berufsbezug“.

Der Leiter der Aus- und Weiterbildung eröffnete Mitarbeitern seines Unternehmens (Nr. 56) „in Abstimmung mit den jeweiligen Vorgesetzten“ die Möglichkeit, an offenen auch körperorientierten Seminaren eines externen Seminar-Anbieters teilzunehmen. So wurde z.B. das Seminar „Stressbewältigung - Strategien für eine gesündere Lebensweise“ angeboten, in welchem auch „Körperübungen“ gemacht würden. Es sei prinzipiell die „Verpflichtung des Einzelnen, sich selber fit zu halten“ und sich um entsprechende Maßnahmen zu bemühen (privat oder im Unternehmen). Daher sei „Sport im Seminar [...] sicher nicht vorrangig nötig“, allerdings sei „über solche Dinge [...] noch nicht nachgedacht worden“ und sie seien „sicherlich eine gute Idee“.

Auf das von der Führungskräfteentwicklung angebotene Seminar „Stressbewältigung“ im Unternehmen Nr. 52 wird unten (s. 2.4.4: Ausführungen zum Seminar „Das Stress-Paket“) näher eingegangen.

2.4.3.3 Körperorientierung in Seminaren für alle Mitarbeiter

Im Unternehmen Nr. 47 wurden „Sportseminare“ angeboten, die unter der Bezeichnung „Körpermanagement“[199] liefen. Das Seminarkonzept des Unternehmens wurde vom Seminaranbieter in Zusammenarbeit mit dem Betriebsarzt und der Personalentwicklungsabteilung entwickelt. Der Sport diene dazu, „um Leistung zu bringen“. Das Seminar sei jedoch so konzipiert, dass „sportliche Betätigung unter dem gesundheitlichem Aspekt statt unter einem Leistungsaspekt vollzogen“ werden könne, ja sogar müsse. Daher wurde dieser „gesundheits-bezogene Ansatz“ favorisiert[200]. Die Gesundheitsorientierung in den Seminaren wurde durch einen „großen Motivationsschub“ der Mitarbeiter gerechtfertigt. Dem entgegen standen „große Widerstände“ (seitens der Vorgesetzten), die die Seminare als „Fitnessfetischismus“ oder als „unsystematischen Ansatz“ abzuqualifizieren suchten.

Das körperorientierte Angebot beim Unternehmen Nr. 33 umfasste einen Kurs „Rückenschule und Entspannungsübungen für den Arbeitsplatz“, der

---

[199] Vom Befragten wurde auf die Veröffentlichung von B. Gimbel u. E. Kalkbrenner: „Handbuch Körpermanagement - Training gegen Alltagsstress“, Reinbek bei Hamburg 1994, hingewiesen. Die Autoren waren gleichzeitig auch die Seminarleiter in dem befragten Unternehmen.

[200] Es gab vier Stufen dieser Sportseminare:
In der ersten Stufe gab es nach einer medizinischen und sportmedizinischen Diagnose / Untersuchung individuelle Hinweise (es fand jeweils ein „langes Beratungsgespräch“ statt). Diese bezogen sich neben dem Einsatz richtigen Schuhwerks vor allem auf das „richtige Laufen“. Das bedeutete, man solle so laufen, dass man im medizinisch optimalen Bereich (der Herz-/Puls-Frequenz bzw. Laktatausschüttung) verbleibt. Daneben gab es noch Hinweise zum „richtigen Schwimmen“ und zur Gymnastik.
In Stufe 2 wurde in einem „Gesundheitstriathlon“ (beim Schwimmen, Radfahren und Laufen kam es auf die Umsetzung der Inhalte von Stufe 1 an: die Bewegungsintensität sollte gemäß der individuellen Möglichkeiten gestaltet werden) der Sieger ermittelt, indem geschaut wurde „wer am wenigsten seinen aeroben Bereich“ verließ. Hierbei gab es „viele Übertretungen“. Bei direkter Kontrolle war dann die „Belastung meist O.K.“.
In Stufe 3 konnten Teilnehmer die Erkenntnisse auf eine „muskuläre Belastung“ des Körpers beim Radfahren, Kanufahren und Wandern anwenden.
In Stufe 4 schließlich wurde nochmals der „Gesundheitstriathlon“ absolviert und geschaut, ob „sich bei den Belastungen (körperliche) Veränderungen ergeben“ hatten. Es gab nochmals eine „Laufanalyse“ und eine „Schuhempfehlung“.

innerhalb der Arbeitszeit stattfand und sich an „Mitarbeiter/innen aus allen Bereichen“ richtete. Zu dem Seminar wurde von der befragten Ausbilderin angegeben, dass „Verhaltensänderungen fraglich“ seien, aber von den teilnehmenden Mitarbeitern „vielleicht Entspannungsübungen zwischendurch“ gemacht würden. Hingegen hätten „Verhältnisänderungen“ stattgefunden: „andere Stühle, auf denen man auch knien kann, wurden angeschafft“. Mittlerweile sagte die Unternehmensleitung: „das Seminar zahlt sich in erster Linie nicht in barer Münze aus“, aber die Notwendigkeit zu derartigen körperorientierten Veranstaltungen werde „von verschiedenen Seiten (u.a. Betriebsarzt)“ artikuliert. Lediglich ältere Mitarbeiter würden „nur geringe Resonanz“ zeigen („ich bin gar nicht mehr so interessiert“).
Auf die von der jeweiligen Weiterbildungsabteilung angebotenen Gesundheitsseminare für alle Mitarbeiter mit dem Titel „Stress-Bewältigung oder entspannter mit Stress umgehen“ im Unternehmen Nr. 1 und „Stress“ im Unternehmen Nr. 18, wird unten (s. Ausführungen zum Seminar „Das Stress-Paket unter 2.4.4) näher eingegangen.
Auf das Seminar „Antistress- und Sicherheitstraining“, welches die Bildungsabteilung des Unternehmens Nr. 25 für alle Mitarbeiter anbot, wird ebenfalls unten ausführlich eingegangen (s. 2.4.6).

2.4.3.4 Körperorientierung in Seminaren für Bildungsverantwortliche

Der Ausbildungsleiter des Unternehmens Nr. 2 nahm an einem „Stress-Seminar“[201] teil, welches vom Unternehmen bezahlt wurde. Es diente dazu festzustellen, ob eine Seminarteilnahme für Führungskräfte des Unternehmens in Frage kommen würde, da ein „Seminarangebot in Richtung Bewegung und Ernährung in Planung“ sei. Dem Seminar liege ein

[201] Zu diesem offenen Seminar kamen Teilnehmer aus verschiedenen Unternehmen.

„ganzheitliches“ Konzept zugrunde, welches sich auf Laufen, Ernährung und Entspannung konzentrieren würde. Weniger die Inhalte, die vermittelt wurden, als vielmehr die Ausstrahlung und Überzeugungskraft der Seminarleiter als Vorbilder[202] hätten den Erfolg dieses Seminars[203] ausgemacht. Der Befragte gab hierzu an: „Das Vorbild [...] (des Seminarleiters; R.E.) ist übergroß“ und es fand „durch Suggestion eine positive Grundstimmung“ im Seminar statt. Außerdem ließ der Seminarort („der schönste Seminarort, den ich kenne“) mit seinem „besonderen Geist“[204] die Seminarteilnahme zu einem besonderen Erlebnis werden. Dadurch entstand beim Befragten die „Überzeugung vom Zusammenhang von körperlicher und geistiger Fitness“. Als Hinderungsgründe für eine Realisierung wird angegeben, dass niemand im Unternehmen „bisher drauf gekommen“ sei bzw. „bisher keine Begeisterung / Bedürfnisse anderer“ hinsichtlich einer Körperorientierung bestehen würden. Durch die eigene Seminarteilnahme hatte der Befragte zunächst begonnen „jeden Tag zu laufen“, z.Zt. schaffe er es, „4 mal pro Woche eine halbe Stunde zu laufen und fast jedes Wochenende an Rennen“ teilzunehmen. Diese Motivation / Begeisterung durch das Seminar möchte er für die Führungskräfte des Unternehmens gewinnen.

Im Unternehmen Nr. 13 hatten die beiden befragten Mitarbeiter mit dem „ganzen Referat“ für Weiterbildung (insgesamt 40 Mitarbeiter) auf „Initiative des Leiters der Weiterbildung“ an einem „Wellness-Seminar“

---

[202] Die Seminarleiter sind beide international renommierte Ärzte und selber Extrem-Ausdauersportler (Marathon, Triathlon). Damit werden sie in den Seminaren in quasi doppelter Hinsicht zum Vorbild.

[203] Als ein Indiz für den Erfolg können die zahlreichen Presseveröffentlichungen herangezogen werden: U.a. in den Zeitschriften Bilanz (Schweizer Magazin) 4/1993 (M. Henrich), WirtschaftsWoche v. 14.5.1993 (J. Tartler), Management & seminar 7-8/1994 (R. Wolf), Stern v. 17.4.1997 (J. Rienhardt).

[204] Der Befragte sprach von einem „sehr serviceorientierten Personal“ sowie einer „leichten kreativen Küche (das Büffet erhielt Beifall)“. Die Räume waren „nach der Farbenlehre Goethes“ ausgestattet und es gab „Duftessenzen“ sowie „leichte Entspannungsmusik im Hintergrund“.

teilgenommen. Anliegen war es, dass die Mitarbeiter eine Grundlage bekamen, um körperorientierte Elemente in eigene Schulungen einfließen zu lassen. Von den beiden Mitarbeitern wurde hierzu jedoch angegeben, dass sie die Übungen für sich selber positiv empfanden. Eine Umsetzung der Partnerübungen und der Spiele in den Büroalltag konnten sich die beiden Mitarbeiter, auch im Hinblick auf die existierenden Räumlichkeiten in ihrem Unternehmen, nicht vorstellen. Hinsichtlich einer Weitervermittlung an eigene Seminarteilnehmer hätte es keine konkreten Hinweise des Einbaus von Körperübungen in den Seminartag (Anwendung) gegeben. Begründungen für die Körperübungen bzw. den Nutzen für die Teilnehmer hätten gefehlt. Außerdem hätten sich die Trainer nicht auf die Seminargruppe eingestellt, auch wenn sie sich im Seminar Mühe gegeben und sich den Fragen der Teilnehmer gestellt hätten. Insgesamt sahen die befragten Bildungsverantwortlichen den Seminar-Anspruch nicht erfüllt.

Die beiden befragten Mitarbeiter, welche als Management-Trainer im Unternehmen Nr. 26 tätig waren, waren ebenfalls nur im geringen Maße durch das Unternehmen körperorientiert weitergebildet worden[205]. Obwohl von Seminarteilnehmern ein Interesse bekundet wurde, gebe es insgesamt „im Unternehmen aber fast keine Möglichkeiten“ der Integration von körperorientierten Elementen. „Auf hoher Ebene“ gebe es große Widerstände und es sei sehr schwer, „neue Dinge kostenmäßig klar zu machen“. Das „Thema“ in diesem Zusammenhang sei immer wieder „der Nutzen im Unternehmen“. Jedoch steige „das Bewusstsein, der Druck in Bezug auf Stress“, da die Erfordernisse da seien. „Wenn die Möglichkeit besteht, solle ein ‘Ausnutzen der Lücke’“ stattfinden. Seitens der

[205] Sie gaben aber an, dass durch sie Körperübungen wie Entspannungstechniken oder Feldenkrais-Übungen (vgl. hierzu die Veröffentlichung des Begründers Moshé Feldenkrais: „Bewußtheit durch Bewegung.“ Suhrkamp Verlag, Ulm 1978) in Seminare integriert würden. Dabei gäben sie den Seminarteilnehmern „die Möglichkeit des Kennenlernens (verschiedener Körperübungen; R.E.) und oft entstand hinterher ein weiteres Interesse“.

Teilnehmer wurde überwiegend Zustimmung gegeben („Das war mal etwas ganz anderes!“), z.T. wurden besonders die körperorientierten Bestandteile des Seminars eingefordert („Wir haben von den Körperübungen gehört, wann machen wir die?“). Es gab jedoch auch kritische Stimmen („Man sollte den Blödsinn mit dem Körper besser sein lassen“; „Das war ja wie im Kindergarten“). Die Befragten stellten „häufig Bewunderung bei Körperaktivitäten“ seitens der Seminarteilnehmer fest sowie eine „Bereitschaft [...], etwas für seinen Körper zu tun, z.B. am Arbeitsplatz“. Aber „die Mitarbeiter müssten mutiger werden, z.B. ihr Büro mal zuschließen, die Füße hochlegen oder sich auf den Boden legen - das muss in Ordnung sein“. Ihre eigene Einstellung bzw. Kompetenz hatten sich die Befragten in „Wochenendseminaren, die teils privat, teils als betriebliche Weiterbildung“ stattfanden[206], erworben.

In den vier Unternehmen Nr. 1, Nr. 3, Nr. 18 und Nr. 52 nahmen Mitarbeiter[207] der Bildungsabteilung an der Seminar-Veranstaltung für Multiplikatoren teil, welche als „Stress-Paket“ bekannt wurde. Darauf wird unten (2.4.4) ausführlich eingegangen.

---

[206] Die betrieblichen Seminarleiter lernten ganzheitliche Ansätze wie „Hakkomi (vgl. hierzu insbesondere die Veröffentlichung des Begründers Ron Kurtz „Körperzentrierte Psychotherapie. Die Hakomi-Methode.“ Erschienen im Synthesis-Verlag, Essen 1985), Feldenkrais, Tai-Chi-Chuan (vgl. hierzu die Dissertation von Rainer Landmann „Taijiquan - Konzepte und Prinzipien einer Bewegungskunst. Analyse anhand der frühen Schriften“, veröffentlicht in der Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie, Hamburg 2002), Transaktionsanalyse“ über den „Kontakt zum Osterberg- und Osterwald-Institut“ kennen.

[207] Neben der spezifischen Ausbildung durch dieses Seminar hatten alle drei Befragten neben sportlichen (Sportstudium und sportartspezifische Kenntnisse) weitere körperorientierte Erfahrungen in folgenden körperorientierten Bereichen: „diverse (private und betriebliche) Seminarteilnahmen in Schüttelentspannung, Progressiver Muskelentspannung“ (Unt. Nr. 3); „Bioenergetik-Kurs, Supervision im Bereich Entspannung, Gesprächstherapie“ (Unt. Nr. 18); „Ausbildung in autogenem Training und Teilnahme an einem anderen körperorientierten Seminar“ (Unt. Nr. 52). In einem Fall (Unt. Nr. 1) führte eine externe Anbieterin das Seminar im Unternehmen durch.

2.4.3.5 Körperorientierung in Seminaren für spezifisch Belastete

Die Belastungen der beruflichen Tätigkeiten sind sehr unterschiedlich und werden auch unterschiedlich empfunden. In einigen Unternehmen existierten jedoch derart hohe körperliche Belastungen für einzelne Mitarbeiter, sodass neben den oben bereits genannten Gesundheitsförderungsmaßnahmen auch die Bildungsabteilungen gesundheitsorientierte Angebote machten[208]. So gab der Ausbildungsleiter des Unternehmens Nr. 46 ein „Ergonomie-Training für Mitarbeiter im Zahlungsverkehr“ („Sportintegration am Arbeitsplatz“) an. Die Mitarbeiterinnen waren in ihrer Tätigkeit (Eingabe von Belegdaten) akkordmäßig belastet. Dieses Training, welches die Personalentwicklung initiiert hatte, lief über „drei Wochen jeden Tag durch einen externen Trainer“[209]. Dadurch dass die Umsetzung der Schulungsinhalte der einzelnen Mitarbeiterin überlassen wurde, seien die Übungen nach und nach unterlassen worden. Problematisch sei die Akkordarbeit per se und das damit verbundene fehlende Interesse der Mitarbeiter an ihrer Arbeit. Sie wollten vielmehr „möglichst schnell arbeiten und dann schnell nach Hause kommen“. Für die betroffenen Mitarbeiter sei somit „das kurzfristige (materielle) Interesse [...] größer als die langfristige Gesundheit“. Der Ansatz wurde vom Befragten dennoch als „sehr fortschrittlich“ bezeichnet. Die Leitung des Unternehmens sei für eine langfristige Umsetzung „dann doch nicht so weit“ gewesen („Was soll DAS jetzt?“; „Sind wir ein Sportverein?“; „Wir sind doch keine psychotherapeutische Anstalt.“). Dennoch konstatiert der Befragte, dass hinsichtlich einer Durchsetzung von

[208] Im (Fahrdienstleistungs-) Unternehmen Nr. 4 gab es im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung ein „turnusmäßiges Angebot für sämtliche Fahrer“. Im Bildungs-Seminar „Fit in jeder Lebenszeit“ würden „richtiges Sitzen und Entspannungsübungen“ angesprochen.

[209] Er schulte die Mitarbeiter „sehr arbeitsplatzorientiert“, d.h. er führte Beobachtungen der Mitarbeiter durch und gab ihnen „Hinweise für mögliche Verhaltensänderungen“.

‘ganzheitlichen Dingen‘ es „früher [...] viel größere Schwierigkeiten für den Personalbereich“ gegeben habe und „die Kritik [...] geringer“ geworden sei. Der Körperaspekt sei auch „noch ungewöhnlich“ für viele Mitarbeiter und die Unternehmensleitung, obwohl sich „viele [...] nur nicht (trauen), ihre Arbeit ganzheitlich zu sehen“.

2.4.3.6 Körperorientierung in Seminaren für (angehende) Ruheständler

In zwei Unternehmen stand (aus körperorientierter Sicht) die Gruppe der Mitarbeiter im Blickpunkt, die sich entweder bereits im Ruhestand befinden oder kurz davor standen. Hierzu wurden auch Personen gerechnet, die in den Vorruhestand eintreten. So zeigte bereits die Seminarbezeichnung „Arbeit, Freizeit, Ruhestand“[210] im Unternehmen Nr. 32 die Verbindung des betrieblichen Geschehens mit dem (endgültigen) außerbetrieblichen des ausscheidenden Mitarbeiters: es war reserviert für „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Pensionierungstermin feststeht und innerhalb der nächsten 12 Monate liegt“. Im Übrigen gab es „keine Körper-Seminare, da es nicht der Unternehmens-Kultur entspricht“. Es werden „bedarforientierte Trainings [...] durchgeführt“ und „das Notwendige wird getan“, aber „wir wollen nicht den (Betriebs-) Sportverein ersetzen“.
Im Unternehmen Nr. 49 wurden „sogenannte ‘Oldie-Seminare’ als Vorbereitung auf den Ruhestand“ angeboten. Auch für „Frühpensionäre im Alter von 52 bis 55 Jahren, die im Rahmen des Lean-Managements“ das Unternehmen verlassen (müssen), galt das Seminarangebot. Die Bedeutung dieser (Frühpensionierungs-) Maßnahme kann daran gemessen werden, dass

[210] Im Seminar, welches im AZV- (Arbeitszeitverkürzung-) Programm angekündigt wurde, wurden neben Morgengymnastik und Laufen eine Art Aerobic vermittelt („eine Hüpfdohle macht 1 ½ Stunden Hüpftraining“) und es sollte der Frage „Wie bleibe ich gesund und fit?“ nachgegangen werden.

„innerhalb von 10 Jahren die Belegschaft in Hamburg von 6.000 auf 2.000 Mitarbeiter“ schrumpfen musste. Im Gegensatz zum obigen Unternehmen (Nr. 32) stand in der „Unternehmensphilosophie dieses Unternehmens „der Mensch im Mittelpunkt“, bei dem die „körperliche Ertüchtigung (als) wichtig im Alter“ erachtet wurde. Das Unternehmen zeige „Verantwortlichkeit auch für Freizeit-Dinge, die Motivation dafür sollte im Seminar“ gelegt werden. Der befragte Leiter der Aus- und Fortbildung sah die Notwendigkeit, „neben den geistig-sozialen auch die körperlich-sozialen Komponenten“ der Mitarbeiter in Weiterbildungen zu berücksichtigen. Aber es sei „ein ständiger Balance-Akt der Weiterbildungsabteilung“, welche bereits als „Exoten-Abteilung“ angesehen werde. Bei körperorientierten Dingen sei die „Zeit [...] noch nicht reif geworden“ und es sei „ein schrittweises Vorgehen“ notwendig, wobei „die naheliegenden Dinge zuerst“ angesprochen werden müssten. So sollte der Gang zum Mittagessen nach 6 Stunden Sitzen als positiv empfunden werden. Die Akzeptanz von neuen Inhalten komme erst „beim Problembewusstsein, beim Erkennen der Defizite“. Er plädiere „für eine langsame Steigerung“ der Einbeziehung von körperorientierten Aspekten in Weiterbildungsveranstaltungen. Es existiere immerhin ein „schlechtes Gewissen bei den Mitarbeitern“, und sie sollten daher nicht mit einer zu plötzlichen und zu starken Akzentuierung des Körpers überfordert werden: „die Leute müssen zunächst einmal geimpft werden, der Bazillus muß wirken, dann erst kommt der nächste Schritt“. Der Befragte stellte insbesondere zwei Phänomene fest: die selektive Wahrnehmung: „ich sehe es nicht, das (gesundheitliche) Problem“ und die Rationalisierung: „ich brauche die Körperorientierung nicht - aus arbeitsökonomischen Gründen“.

2.4.3.7 Körperorientierung im Selbstverteidigungskurs für Frauen

Als letzte Zielgruppe, die in den Interviews angesprochen wurden, gab es im Rahmen der Bildung Angebote für Frauen. Diese zielten in erster Linie auf das Sicherheitsgefühl durch Kampfsport ab.

Das Unternehmen Nr. 23 hatte bereits zwei Kurse „Selbstverteidigung für Frauen“ in seinem Programm „Weiterbildung in der Freizeit“ integriert[211]. Auch wenn „kein direkter Arbeitsbezug“ bestehe, werde von den Unternehmen diese Weiterbildung finanziell unterstützt. Die Resonanz zu den Kursen war riesig: „100 Anmeldungen für zwei Kurse, aber nur 18 Leute pro Kurs“ durften teilnehmen. Ein Integration dieser Weiterbildungs-Veranstaltungen sei „nie ein Thema“ gewesen, da es „nicht in den Rahmen der Personalentwicklung“ passe. Dementsprechend gab es „bisher keine gezielte Diskussion“, obwohl es „einen Bedarf“ gebe. Andererseits wurde zugegeben, dass es „keine konkreten Vorstellungen“ einer Integration gebe und diese „von Zufälligkeiten“ abhängen würde. Entscheidend sei, dass die „Gesundheit als Grundlage für die Leistung im Betrieb“ angesehen werde. Die persönliche Einstellung hinsichtlich einer Körperorientierung im Unternehmen sei positiv, aber als Leiter der Weiterbildungsabteilung sehe er keine Realisierbarkeit. Daher sei der Kerngedanke für ein körperorientiertes Handeln, dieses auf anderen Feldern zu integrieren, z.B. in Freizeitangebote.

Der Leiter des Bildungswesens des Unternehmens Nr. 44 wies auf einen geplanten Selbstverteidigungskurs für Frauen hin, welcher zwar im Rahmen der Weiterbildung, aber „außerhalb der Arbeitszeit“ stattfinden sollte. Bei diesem Angebot ging es darum, dass Frauen „Angstgefühle abbauen“

[211] Damit sind diese Angebote vergleichbar mit jenen, die im Rahmen des Betriebssports angeboten werden: im betrieblichen Rahmen (in der Arbeitszeit) organisiert, in der Freizeit durchgeführt.

sollten. Es würde nur ein „mittelbarer Zusammenhang mit der Berufstätigkeit“ bestehen.

2.4.4 Gesundheits-Seminare zur Stressreduzierung: Beispiel-Seminar „Das Stress-Paket“

Eine Körperorientierung erfährt im Kontext der Gesundheit von Mitarbeitern auch im Bereich der Bildung eine zunehmende Bedeutung. Bildungsseminare, die inhaltlich das Thema Gesundheit aufgreifen, bleiben jedoch die Ausnahme.

Vielfach fließen gesundheitsbezogene Elemente in Bildungsseminare mit unterschiedlichen Themen ein. Diese gesundheitlich ausgerichteten Elemente werden auch häufig mit „Wellness“ bezeichnet und umfassen zumeist Übungen aus verschiedenen Entspannungsmethoden[212]. Diese sollen hier nicht betrachtet werden.

Viele gesundheitlich ausgerichtete Seminare im Bildungsbereich setzten am Stressphänomen an. Viele Mitarbeiter und insbesondere die Führungskräfte sind einem alltäglichen Stress im Unternehmen ausgesetzt. Über die Auseinandersetzung mit Stressfaktoren und -ursachen wird seitens der Seminaranbieter versucht, mit Bewegung / Entspannung dem Stress zu begegnen bzw. sogar diesen zu bewältigen. Es wurde somit beispielhaft ein Seminar ausgewählt, welches mit Bewegung einen Beitrag zur Stress-Reduzierung des Mitarbeiters leisten wollte.

[212] Ein Überblick zu „Wellness“-Entspannungselementen in Management-Seminaren wird von L. M. Hofmann (1994, 149-158) gegeben.

2.4.4.1 Zielgruppe: Bildungsverantwortliche

In vier Interviews (Unt. Nr. 1, Nr. 3, Nr. 18, Nr. 52) wurde auf das Konzept des „Stress-Pakets“[213] Bezug genommen. Dieses diente für die befragten Bildungsbeauftragten als Bildungs-Hintergrund für entsprechende eigene Seminarangebote in ihren Unternehmen und damit direkt oder indirekt als Vorlage. Das Train-the-Trainer-Seminar „Stress-Paket“ besuchten Bildungsverantwortliche oder Trainer der jeweiligen Unternehmen. Die Unternehmensvertreter wurden dann vom Anbieter autorisiert, auf Basis dieses Seminars, ein entsprechend auf das jeweilige Unternehmen und die jeweilige Mitarbeiter-Zielgruppe zugeschnittenes eigenes Seminar zu entwickeln und durchzuführen. In den angesprochenen 4 Unternehmen wurden auf Basis des Train-the-Trainer-Seminars „Stress-Paket“ von den Unternehmens-vertretern Anti-Stress-Seminare für Führungskräfte, für Auszubildende oder für alle Mitarbeiter angeboten und durchgeführt.

Das Konzept des externen Seminar-Anbieters basiert auf einem fünf-tägigen Train-the-Trainer-Seminar, bei welchem die Teilnehmer der Personalabteilungen für die Durchführung eines im eigenen Unternehmen durchzuführenden Seminars ausgebildet wurden. Dieses war aber „keine Sportausbildung, sondern arbeitete nur mit Vorgaben aus einem theoretischen Hintergrund“ heraus[214]. Den Teilnehmern wurde ein

[213] Das „Streß-Paket“ wurde von dem Verhaltenstrainer und Fachautor G. Hoberg und dem Professor für Chemiedidaktik G. Vollmer entwickelt und 1988 auf den Markt gebracht (s. Zs. m & s 6/1991, 48 f). Bei der Erstellung der Teilnehmerunterlagen wurden sie wissenschaftlich von einem Arbeitsmediziner und einer Diplom-Psychologin beraten.

[214] Das „medial recht aufwendig gestaltet(e) Streß-Paket“ (hierzu zählen Videofilme, Hörkassetten, Spiele und Teilnehmerunterlagen) wird vom E. Klett Verlag für Wirtschafts- und Bildungsservice (WBS) vertrieben (Zs. m & s 6/1991, 49 u. Angebots-Zusendung von Klett-Leistungen an R.E. vom 13.5.1997). Für die Personalverantwortlichen der Unternehmen fand die Ausbildung durch ein Weiterbildungsinstitut statt. Im Seminar waren die Unternehmensvertreter in der Rolle der Teilnehmer. Sie bekamen keine Sportausbildung, d.h. methodisch-didaktische Hinweise. Es wurde nur nach Vorgaben trainiert. Am Schluss des Seminars erhielten die (Multiplikatoren-) Teilnehmer dann einen „Trainer-Leitfaden“, mit dem sie auf der Basis

„Trainerleitfaden“ an die Hand gegeben, mit dem sie aufgrund ihrer gemachten Erfahrungen das Konzept entsprechend (für ihr eigenes Unternehmen) umwandeln, umsetzen können sollten. Die Personalverantwortlichen waren später darauf angewiesen, sich mit dem körperorientierten Thema zur Stressbewältigung auseinander zu setzen, damit sie ein eigenes Seminar durchführen konnten.

Hilfreich war hierbei sicherlich, dass sie selber im Seminar theoretisch und bewegungspraktisch arbeiteten und damit eine gewisse Grunderfahrung machten. Außerdem gab das Konzept eine klare Struktur und umfangreiche Hilfs-Materialien[215] den Personalentwicklern an die Hand: neben dem Leitfaden für Trainer („Skript mit Arbeitsblättern und Folien“) gab es auch eine schriftliche Unterlage für die (späteren) Teilnehmer des Seminars in den Unternehmen und einen „Satz Hörkassetten“, auf welchem bestimmte Übungsanleitungen aufgenommen waren (insbesondere zu den Entspannungsmethoden). Gerade wegen der umfangreichen Vorgaben und Materialien wurde hervorgehoben, dass die „eigene Überzeugung [...], der eigenen Glaube“ (Unt. Nr. 18) an das, was einem präsentiert wurde und was entsprechend weiterzugeben sei, wichtig sei für den Erfolg des Seminars.

In der eigenen Seminar-Praxis erfolgte in erster Linie eine Umsetzung der im Train-the-Trainer-Seminar vorgeschlagenen Inhalte[216] durch die

---

ihrer im Seminar gemachten Erfahrungen und erworbenen Kenntnisse ein entsprechendes Seminar im eigenen Unternehmen gestalten können sollten. Wurden dann entsprechende Seminare von den Unternehmen (multiplikativ) durchgeführt, dann konnten Arbeitsmappen für die Teilnehmer (gegen weitere Bezahlung pro Arbeitsmappe) vom Verlag erworben werden.

[215] Hierfür fielen dann neben einer üblichen Seminargebühr noch „Entwicklungskosten“ an.

[216] An den Teilnehmer-Rückmeldungen konnte die Bedeutung derartiger Maßnahmen festgestellt werden: beispielsweise hätte es im Unternehmen Nr. 18 eine „starke Umsetzung“ der Seminarinhalte gegeben. Die Mitarbeiter hätten Dinge sofort geklärt bzw. angepasst (Arbeitsüberlastung, Krach mit dem Vorgesetzten, persönliche Weiterentwicklung, Abgrenzung gegenüber anderen, größere Aufgaben, höhere Positionen angestrebt).

Personalverantwortlichen. Es wurde „nach dem Konzept“[217] verfahren (Unt. Nr. 18).

2.4.4.2 Bewegungs- und Entspannungstraining

Laut der Teilnehmerunterlagen gliederte sich das Seminar[218] in 10 Bausteine. Der Ansatzpunkt des „Stress-Pakets“ war es, von Beginn an „Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Bereichen des Stress-Phänomens und der Stress-Bewältigung“ herzustellen (Hoberg / Vollmer 1987, 10). Neben Ausführungen zur Stress-Physiologie und zum Zusammenhang von Stress und Gesundheit in der Psychosomatik stand eine Stressoren-Analyse. Als Gegenmaßnahmen gegen Stress wurden in erster Linie Sport/Bewegung und Entspannungstechniken empfohlen[219] (vgl. Hoberg / Vollmer 1987, 3f).

In den Mittelpunkt des Bausteins Sport und Bewegung wurde ein Ausdauertraining gerückt und als „der harte Kern des sportlichen Anti-Stress-Trainings“ bezeichnet (Hoberg / Vollmer 1987, 51). Vor Beginn des eigentlichen Trainings stand ein „Ausdauertest“, der sich an dem von K.H. Cooper 1968[220] für amerikanische Astronauten entwickelten ‘Cooper-Test’ orientierte. Dessen „Fitness-Kategorien“ (V=sehr gut bis I=sehr schlecht) für die benötigte Zeit für ein Laufen/Gehen über eine Strecke von 2000 m

---

[217] So gab es z.B. einen 2.000-m-Lauf zum Schnuppern und zum Erfahren, wie es ist, an frischer Luft zu laufen und den Hinweis, dass jeder für sich selbst verantwortlich sei. Auch die Entspannungselemente des Seminars wurden mit den Vorgaben / Kassetten gestaltet.

[218] Das Stressbewältigungs-Mitarbeiter-Seminar fand an 2 Wochenenden - jeweils Freitag-Nachmittag bis Samstag-Nachmittag - mit 2 Wochen Pause dazwischen statt (vgl. Unt. Nr. 1).

[219] Daneben rangierten Hinweise zum problemlösenden Denken und arbeitsökonomische Maßnahmen sowie zur Vermeidung von „Fehlschaltungen“. Den Abschluss bildeten dann die Bausteine „Stress und Selbstwertgefühl“ sowie „Anti-Stress-Strategien“ (vgl. Seminar-Teilnehmerunterlagen, 4 f).

[220] Vgl. hierzu: Cooper 1970/1990: „Bewegungstraining.“

(nach Altersstufen gestaffelt) wurde von den Autoren übernommen. Auf Basis dieser Eingruppierung wurde im Seminar dann ein „maßgeschneidertes“ Ausdauer-Trainingsprogramm erstellt. Dieses bestand aus einem Geh-/ Lauftraining mit bestimmten Entfernungsvorgaben und einem dazugehörigen Zeitziel und entsprechenden Übungstagen pro Woche[221]. Außerdem konnten vom Trainer weiterführende Informationen zu anderen Ausdauersportarten gegeben werden, wie Skilanglaufen, Schwimmen, Radfahren u.a. (vgl. Hoberg / Vollmer 1987, 51 ff u. 133).
Im Baustein „Entspannungstraining“ wurde „ein Überblick“ über Entspannungstechniken gegeben, welche „als Anti-Stress-Maßnahme ans Herz gelegt“ wurden (Hoberg / Vollmer 1987, 55 ff): nacheinander wurden die Methode der progressiven Muskelentspannung nach Jacobsen, das autogene Training nach Schultz sowie fernöstliche meditative Methoden (u.a. „meditative Gymnastik“ und „Wortmeditation“) vorgestellt.

2.4.4.3 Erfolg des Bewegungs- und Entspannungstrainings

Die Resonanz in den Unternehmen zum angebotenen Stress-Seminar war in den Unternehmen unterschiedlich. Im Unternehmen Nr. 18 gab es seit 5 Jahren entsprechende Seminare für alle Mitarbeiter und zusätzlich 2 für untere Führungskräfte. Darüber hinaus bestand weiterhin eine „große Nachfrage“[222]. Im Unternehmen[223] Nr. 1 war ein Seminar pro Jahr für Führungskräfte im Programm. Jedoch kamen weit mehr Anmeldungen, die

[221] Z.B. sollte in der 1. Woche die Gruppe I 1,6 km in 13 Minuten 30 an 5 Tagen in der Woche gehen.
[222] In 1994 wurden drei Seminare durchgeführt und für das kommende Jahr waren bis zu 8 pro Jahr geplant.
[223] In diesem Unternehmen wurde eine externe Körper- und Psychotherapeutin als Trainerin beauftragt, die den Teilnehmern eine stark verkürzte Fassung der Klett-Teilneh-merunterlage aushändigte (52 Seiten statt 137 Seiten).

3 bis 4 Seminare pro Jahr gefüllt hätten. Im Unternehmen[224] Nr. 52 boykottierten Vorgesetzte die Zustimmung zur Seminarteilnahme[225]. Von geplanten 4 Seminaren pro Jahr konnte schließlich nur ein Seminar pro Jahr stattfinden und dies dann auch nur mit 6 Teilnehmern. Bei diesem einen Seminar, welches an 3 Tagen in der Woche stattfand, blieb es dann. Im Unternehmen[226] Nr. 4 schließlich fanden die „Stressmanagement"-Seminare verbindlich für alle Auszubildenden statt, insgesamt 5 pro Jahr. Es wurde jedoch geplant, derartige Seminare für alle Mitarbeiter anzubieten.

In 3 der 4 Unternehmen wurde von den Seminarleitern bzw. Bildungsabteilungen keine schriftliche Auswertung des Seminars vorgenommen. Die mündlich geäußerten Reaktionen der Teilnehmer waren unterschiedlich, aber „interessant" fanden das Seminar alle Teilnehmer, d.h. es gab keine negativen Anmerkungen. Er lag an der jeweiligen Situation (als Auszubildender), wenn keine positiven Umsetzungen stattfanden. Der ein oder andere Teilnehmer hatte nach dem Seminar eine erweiterte Wahrnehmung hinsichtlich der bestehenden Belastungssituation an seinem Arbeitsplatz (Unt. Nr. 4). Bei positiven mündlichen Rückmeldungen wurde es begrüßt, dass von Unternehmensseite „überhaupt etwas gemacht wurde" (Unt. Nr. 1). Bewegung am Arbeitsplatz wurde für wichtig erachtet (vgl. Unt. Nr. 52). Die Bereitschaft mit Stressbewältigungstechniken zu arbeiten sei im Unternehmen groß, da sie auch als „allgemeines Handwerkszeug für das berufliche und das private Leben" angesehen wurden (Unt. Nr. 4).

In einem Unternehmen sollte die Beurteilung des Seminars seitens der Teilnehmer durch ein Formblatt stattfinden. Auch bei der Auswertung

---

[224] Die Trainerin war die (interviewte) verantwortliche Mitarbeiterin für die Führungskräfte-Entwicklung des Unternehmens, ausgebildet durch ein Psychologie- und Sportstudium.

[225] Gründe für die Vorgesetzten-Widerstände waren Umstrukturierungsmaßnahmen im Unternehmen und die Kosten für die Abteilung, die durch die beim Seminarbesuch entfallende Arbeitszeit entstehen würden.

[226] Das Seminar wurde z.T. mit Trainern vom Betriebssportverein des Unternehmens durchgeführt.

dieser Rückmeldungen gab es meist gute Beurteilungen, die jedoch meist unspezifisch und allgemein gehalten wurde: „Sport und Entspannung hätten noch mehr sein können“ (Unt. Nr. 18). Kritik wurde hinsichtlich des Verhaltens anderer Seminarteilnehmer geäußert: „wenn die Leute blocken oder bei Leuten, die sich nicht einbringen, die kann man auch nicht für die Arbeit gebrauchen“ (Unt. Nr. 18).

2.4.5 Natursport-Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung: Beispiel-Seminar: „Outdoor-Training“

Im Rahmen der Aus- und Weiterbildung von Unternehmen gewinnt zunehmend eine ‘unkon-ventionelle Methode’ an Bedeutung, die in der Sozialpädagogik und Jugendarbeit Erlebnispädagogik heißt, in der Personalentwicklung und Betriebspädagogik als Outdoor-Training[227] firmiert. Mittels des Outdoor-Trainings sollen in den Unternehmen von den

[227] Outdoor-Trainings sind Bildungs-Veranstaltungen, die komplett oder zum überwiegenden Teil draußen im Freien - outdoor - durchgeführt werden und nicht indoor, also drinnen, im Seminarraum. Bei einem Training, bei dem die Persönlichkeits-, Team- und Management-Entwicklung im Vordergrund steht, wird auch die Bezeichnung „Outdoor-Development-Training“ verwendet (vgl. Kölblinger 7-8/1992, 112). Als „Wilderness-Kurse“ werden von Outdoor-Experten die Veranstaltungen bezeichnet, bei denen die Teilnehmer Tag und Nacht im Freien „in den Outdoors“ (bzw. in Zelten) verbringen. Im Unterschied dazu stehen „outdoor-orientierte Programme“, die mit verschiedenen Handlungselementen auf speziellen Outdoor-Parcours mit vielen kleinen Handlungselementen durchgeführt werden (vgl. Hudson u.a. 7/1995, 40).
Besonders populär auf dem Bildungsmarkt sind drei Spezialformen von Outdoor-Trainings: Ernsthafte „Survival-Trainings“ sind einem Selbstzweck verpflichtet. Sie dienen primär dem Erwerb technischer Fertigkeiten, um sich mit einfachsten Mitteln, meist in sehr ursprünglicher Natur, behaupten zu können. „Prominenten-Programme“ setzen auf die Vorbild-Wirkung eines populären Trainers. Schließlich finden noch „Segeltörns“ als Outdoor-Veranstaltungen statt, bei denen das Leben an Bord eines Segelschiffs oder Kutters in feste Regeln, Pflichten und Verantwortlichkeiten, Bordroutinen und Zeit-Schemata eingebunden ist (Hudson u.a. 7/1995, 42 ff).
Charakteristisch für alle Outdoor-Veranstaltungen ist die in der Regel längere Zeitdauer des Handlungslernens (vgl. Dr. Strasser Beratung o.J., 10b). Die „Standardkurse“ eines Anbieters (Outward Bound), die meist von Auszubildenden besucht werden, dauern 12 Tage, die von (angehenden) Führungskräften frequentierten ‘Wochenkurse’ dauern 4 bzw. 5 Tage (Report Erlebnispädagogik 10/1991, 12).

Personalentwicklern und Weiterbildnern innovative Entwicklungen angekurbelt werden. Bildungsfachleute in Unternehmen sind oft nicht so sehr in die vertikal gegliederte Unternehmensstruktur eingebunden und können als „Unruhestifter und Erneuerer" horizontal in die einzelnen Abteilungen eingreifen (vgl. Heckmair / Michl 1993, 102).

Diese Charakterisierung trifft aber nur einen Teil der Zielgruppen von Outdoor-Trainings. Historisch haben sie eine lange Tradition für Jugendliche und Auszubildende[228]. Außerdem wird es neuerdings im Outplacement-Bereich[229] eingesetzt. Ansatzpunkte des Autors waren ein interviewtes (Beratungs-) Unternehmen der Outplacement-'Branche' (Int. Nr. 42) sowie zahlreiche Berichte über den Einsatz des Outdoor-Trainings bei einem norddeutschen Unternehmen. Dort sind Outdoor-Trainings Bestandteil der Unternehmenskultur.

---

[228]Unter der Dienstleistungsmarke OUTWARD BOUND wird die Tradition von Kurt Hahns Kurzschulen durch die Deutsche Gesellschaft für Europäische Erziehung e.V. (DGEE) weitergeführt und -entwickelt. Die Kursdauer reduzierte sich im Laufe der Jahre von 4 Wochen (bis 1972) auf drei Wochen (bis 1979) bzw. auf die jetzige Kursdauer von 12 Tagen für die Standardkurse (vgl. Jagenlauf / Bress 1990, 5). Zusätzlich werden jetzt auch Wochenkurse von 4 bis 5 Tagen Länge angeboten (vgl. Report Erlebnispädagogik 10/1991, 12).
Die erlebnispädagogischen Veranstaltungen von Outward Bound haben eine jahrzehntelange pädagogische Tradition.

[229] Der Bereich des Outplacements gewinnt im Kontext des Lean-Managements an Bedeutung: „Outplacement" bedeutet, dass (führende) Mitarbeiter von Unternehmen freigesetzt (gekündigt) werden und sich das kündigende Unternehmen um Maßnahmen bemüht, diesen (verdienten) Mitarbeiter 'sanft' (sozial abgefedert) in die Arbeitslosigkeit zu entlassen. Hierfür werden Unternehmensberatungen konsultiert, die sich auf Outplacement spezialisiert haben. Das Unternehmen möchte sich vom Mitarbeiter mit einem „fairen Aufhebungsvertrag" trennen und es sollen keine größeren Nachteile für beide Seiten entstehen („Imageverlust der Firma und [...] Beschädigung der Arbeitnehmerkarriere") (vgl. Gelbe Seiten des Hamburger Telefonbuches Ausgabe 1994/95, 25).

2.4.5.1 Körperorientierte Outdoor-Trainings für Auszubildende und Führungskräfte

2.4.5.1.1 Outdoor-Trainings für Auszubildende

Outdoortrainings bei Auszubildenden bzw. Jugendlichen haben eine jahrzehntelange Tradition. Sie waren eingebaut in das pädagogische Konzept des Begründers der sog. Kurzschulen Kurt Hahn (1886 - 1974), welches in der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts entwickelt wurde[230].

Die erlebnispädagogischen Outdoortrainings zielen mit ihren körperorientierten Elementen[231] insbesondere auf die Persönlichkeitsbildung der auszubildenden jüngsten Mitarbeiter der Unternehmen (vgl. Jagenlauf 1988: „Outward Bound: Persönlichkeitsentwicklung durch Erlebnispädagogik“).

Die Ausbildung der jungen Mitarbeiter durch die Betriebe hinsichtlich der zukünftigen technischen, wirtschaftlichen und ökologischen Anforderungen soll durch Outward-Bound-Kurse[232] unterstützt werden. Zu den angestrebten Schlüsselqualifikationen zählen u.a. die individuelle „Handlungsfähigkeit mit eigenständiger Problemlösungskompetenz“ und „umweltgerechtes Arbeiten und Wirtschaften am Arbeitsplatz“ (vgl. Jagenlauf 1991, 10).

---

[230] Gerade in jüngster Zeit findet eine aktuelle Auseinandersetzung mit den Wirkungen, Qualifikationen, Grenzen und Menschenbildern der Erlebnispädagogik statt. Vgl. hierzu die Tagungsdokumentation von 1992 (hrsg. von A. Bedacht u.a.): „Erlebnispädagogik: Mode, Methode oder mehr?“

[231] Insbesondere die 4 Elemente der Erlebnispädagogik werden für entsprechende Ziele in der Aus- und Weiterbildung eingesetzt: das *körperliche Training* soll die Fitness, den Mut und die Durchhaltefähigkeit fördern. Die Durchführung von *Projekten* soll die Phantasie wecken bzw. die Teilnehmer sollen lernen zu planen und zu organisieren, handwerklich zu arbeiten und Widerstände zu überwinden. Bei *Expeditionen* (Berg-, Ski-, Segel- und Kajaktouren) sollen selbständig vorbereitete Pläne umgesetzt werden, um die Selbstüberwindung, Initiative und Entscheidungsfähigkeit zu fördern. Schließlich soll die *Rettungsausbildung* als Hilfe zur Selbsthilfe die rationale Einschätzung von Risiken sowie die Übernahme von Verantwortung für die anderen Gruppenmitglieder fördern (vgl. Henschel / Breß 4/1989, 392).

[232] Aktuelle Informationen unter www.outwardbound.de.

Während früher die Gruppen sehr gemischt waren, mit Schülern verschiedener Schulen und Auszubildenden verschiedener Unternehmen, finden heute überwiegend geschlossene Kurse statt.

2.4.5.1.2 Outdoor-Trainings für Führungskräfte

In den Befragungen ergab sich, dass Führungskräfte an Outdoor-Trainings teilnehmen würden, da bei Outdoor-Situationen fachübergreifende Führungs-Qualitäten notwendig werden, wie vorausschauend zu denken, Probleme zu lösen und Risiken abzuwägen bzw. eine Gruppe auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Diese Qualifikationen seien für den Alltag von Führungskräften im Unternehmen relevant (vgl. Hudson u.a. 7/1995, 43).

Beim Outdoor-Training mit (angehenden) Führungskräften steht die Ausbildung bzw. Ausprägung von führungsspezifischen Eigenschaften im Mittelpunkt. Das erlebnispädagogische Konzept der Outward Bound-Schulen[233] soll als wirkungsvolle Unterstützung im Hinblick auf die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen dienen (vgl. Henschel / Breß 4/1989, 392).

Eine zentrale Bedeutung hat bei den Outdoor-Trainings für Führungskräfte die Reflexion der erlebten, (am eigenen Körper) erfahrenen Kursinhalte. Bewegungsaktivitäten nehmen ungefähr 40 % der Zeit von Outdoor-

[233] Die DGEE („Outdoor-Training - Neue Wege in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung“ o.J.) hat speziell für betriebliche Mitarbeiter eine Werbe-Broschüre erstellt, bei der auf 15 Seiten betriebliche Belange angesprochen werden. Herausgestellt werden angestrebte Persönlichkeitsmerkmale bei Mitarbeitern wie-„Handlungskompetenz und Verhaltenssouveränität“, welches die soziale, methodische und fachliche Ebene betrifft (4 f). Mit (durch das Outdoortraining) verbesserter „Teamfähigkeit und Teamentwicklung“ sollen sich gemeinsame Projekte besser entwickeln lassen sowie gemeinsame Lösungen erarbeiten (6 f). Schließlich wird auf die (mögliche) „Effizienz - Innovation - Qualität“ hingewiesen, d.h. welche (positive) Rolle die Natur im Hinblick auf das Total-Quality-Management spielen kann (8 f).

Trainings in Anspruch und sollen in erster Linie der Transfersicherung dienen (vgl. Heckmair / Michl 1993, 106, in Bezugnahme auf Kölblinger 1992).

Im Unterschied zu den - länger andauernden - Outdoor-Trainings für Auszubildende wird neben dem verhältnismäßigem Mehr an Reflexionszeit auch noch ein ausgewogenes Verhältnis von 'neuen Natursportarten' einerseits und Interaktionsspielen bzw. Problemlöseaufgaben andererseits angestrebt. Außerdem verwenden Veranstalter viel Zeit auf die Vorbereitung der Outdoor-Trainings mit Führungskräften, indem sie sich in ausführlichen Gesprächen mit dem Auftraggeber einen Einblick in die betrieblichen Strukturen, in die Unternehmenskultur und in die Arbeitsbereiche der künftigen Teilnehmer verschaffen. Weiterhin werden die Zielsetzungen des Auftraggebers aufgenommen, interpretiert sowie präzisiert und auf ihre Operationalisierbarkeit hin überprüft. Schließlich kann ein dritter Schritt darin bestehen, ein auf die spezifischen Zielsetzungen zugeschnittenes Kursdesign zu erstellen und dem potentiellen Auftraggeber vorzuschlagen. Hierbei spielen neben Bewegungs-Aktivitäten die methodische Konstruktion und die didaktische Einbettung derselben eine gewichtige Rolle (vgl. Heckmair / Michl 1993, 107).

Outdoor-Trainings sind auch als Maßnahme der Outplacement-Berater (vgl. SKP-Anbieter-Broschüre Herbst 1994, o.S.). Gekündigten Mitarbeitern von Unternehmen, welche in der Regel Führungspositionen inne hatten, sollen in den Outdoor-Trainings Erfahrungen mit sich selbst sammeln. Im Outdoor-Training zur Stärkung des Selbstwertgefühls sollen die Teilnehmer u.a. physische und psychische Herausforderungen durchstehen lernen sowie mit Angst und Stress umzugehen. Beim Klettern und Schlauchbootfahren im Hochgebirge sollen die ehemaligen Führungskräfte Wege aus der Krise finden bzw. daraus Kraft für den beruflichen Neuanfang schöpfen (vgl. Böhmer 3.11.1994, 98).

Als besonders wichtig werden die Reflexion des Erlebten im Gruppengespräch erachtet. Hier werden Handlungen und Emotionen bewusst gemacht und neue Erfahrungs-, Handlungs- und Leistungsmöglichkeiten verbalisiert. Vorher würden die Teilnehmer bis an ihre Belastbarkeitsgrenzen herausgefordert und vor Aufgaben gestellt, die sie jedoch alle bewältigen können. So würde jeder seine Fähigkeiten und Eigenschaften besser einschätzen können und seine Schwächen erkennen und akzeptieren. Es würde dadurch mehr Selbstsicherheit geben (vgl. Haugg / Küntzel 2/1992, o.S.).
Für die Beratung durch die Outplacement-Gesellschaft und die Teilnahme am Outdoortraining zahlen die entlassenden Unternehmen ca. ein Fünftel des Bruttojahresgehaltes des Mitarbeiters.

2.4.5.2 Körperorientierte Elemente der Erlebnispädagogik

Viele Outdoor-Veranstaltungen werden nach einem Baustein-System zusammengestellt. Diese sind durchaus variabel einsetzbar je nach dem beabsichtigten Zweck im Trainingsverlauf. Zu Beginn stehen häufig körperorientierte Gruppen- bzw. Partnerübungen

2.4.5.2.1 Körperorientierte Partner- und Gruppenübungen

Körperorientierte Aspekte spielen bei den Seminar-einleitenden Partner- bzw. Gruppenübungen eine große Rolle. Gerade hier werde den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben, sich körperlich zu spüren und anderen auch auf einer ganzheitlich-körperlichen Ebene zu vertrauen. Dies habe dann nach der Aussage der Deutschen Gesellschaft für Europäische

Entwicklung (=DGEE)[234] eine andere Qualität bzw. es sei für den Einzelnen viel intensiver, wenn er „am eigenen Leib“ spüren würde, dass er sich auf jemanden anderen verlassen könne. Bei den Kontakt- und Vertrauensübungen seien mal mehr der Einzelne als Partner, mal mehr die Gruppe - das Team - gefordert. Es sollten hierdurch Berührungsängste abgebaut, Vertrauen aufgebaut und die Kommunikation angeregt werden (vgl. DGEE o.J., 12).

* Beim „Blind Trust Walk“ bekommt beim paarweise, gegenseitigen Führen der Geführte die Augen verbunden. Hierbei soll auch der Unterschied erlebt werden, wenn man einmal der Geführte und einmal der Führende ist (vgl. Amesberger 1992, 197). Bei dieser Übung spürt der Geführte dann unmittelbar, wenn sein Vertrauen ‘missbraucht’ wurde bzw. wenn der Führende unaufmerksam war. Dieser muss also besonders gut aufpassen, dass sowohl ihm selber als auch dem sich ihm anvertrauenden Partner im Gelände nichts passiert. Im Seminar mit Auszubildenden im Unternehmen Nr. 41 wurde als Vertrauensübung der „Blindwalk“ in der Natur durchgeführt. Dort seien „mit dem körperlichen Führen [...] neue Erfahrungen gemacht“ worden. Ein Vertrauen zum führenden Partner sei notwendig und es finde eine „Wahrnehmung der Umwelt mit anderen Sinnen“ statt.
Eine weitere Vertrauensübung ist der „Trust Fall“, der Vertrauensfall. Hierbei lässt sich eine Person z.B. von einer erhöhten Plattform oder einer Leiter rücklings (mit geschlossenen Augen) in die Gruppe fallen und wird von dieser aufgefangen (vgl. Amesberger 1992, 107).

[234] Hinter der DGEE - der Deutschen Gesellschaft für Europäische Entwicklung - steht der traditionell größte Anbieter von Outdoor-Veranstaltungen - Outward Bound -, welcher aus der Erlebnispädagogik von Kurt Hahn hervorging. Diese entwickelte sich in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts.

* Bei der Problemlöseaufgabe „Blind Square“ muss ein Teilnehmer nach dem anderen versuchen, sich über eine hölzerne Kletterwand zu hangeln. Da dies alleine (bei einer entsprechenden Höhe der Kletterwand) nicht möglich ist, sollen die anderen Teilnehmer Unterstützung leisten (vgl. Haugg / Küntzel, 2/1992, o.S.). Diese auch als „Beam“ (Balken) bekannte Übung kann auch daraus bestehen, dass die gesamte Gruppe einen in 3 Metern Höhe angebrachten Holzstamm (den Balken) überwinden muss. Bei dieser Aufgabe wird dann nichts weiter vorgegeben und die Teilnehmer müssen sich ihr Überwindungs- und Sicherheitssystem selbst organisieren. Bei der Auseinandersetzung mit der Problemaufgabe werden die Stärken und Schwächen der Gruppe in der Zusammenarbeit erlebbar (vgl. Amesberger 1992, 108). Alle Gruppenmitglieder sind gefordert und die Planungs- bzw. Kommunikations-Kompetenz des Einzelnen innerhalb einer Gruppe werden über die Realisierung der Aufgabe deutlich. Das Gelingen hängt vom entsprechenden Einsatz jedes Einzelnen ab (vgl. DGEE o.J., 12).

* Bei der Übung „Trapeze“ steht ein Teilnehmer auf einer ca. 8-Meter-hohen Plattform und wird mit Seilen, Klettergurt und Karabinern von einer zweiten Person gesichert. Auf gleicher Höhe befindet sich ein Trapez, dessen Abstand vom Teilnehmer mit persönlich maximaler Weite eingestellt wird. Mit einem Sprung soll dann der Teilnehmer dieses Trapez erreichen und festhalten (vgl. Reiners 1991, 37).

* Bei der Problemlöseaufgabe „Spider’s Web“ muss die gesamte Gruppe durch ein aus Seilen gebasteltes Spinnennetz hindurchgelangen. Dieses hat mehr oder weniger große Öffnungen. Bei Berührung des Netzes muss die Gruppe von vorne beginnen. Hierbei gelangen die Teilnehmer zum Arbeiten unter Stress und müssen Misserfolge in der Gruppe bewältigen. Konzentrationsschwächen werden offenkundig und Durchhaltevermögen ist

gefordert (vgl. Amesberger 1992, 108). Ziel der Aufgabe ist die Förderung der Teamarbeit und der Kommunikation der Teilnehmer. Das gemeinsame Handeln soll „unmöglich Erscheinendes“ machbar werden lassen (DGEE o.J., 13).

2.4.5.2.2 Körperorientierung im Natursport

Das körperliche (Bewegungs-) Training findet im Rahmen von Outdoor-Veranstaltungen in erster Linie in Natursportarten statt[235]. Dieser Natursport wird aber eher im Sinne von Naturerfahrungen, also menschlicher Bewegung in der Natur durchgeführt und erlebt. Es ‘fehlen’ die typisch sportlichen Merkmale des Wettkampfes bzw. des Gewinnens. Die körperliche Leistungsfähigkeit und die Bereitschaft, über sich körperlich hinauszuwachsen hingegen spielen eine große Rolle. Dies sind in erster Linie - je nach Standort des Bildungsortes - Bergsteigen und -wandern, Klettern, Skibergsteigen, Segeln, Kanu- und Schlauchbootfahren sowie Radwandern. Von einem Outdoor-Anbieter wurde beansprucht, dass die von ihm angebotenen Natursportarten ökologisch verantwortbar und als Life-time-Sportarten pädagogisch sinnvoll sind. Außerdem sollten sie unter medizinischen Gesichtspunkten als gesund gelten (vgl. Jagenlauf 1988, 7). Es wird bei Outdoor-Trainings-Anbietern von „sportlicher Betätigung“ anstelle eines „Trainings“ in der Natur gesprochen. Die Teilnehmer sollen durch Grenzerfahrungen „ihren Körper als Ganzes neu erleben und dazu angeregt werden, im Alltag mehr Eigeninitiative zu sportlicher Betätigung zu entwickeln“ (Jagenlauf 1988, 7; i.Orig. sind einzelne Textteile durch Fettdruck hervorgehoben, R.E.). Außerdem soll das körperliche Training

[235] Früher, d.h. zu Beginn der erlebnispädagogischen Tradition vor ca. 50 Jahren wurden überwiegend leichtathletische Disziplinen durchgeführt.

der Förderung der individuellen Vitalität, Fitness und Kondition dienen (vgl. Jagenlauf 1991, 10).
Das (bei Partner - bzw. Gruppenübungen) Erlernte soll sich bei den Outdoor-Trainings dann auch in der realen Natur bewähren. Die Teilnehmer werden in Situationen gebracht, die nicht vorhersehbar bzw. planbar sind.
Ausgewählt sind im Folgenden die Natursportelemente, die häufig in Berichten zu Outdoor-Trainings auftauchten bzw. bei denen die Teilnehmer in kurzer Zeit schon erste gewisse Grundfertigkeiten zur befriedigenden Ausführung erlernen konnten. Neben dem Bergwandern und Felsklettern wurden noch die Fahrten zu Wasser (Floß-/Schlauchboot) ausgewählt, weil diese nicht nur für die Auszubildenden, sondern auch für die Führungskräfte eingesetzt wurden.

* Bei der einfachen Bewegungstätigkeit des Gehens beim *Wandern* kann der Einzelne grundlegende Erfahrungen machen. In Anlehnung an Heckmair / Michl (1993, 124) wird auch vom „bewussten Gehen“[236] gesprochen. Hierbei könne es dann darum gehen, den eigenen Geh-Rhythmus mit der Atmung zusammenzubringen. Dadurch könne die Anstrengung minimiert werden und die Bewegung bekomme einen eher meditativen Charakter. Einer bewussten Atmung werde häufig zu wenig Beachtung geschenkt. Auch wenn die zweckmäßigste Atemfrequenz und -tiefe bzw. im richtigen Takt ein- und auszuatmen von jedem Einzelnen selbst herausgefunden werden müsse, könnten doch die Outdoor-Trainer sensibilisieren und entsprechende Tipps geben. Unter Anleitung könnten gezielte Atemtechniken ausprobiert werden, wenn der Anleiter über entsprechende Kompetenzen und Erfahrungen verfüge. Beim *Bergwandern* sei es weiterhin erforderlich, dass jeder seine Kräfte bzw. Reserven richtig

[236] Heckmair / Michl (1993, 124) verweisen in diesem Zusammenhang auf die „Kultur des Zen-Buddhismus“, wo dieses Gehen schon „immer Teil der Meditationsausübung und [...] Ausgleich zur Versenkung in diversen sitzenden Haltungen“ war.

einteilen könne bzw. diese möglichst effektiv einzusetzen lerne. Es werde in den Trainings eine individuell möglichst ökonomische Art des Bewegungsablaufes sowie die Erweiterung der Kenntnis der eigenen Leistungsfähigkeit und der Selbsteinschätzung angestrebt. Für das Training von Bewegungsabläufen beim Bergwandern schlagen Heckmair / Michl (1993, 124) vor, dies in einer sehr spielerischen und experimentellen Form zu tun. Beispielsweise werden die Teilnehmer aufgefordert, mit abwechselnd großen und kleinen Schritten zu gehen oder einen starken oder schwachen Standbeinwechsel vorzunehmen. Dabei gingen sie dann entweder mit schmaler Spur oder relativ breitbeinig. Schließlich könnten sich Teilnehmer blind führen lassen (s.o. „Blind walk“) (vgl. Heckmair / Michl 1993, 123 f).

* Für Heckmair / Michl (1993, 126) ist „Klettern eine natürliche, in der Grundform dem Gehen verwandte Bewegungsart“. *Klettern* als Sportart ist für sie objektiv relativ ungefährlich, wenn die entsprechenden Sicherheitsvorkehrungen getroffen werden. Als Basis dafür wird eine fundierte Einführung in die Sicherungstechnik gesehen. So lernen die Teilnehmer zum einen die sicherheitstechnischen Abläufe mit Seil, Klettergurt, Helm, Karabiner und Reepschnüren. Zum anderen werden sie zu Bewegungsgenauigkeit und dem Einsatz von Bewegungs- und Atmungsrhythmus angeleitet. Die Wahrnehmung sollte beim Klettern auf entsprechende Rückmeldemechanismen des Körpers wie Tast-, Gleichgewichts- oder Muskelsinn gerichtet sein. Wenn der Partner am Fels aufsteigt, sei vom Sichernden eine ständige Konzentration erforderlich, da er auf ein eventuelles Ausgleiten seines Partners reagieren muss. Der Sichernde hat die volle Verantwortung für seinen kletternden Partner. Neben körperlichem Geschick („turnerische Qualitäten“) seien für das Klettern ein visuelles Wahrnehmungsvermögen und eine

Bewegungskoordination genauso wichtig wie eine zutreffende Selbsteinschätzung. Für das Klettern sei es nach Heckmair / Michl (1993, 126) charakteristisch, mit (Fels-) „Widerständen flexibel umzugehen, elastisch deren Druckwirkung abzufangen, sie offensiv und entschlossen zu überwinden und auch einmal zurückzuweichen und nach Auswegen zu suchen“. Das Anliegen von Outdoor-Trainings ist es, dieses bewusst zu machen und in den (beruflichen) Alltag zu transferieren bzw. dementsprechende Kompetenzen zu entwickeln (vgl. Heckmair / Michl 1993, 126 ff).

* Die (organisatorisch) einfachste Variante, im Outdoortraining mit einer Fahrt auf dem (fließenden) Wasser konfrontiert zu werden, ist das *Schlauchbootfahren*. Die Seminar-Teilnehmer sitzen in einem oder mehreren Schlauchbooten, welches durch die gesamte Gruppe gesteuert werden muss. Das bedeutet, dass es zwar einen Steuermann gibt. Aber die anderen (insbesondere die vorne im Boot Sitzenden) tragen ebenfalls zum Gelingen der Bootsfahrt bei. Somit ist für den Einsatz jedes einzelnen Teilnehmers eine Synchronisierung erforderlich. Fehler eines einzelnen, insbesondere des Steuermanns, muss die ganze Gruppe ‘ausbaden’. Auf der anderen Seite werden Fehler bzw. unterschiedliche Kraft- oder Geschicklichkeitspotentiale von Teilnehmern durch die Gruppe kompensiert. Dadurch kann die Gruppe dem Einzelnen Sicherheit geben. Andererseits können bestimmte Gruppen-Konstellationen auch unangenehm, erzwungen und einschränkend sein.

* Beim Schlauchbootfahren sind z.B. im Vergleich mit dem *Kajakfahren* weniger körperliches Geschick und Beherrschung und weniger technisches Können der Teilnehmer erforderlich („wegen des trägen Auftriebs der Luftkörper“ beim Schlauchboot). Daher kann man weitgehend auf

Vorübungen verzichten (welche beim Kajakfahren unerlässlich sind). Daher kann beim Schlauchbootfahren besser mit einem Leistungsgefälle der Gruppe umgegangen werden als beim Kajakfahren. Die körperlichen und gesundheitlichen Anforderungen sind beim Schlauchbootfahren niedriger anzusetzen. Die Bewegungsabläufe sind dort vergleichsweise weniger komplex und das Gleichgewicht zum Lenken und Steuern spielt eine geringere Rolle. In erster Linie bedeutet Schlauchbootfahren Kampf von Gruppe und Boot gegen die Wildheit des Wassers und weniger filigrane Einzelarbeit als beim Kajakfahren (vgl. Heckmair / Michl 1993, 138 f).

*Als weitere Form der gemeinsame Aktivität auf dem Wasser wird bei Outdoortrainings das *Floßfahren* genutzt. Zunächst bauen die Teilnehmer im Vorwege der Fahrt ein Floß aus Baumstämmen. In einer oder mehreren Gruppen wird gearbeitet. Hierbei sind arbeitsteilige Lösungen von Einzelaufgaben Voraussetzungen für das Gelingen der Aktion. Im Arbeits- und Bewegungsprozess werden ein Problemlöseverhalten, Kreativität und Kooperationsfähigkeit angestrebt (DGEE o.J., 8 u. 12).

2.4.5.3 Seminarerfolge

Bei Outdoor-Trainings könnten Menschen u.a. darum am besten lernen und das Gelernte auch umsetzen, weil ihnen ganzheitliche Lernbedingungen zugeschrieben werden. Während in anderen Bildungsveranstaltungen häufig nur auf einzelne (Bildungs-) Bereiche eingegangen werde, könnten durch das Ansprechen des kognitiven, affektiven, sozialen und des motorischen Lernens im Outdoor-Training die Lernerfahrungen auf verschiedenen Persönlichkeitsebenen verankert werden (vgl. Hudson u.a. 7/1995, 42).

In der Natur müssten Aufgaben direkt ohne Ausstiegsmöglichkeit bewältigt werden. Durch die ständigen - körperlichen - Anforderungen im Handlungsprozess fänden Ereignisse mit „ungewissem Ausgang“ statt. Dadurch könnten die Menschen im Team näher zusammenrücken, da man aufeinander angewiesen sei[237] (Kölblinger in Top hotel 7-8/1992, 112).
Teilnehmer lernten aber auch, sich selbst mehr zuzutrauen und die eigenen Grenzen zu erfahren bzw. darüber hinaus zu gehen[238] (vgl. Kölblinger in m & s 7-8/1992, 44 f).

Bei den Outdoortrainings werde nach Heckmair / Michl (1993, 106) auf die Nachbereitung der Aktionen im Training besonderer Wert gelegt. Um den Erfolg oder Misserfolg der Veranstaltungen möglichst genau abschätzen zu können, würden von den jeweiligen Unternehmen zusätzlich zu den Reflexionseinheiten im Outdoor-Training auch Evaluationsstudien und follow-ups (meist eintägige, strukturierte Nachtreffen) in Auftrag gegeben. Dergleichen (interne Unterlagen) liegen dem Verfasser jedoch nicht vor. Somit wird der Erfolg von Outdoor-Trainings anhand von Teilnehmer-Aussagen während bzw. nach der Veranstaltung aus (veröffentlichten) Zeitschriften-Berichten bzw. auf Basis der „Wirkungsanalyse“ von Outward Bound (Kurzbericht 1990, Verf.: Jagenlauf / Breß) skizziert.

2.4.5.3.1 Aussagen von jüngeren Teilnehmern

Von 1985 bis 1989 führte die DGEE (Jagenlauf / Breß 1990) eine Untersuchung zu den Wirkungen der erlebnispädagogischen Kurse von Outward Bound durch. Dazu wurden u.a. ca. 2500 Teilnehmer von Berg-

[237] Es wird bei derartigen Vorgängen auch von *Teamentwicklung* gesprochen.
[238] In diesem Zusammenhang spricht man auch von *Persönlichkeitsbildung*.

und See-Kursen befragt, die im wesentlichen zwischen 17 und 22 Jahren alt waren. Neben den Gymnasiasten und Berufstätigen waren die Auszubildenden die größte Gruppe mit einem Anteil von ca. 50 %. Die Wirkungsanalyse bezieht sich auf Merkmale des Outdoortrainings, unabhängig von bewegungsspezifischen Elementen. Auch wenn es problematisch ist, Teile aus dem Training herauszuziehen, sollen dennoch diejenigen Rückmeldungen zu Bestandteilen der Outdoortrainings näher betrachtet werden, die für diese Arbeit von Bedeutung sind.

Die Teilnehmer wurden zu Beginn nach Erwartungen befragt, die ihre Teilnahmeentscheidung positiv beeinflusst habe[239]. Des Weiteren erfolgte vor dem Kurs jeweils eine Selbsteinschätzung der Teilnehmer hinsichtlich der eigenen Geschicklichkeit, der Genauigkeit, Kraft, Ausdauer und Gewandtheit[240]. Am Kursende wurden die Teilnehmer aufgefordert, zu Einzelbausteinen des Outdoor-Kurses Stellung zu nehmen. Es werden exemplarisch körperorientierte Bausteine herausgegriffen.

Das Klettern war der körperorientierte Baustein, der am häufigsten von (Berg-) Teilnehmern eines Standortes hinsichtlich bestimmter Effekte genannt wurde[241]. Hinsichtlich der Kategorie „körperliche Fitness

---

[239] An vorderer Stelle standen bei den befragten 'Berg'-Outdoortrainings-Teilnehmern das Klettern, Schlauchbootfahren mit (88 bzw. 93 %) sowie an weiterer Stelle die Kategorie „Sportlich aktiv sein" (mit 84 bzw. 83 %), während bei den 'See'-Teilnehmern das „Sportlich aktiv sein" erst an fünfter Stelle auftaucht, auch wenn die Anteile (79 %) vergleichbar waren. Demnach wurden Outdoor-Trainings in den Bergen offensichtlich eher mit einem körperlichen Bewegungstraining assoziiert als jene an der See, bei welchen dann Bewegung (auch) als eine 'körperlich/seelische Belastung' oder sogar (bei Berg- und Seekursen) als 'körperliche Extrembelastung' (von immerhin (20 bzw. 36 und 32 % der Teilnehmer) erwartet wurde (vgl.Jagenlauf / Breß 1990, 15). Andererseits glaubte sich die große Mehrheit („mit Ausnahme einer Minderheit von ca. 3 %") der (jugendlichen) Teilnehmer den körperlichen und seelischen Herausforderungen des Outdoortrainings gewachsen (vgl. Jagenlauf / Breß 1990, 16).

[240] Ca. die Hälfte der Teilnehmer hält sich für 'gut', nur eine Minderheit von ca. 3 % (See) bis 6 % (Berg) hält sich für 'nicht gut' (vgl. Jagenlauf / Breß 1990, 16).

[241] 50 % der Teilnehmer gab (an erster Stelle) an, das Klettern gelernt zu haben bzw. 64 % waren durch das Klettern (an erster Stelle) „persönlich herausgefordert". Beim anderen Berg-Standort rangierte das Klettern (ohne prozentuale Angaben) auf dem vierten Platz (bei der Kategorie „gelernt?") bzw. auf dem zweiten Platz (bei der Kategorie „persönlich herausgefordert?"). Das Klettern wurde für folgende typische

trainieren“ wurden bei den Berg-Kursen die Mehrtagestouren, das Schlauchbootfahren, der Seilgarten und das Kajakfahren an vorderer Stelle genannt (vgl. Jagenlauf / Breß 1990, 19).

Dadurch dass die körperlichen Fähigkeiten derart viele erlebnispädagogische Effekte erzielten bzw. ihren Anteil hatten, ist es nicht überraschend, dass die Selbsteinschätzung der Teilnehmer hinsichtlich ihrer körperlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten am Kursende beträchtlich höher lag als zu Kursbeginn. Die höchste Steigerung erfuhr die Kategorie ‘Ausdauer’ (vgl. Jagenlauf / Breß 1990, 19). Nach Kursende wurde von vielen Teilnehmern angegeben, dass sie mehr Sport treiben würden als vor der Outdoor-Veranstaltung[242].

Auch von befragten ehemaligen Teilnehmern (leider wird nicht angegeben, wie lange die Kurs-teilnahme zurückliegt) werden o.g. Ergebnisse bestätigt. An erster Stelle der Erwartungen und Vorstellungen vor der Kursteilnahme standen hier körperliche und seelische Herausforderungen. Im Vergleich mit ähnlichen Programmen und Angeboten nennen die Ehemaligen an erster Stelle die „körperlichen Belastungen“ des Outdoor-Kurses. Hinsichtlich eines möglichen Ausgleichs von schulischen oder betrieblichen Ausbildungs-Defiziten durch Outdoor-Veranstal-tungen wurde „körperliches Training und Erfahrung“ zu allererst genannt. Nach dem Outdoortraining wurde von vielen Teilnehmern „mehr Sport getrieben“ (55 %) bzw. sie sind „Mitglied in einem Sportverein geworden“ (15 %) (vgl. Jagenlauf / Breß 1990, 47, 49 u. 50).

---

erlebnispädagogische Effekte verantwortlich gemacht: „Rücksicht nehmen“ (3. Stelle); „Verantwortung übernehmen“ (2. Stelle); „Selbstvertrauen, Vertrauen zu anderen stärken“ zusammen mit „Gruppengesprächen“ (1. Stelle) bzw. „Mehrtagestouren“ (3. Stelle); „körperliche Fitness trainieren“ (2. Stelle) (vgl. Jagenlauf / Breß 1990, 16 ff).

[242] Allerdings hatten zu Kursbeginn bereits 87 % der Teilnehmer die für eine positive Entscheidung ‘relevante Erwartung’ „sportlich aktiv sein“ während des Outdoorkurses und damit eine grundsätzlich positive Einstellung zu Sport und Bewegung (vgl. Jagenlauf / Breß 1990, 22 u. 24).

In der anonymen Auswertung von Teilnehmer-Tagebüchern dominierte u.a. die Aussage, dass in Outdoor-Veranstaltungen eine „Ganzheitlichkeit psychischen, physischen und mentalen Erlebens insbesondere auf den mehrtägigen Bergtouren und Kutterexpeditionen“ möglich geworden sei (Jagenlauf / Breß 1990, 57).
Zusammenfassend wird von Jagenlauf / Bress (1990, 62) festgehalten, dass die charakteristischen Outward Bound-Elemente, wie u.a. der Natursport (Klettern, Skifahren, Schlauchbootfahren, Kajakfahren) „von den Teilnehmern teils hohe, teils sehr hohe positive Einschätzungen als Stimuli für die eigene Persönlichkeitsentwicklung erfahren“ hätten. Festzuhalten bleibt auch, dass die Befragung mit überwiegend jüngeren Kursteilnehmern (u.a. Auszubildende) durchgeführt wurde, die als Klientel auch die traditionell typische Zielgruppe ist.

2.4.5.3.2 Aussagen von älteren Teilnehmern

Es existieren nach Erkenntnis des Autors keine wissenschaftlich veröffentlichten Auswertungen zu Outdoor-Trainings im deutschsprachigen Raum mit Managern bzw. anderen älteren Teilnehmern. Und auch Böhmer (3.11.1994 (a), 100) bemerkt, dass die Wirkung von Outdoor-Trainings bisher nur im managementfernen Bereich erforscht wurde. Daher basieren die folgenden Ausführungen auf Berichten in unterschiedlichen Zeitschriften zu stattgefundenen Outdoor-Trainings. Zum Teil waren die Berichtverfasser selber Trainingsteilnehmer. Diese Erfahrungen sind dementsprechend in die Berichte miteingeflossen.
Nach Outdoor-Trainings mit Teilnehmern aus dem Outplacement gab es positive Rückmeldungen. Im Vergleich zu Rollenspielen im Seminarraum gäbe es in der Natur echte Erfolge: „wer die 2158 Meter hohe

Schärtenspitze geschafft hat, ist der Herausforderung tatsächlich nicht ausgewichen“ und „wer jemanden beim Abseilen sichert, darf keine Verantwortung delegieren“ (Böhmer 3.11.1994 (a), 100). Dabei sei das Zusammengehörigkeitsgefühl, welches in der Gruppe entstehen würde nicht das Ziel, sondern das Mittel, damit jeder über sich hinauswachse („die Gruppe wirkt wie ein Katalysator“).

Haugg / Küntzel (2/1992, o.S.) berichten von einem Seminar mit Outplacement-Teilnehmern, dass zu Beginn die Hälfte der Teilnehmer unter einem selbsterzeugten Stress gestanden hätten. Nach Abschluss des Outdoor-Kurses äußerten über die Hälfte der Teilnehmer ein geringeres Maß an Druck und Stress. Das Outdoor-Training hätte nach Aussage eines Teilnehmers geholfen, Abstand zu seiner Kündigungs-Situation zu gewinnen und gestärkt mit neuem Problembewusstsein wieder daraus hervorzugehen (vgl. Koch o.J., o.S.).

Schon das Wandern in der Gruppe hätte eine positive Wirkung auf Einzelne gehabt. So berichtet ein 54-jähriger Manager, der noch nie in seinem Leben eine Bergtour mitgemacht hatte und der während des Aufstiegs mehrfach vor Erschöpfung pausieren musste, nach Erreichen der vom Start tausend Meter höher gelegenen Hütte: „Vorher hätte ich das nicht geglaubt“ und „ohne die Gruppe, ohne euch, hätte ich das nicht geschafft“ (Böhmer 3.11.1994 (a), 98).

Ein anderer Teilnehmer kritisierte hingegen: „Was soll das Wandern und Klettern [...] davon bekomme ich auch keine neue Stelle“ (Böhmer 3.11.1994 (a), 99). Am nächsten Tag schon bekam dieser Teilnehmer den ‘entscheidenden Kick’, als er sich beim Klettern rücklings der Felskante näherte und sich fast waagerecht zum Abgrund ins Seil legen musste. Danach war er motiviert auch mit ganz anderen Problemen fertig zu werden (Böhmer 3.11.1994 (a), 99). Für andere Teilnehmer war es während des Abseilens wichtig, wenn ihnen Mut zugesprochen wurde oder sie Vertrauen

und Sicherheit des Sicherungspartners spürten. Allen Teilnehmern gemeinsam war die Erfahrung beim Klettern, dass jeder mehr konnte als er sich vorher zugetraut hätte.
Vor dem Floßfahren stand der Floßbau. Um ihr Floß fertig zu bekommen, halfen sich die Teilnehmer selbstverständlich gegenseitig und waren dann vom gemeinsam erstellten Produkt begeistert. Auf dem Wasser zwangen dann Stromschnellen, Äste, Felsen zum gemeinsamen Handeln. Und beim unfreiwilligen Bad wurde sofort geholfen, wieder auf das Floß zu kommen (vgl. Koch o.J., o.S.)

2.4.5.3.3 Kritische Stimmen

Neben den genannten positiven Wirkungen des Outdoor-Training wurde von den Managern auch ganz offen Kritik geäußert. So schaffte es laut Teilnehmeraussage z.B. ein Trainer nicht, den „Bogen von der Bergtour zur Wanderung aus dem Karrieretal“ zu spannen. Es hätte auch „keinen Transfer von der Bewältigung der Orientierungslosigkeit, der Angst vor der eigenen Courage oder dem rutschigen Grund beim Aufstieg in den Bergen zu den Problemen bei der Jobsuche“ gegeben.
Die Erkenntnis, dass bei einer Schlauchbootfahrt einer das Ruder übernehmen sollte und die anderen paddeln mussten, hätte wie „Trainer-Einmaleins“ gewirkt und sei psychologisch nicht aufgearbeitet worden (vgl. Böhmer 3.11.1994 (b), 100).
M. Kölblinger (Interview in Zs. m&s 7-8/1992, 45) kritisiert, dass viele Lehrer von Management-Trainings „nicht den blassesten Schimmer vom Management“ haben würden. Er hält viele Ausbilder für Erlebnispädagogen, deren Qualifikation sich jedoch auf die Jugendarbeit

beschränken würde[243]. Das Problem liege seiner Ansicht nach in einer mangelnden Standardisierung von Outdoor-Kompetenzen. Dies würde im angloamerikanischen Raum gut funktionieren. Hudson spricht (in der Zs. MS 7/1995, 44 f) sogar von Blendern und Dilettanten im Outdoor-Trainings-Geschäft. Er kritisiert massiv, dass im Outdoor-Management-Training weniger qualifizierte und gänzlich unqualifizierte Trainer tätig seien, die seiner Erkenntnis nach nachweislich weder eine entsprechende Ausbildung noch Erfahrung auf dem Gebiet der Management-Entwicklung hätten. Festzuhalten bleibt, dass die existierenden Erfahrungsschwerpunkte von Outdoor-Trainings, insbesondere hinsichtlich einer Evaluation, sicherlich für jüngere Teilnehmer umfangreicher sind als für ältere, wie z.B. Führungskräfte. Hier könnte verstärkt auf Erfahrungen aus dem angloamerikanischen Raum zurückgegriffen werden.

2.4.6 Kampfsport-Seminare zur Führungskräfteentwicklung: Beispiel-Seminar „Antistress- und Sicherheitstraining“

Fernöstliche Kampfkunst als Mittel der Personalentwicklung aufzufassen und dementsprechende Angebote den Mitarbeitern zu machen, erscheint zunächst sehr exotisch und von weit hergeholt. Kann fernöstliches Denken und Handeln per Kampfkunst auf die hiesige betriebliche Wirklichkeit übertragen werden?

Die Besonderheit der Kampfkünste liegt darin, dass sie im Ansatz über die körperlich-athletische Orientierung hinausgehen und mit einem

[243] Die Trainer von Outward Bound sind in der Regel über viele Jahre erfahrene Sozialpädagogen, Bergführer, Sport- und Segellehrer. Sie sind vor allem durch eine genaue Ortskenntnis und einen verantwortungsvollen Umgang mit Gruppenkonflikten bei Teilnehmern qualifiziert. Das Ziel ihrer Arbeit ist nicht Abenteuer und Wagnis (vgl. Henschel / Breß 4/1989, 393).

philosophisch-psychologischen Hintergrund eher ganzheitliche Züge tragen, als dies bei 'westlichen Bewegungskünsten' (im Sport) der Fall ist.

In der betrieblichen Weiterbildung trifft man auf Verknüpfungsversuche zwischen fernöstlicher Kampfkunstphilosophie und moderner westlicher Führungsphilosophie, welches vom Unternehmensberater und Management-Trainer Robert Pater folgendermaßen begründet wird (1998, 12): „Die praktische Umsetzung der Kampfkunst-Prinzipien im eigenen täglichen Leben ist Teil ihres ursprünglichen Sinngehalts [...]. Praxisorientiertes und effizientes Handeln, die Konzentration auf die jeweiligen Zielsetzungen und die Entwicklung mentaler, physischer, spiritueller und emotionaler Fähigkeiten bilden die Essenz der Budo-Disziplinen. Ich habe festgestellt, daß sich diese Prinzipien auch auf das Geschäftsleben übertragen lassen".

Meist steht bei der Einbeziehung östlicher Kampfkünste in westliche Betriebe die Zielgruppe der Manager im Blickpunkt[244]. Pater schreibt dies der besonderen Eignung der Kampfkünste für die Ausbildung typischer bzw. häufig gewünschter Fähigkeiten eines Managers zu. Durch die schrittweise Annäherung an die „Fähigkeiten und inneren Stärken eines Budomeisters" würden die für Manager so wichtigen Attribute wie Selbstbeherrschung und Selbstdisziplin, die Bewahrung der inneren Ruhe und Gelassenheit in kritischen Situationen und die ungeteilte Konzentration auf die angestrebten Ziele entwickelt werden können (vgl. Pater 1998, 14).

---

[244] Siehe hierzu:
- Pater, Robert 1998: „Fernöstliche Kampftechniken im modernen Management";
- Köhler, Hans-Uwe L. 1988: „Musashi für Manager";
- Schettgen, Peter 1994: „Fernöstliche Kampfkunst und modernes Management";
- im „Führungsjudo" von Paul Stefan Pütter werden keine kampfsportspezifischen Elemente betrachtet bzw. erläutert.

2.4.6.1 Kampfsport in einem Hamburger Unternehmen

Am Beispiel des Kampfsport-Seminars eines Taekwondo-Meisters und Seminar-Anbieters[245] soll im Folgenden aufgezeigt werden, wie in einem Wochenend-Seminar versucht wurde, Kampf-sportpraxis / -theorie mit betrieblicher Praxis zu verknüpfen. Das Seminar wurde Mitarbeitern des Hamburger Unternehmens Nr. 25 im Weiterbildungskatalog zur Teilnahme angeboten und rege frequentiert[246]. Es entstand aus einem Probetraining „Selbstverteidigung für Frauen“ in der Kantine. Eine entsprechende Bedarfsermittlung vorher im Haus („die Personalentwicklung hat reagiert“) führte zu einem „Informationsabend“ und schließlich zu einem „offenen Angebot für alle Mitarbeiter“. Bei Teilnahmeinteresse mussten dann noch die jeweiligen Vorgesetzten zustimmen. Hinderungsgründe für eine Teilnahme konnten Zeitmangel, betriebliche Belange bzw. eine unterschiedliche Einschätzung der Stressbelastung des Mitarbeiters sein. Probleme entstanden dadurch, dass Vorgesetzte nur selten teilnahmen, aber sich kritisch geäußert hätten („bezahlter Sport durch das Unternehmen“). Im Unternehmen würde zwar „Interesse, aber viel Unwissen“ existieren. Damit verbunden seien „viele Hemmungen sowie Unsicherheit“. Insgesamt seien die „Themen Gesundheit, Fitness, Wellness [...] sehr nachgefragt und positiv assoziiert“.

---

[245] Der Seminar-Anbieter stellte dem Autor folgende Unterlagen zur Auswertung zur Verfügung:
* Seminarinformationen;
* Referenzen: 34 ehemalige Teilnehmer schrieben in der Zeit 3/1990 bis 3/1992;
* Pressestimmen: verschiedene Tageszeitungen und Zeitschriften schrieben Artikel zum Seminar in der Zeit 3/1989 bis 6/1992.
Aktuelle Informationen unter www.gehlen-team.de

[246] Von der befragten Mitarbeiterin des Unternehmens, welches für Mitarbeiter Gehlen-Seminare angeboten hatte, wurde angegeben, dass durch den hohen Bekanntheitsgrad (Berichte in den verschiedenen Medien) des Seminars ein „großes Interesse“ bestehen würde und mit „zwei Seminaren im Jahr“ die Nachfrage nicht gedeckt werden könne.

2.4.6.2 Kampfsport und Management

Der Seminaranbieter stellte nach seiner eigenen Leistungssportkarriere in der koreanischen Kampfkunst Taekwondo ein Selbstverteidigungstraining für Hotelgäste zusammen. Er begann, das Taekwondo und andere Kampfkunstarten nach schnellen und sicheren Griffen zu durchforsten. Wichtigstes Kriterium: die Griffe mussten auch Untrainierten leicht fallen und sie mussten nach wenigen Übungsstunden in Fleisch und Blut übergehen (Zs. managermagazin 1/1990, o.S.). Auf die Idee, Taekwondo speziell für Führungskräfte anzubieten, kam der Seminarleiter durch einige Teilnehmer, die ihren Urlaub in seinem Hotel verbrachten (Zs. congress & seminar 3/1989, o.S.). Sie absolvierten einen Basiskurs in Selbstverteidigung und berichteten ihm später von den positiven Auswirkungen auf ihr Berufsleben. Beim „Anti-Stress- und Sicherheitstraining“ wurden den Teilnehmern von Kampfsportexperten an drei Tagen Selbstverteidigungs-Techniken vermittelt, mit denen sie sich im Gefahrfalle retten können sollten. Das Training wurde zum Schutz vor körperlicher Bedrohung auch für Handlungsmöglichkeiten im täglichen Geschäftsleben angeboten („Kampf im Business“) (vgl. Wienröder o.J., o.S, vgl. auch Lentz 6/1991(a), 164 f). Der Seminarleiter bot sein Seminar vor allem für Manager mit diffusen Ängsten und Unterlegenheitsgefühlen an. Sein Training sei „das Idealtraining überhaupt“, um z.B. Drucksituationen im Beruf bewältigen zu können. Die Selbstverteidigung diene dabei nur als Vehikel, da die körperliche Bedrohung den Stress wieder in seiner Urdimension erfahrbar mache. Die Ursache für Stress sitze schließlich meist tief im eigenen Selbst. Voraussetzung für einen Nutzen des Seminars im Berufsleben sei es, dass der Teilnehmer nicht blocken dürfe und sich auf eine ungewöhnliche Art der Selbsterfahrung einlassen können müsste. Was im Seminar gelernt würde, könnten nach Aussage des Seminarleiters die

Teilnehmer beim „Kampf um Umsatz, Gehaltserhöhung und Pöstchen gut gebrauchen“. Nur wer sich den eigenen Schwächen stellen und sich immer wieder überwinden würde, der komme zu mehr Selbstvertrauen und Gelassenheit und könnte seine Angst überwinden (vgl. Lentz 6/1991(a), 160, 165 f).

Im Seminar sollte auch die Parallele von der Philosophie der Kampfkunst zum Management gezogen[247] und auf die Tatsache eingegangen werden, dass Manager zum Erfolg die gleichen Eigenschaften bräuchten wie ein Kampfsportler: Selbstdisziplin, Motivation, Zielstrebigkeit, eine schnelle Auffassung und die richtige Einschätzung eines Ziels (vgl. Groppetti 8.8.1991, o.S.). Schwertfeger (3/1989, o.S.) sieht diese Parallele zwischen Kampfkunst und Management folgendermaßen:

„Der Kämpfer und der Manager (haben) auch heute noch vieles gemeinsam: Sie brauchen unbeugsamen Willen, Mut in schwierigen Situationen und ein ausgeprägtes Selbstbewußtsein. Selbstsicherheit, Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl sind daher auch drei wesentliche Grundelemente der Kampfkunst. Trainiert werden diese Fähigkeiten über das Erlernen bestimmter Techniken, die es ermöglichen, lebensbedrohliche Angriffe abzuwehren und auch gefährliche Situationen zu beherrschen. Sicherheit wird so über den Körper erfahrbar und erlernbar gemacht. Einstellung und Verhalten verändern sich über die direkte Körpererfahrung.

Das so entstehende Gefühl der Sicherheit und damit verbundene sichere Auftreten wirkt auf andere Menschen positiv, beruhigt und schafft neue Ausgeglichenheit. Während es also im beruflichen Alltag um die - nicht immer so deutlich erkennbaren - Angriffe auf

[247] Zur Verknüpfung von Kampfsport und Unternehmensphilosophie äußerte ein Seminarteilnehmer ausführlich in seinem Dankesschreiben (Ref. Nr. 34): „Beim Thema Kampfkunst und Management stellt sich zunächst die Frage, was von der Philosophie der Kampfkunst auf das Management übertragbar ist. Die Erfahrungen aus der Kampfkunst bergen einen Erfahrungsschatz aus vielen Jahrhunderten, mit vielfältigen Konstellationen im Verhältnis Angreifer und Verteidiger unter Einbeziehung des jeweiligen Umfeldes. Dass heute mit moderneren und anderen Mitteln gekämpft wird, ändert nichts an der Richtigkeit der Erfahrungsschätze und der Weisheiten aus der Kampfkunst. Eine Umsetzung der Kampfkunsterfahrungen stellt z.B. das Prinzip Management by jiu-jitsu dar. Diese Handlungsweise nutzt alle Kräfte, die das Umfeld bietet, für die eigenen Zwecke aus. Den gegnerischen Kräften wird kein Widerstand entgegengesetzt, sie werden nur durch kleine Korrekturen umgelenkt und zum eigenen Vorteil eingesetzt“.

das Selbstwertgefühl geht, gilt es im Kampfsport mit realen Gefahren fertig zu werden. Das Erlernen einiger wirkungsvoller Abwehr- und Verteidigungstechniken verschafft auch dem Anfänger frühzeitige Erfolgserlebnisse. Er erkennt, wie schnell sich scheinbar unlösbare Probleme [...] bewältigen lassen und bereits nach wenigen Trainingsstunden sind die Teilnehmer zu Leistungen fähig, die sie zuvor nicht für möglich gehalten haben".

2.4.6.3 Kampfsport im Seminar

Den Schwerpunkt des Seminars machten die körperorientierten Maßnahmen aus[248]. Neben den Tests, die vor bzw. nach dem eigentlichen Training stattfanden, wurden vor allem effektive Selbstverteidigungstechniken eingeübt, mit denen sich die Teilnehmer in körperlichen Bedrohungssituationen verteidigen können sollten.

2.4.6.3.1 Tests

Im Verlauf des Seminars wurden körperbezogene Tests vorgenommen, so dass die Teilnehmer das Gefühl bekommen sollten, dass auch objektiv, d.h. sicht- und messbar etwas im Seminar passieren würde.

* Beim *Körperzustandstest* wurden auf der Matte mit verschiedenen Übungen die Fitness bzw. Reflexe getestet[249]. Die Teilnehmer sollten dann die Resultate anhand einer Alters-Tabelle selbst einordnen (vgl. Gansterer 11/1991, o.S.).

---

[248] „80 % der Zeit gehen für den Kampf auf der Matte in der Turnhalle drauf" (Lentz 6/1991(a), 162).

[249] Dies geschah u.a. „mit Hüftdrehungen, Liegestütz, Schulterstangen, Beugemessungen, Reflexprüfungen und anderen [...] Vornehmungen" (Gansterer 11/1991, o.S.).

* Vor Beginn des eigentlichen Selbstverteidigungstrainings gab es im Seminar eine Konfrontation mit realen Bedrohungs- bzw. Angstsituationen. So wurden die Teilnehmer schon am ersten Abend beim alleinigen *Gang durch den nächtlichen Park* durch unvorhergesehene Ereignisse erschreckt: „Mal löst sich ein Schuß, mal wankt ein abgewrackter Penner in Sichtweite und bettelt um ein paar Mark, in wenigen Metern Entfernung geschieht ein Überfall“ (Lentz 6/1991(a), 162). Hierbei sollten Reaktionen getestet werden. Die Teilnehmer wussten, dass nichts passieren kann. Trotzdem fand ein „maximaler Anstieg des Adrenalinspiegels beim Anblick eines vermummten Angreifers“ statt (Gansterer 11/1991, o.S.). Durch diese schockierenden Erlebnisse hatten alle Teilnehmer eine starke emotionale Erfahrung gemacht und waren entsprechend sensibilisiert für das Seminarthema bzw. die Seminarinhalte.

* Auf die Verunsicherung beim ersten Abend wurde konstruktiv eingegangen. Beim *zweiten Test im Park* am Abend des zweiten Tages sollten die Griffe, die die Teilnehmer tagsüber auf der Matte geprobt hatten, im dunklen Park gegen Angreifer angewendet werden. Seminarhelfer lauerten hierfür hinter Büschen, sprangen den Spaziergänger von hinten an, drückten ihm die Luft ab oder setzten zum Würgegriff an. Die Teilnehmer sollten dann (möglichst) Ruhe bewahren und sich auf den Angriffspunkt konzentrieren (vgl. Lentz 6/1991(a), 162).

* Zwischen den Trainingseinheiten gab es dann am zweiten Tag einen Test zum *Testen der Reflexe auf der Matte*. Nacheinander sollte jeder Teilnehmer für jeweils zwei Minuten auf die Matte und wurde pausenlos von den Trainern angegriffen (vgl. Zs. mm 1/1990, o.A., o.S.).

Einen weiteren Test gab es noch auf der Matte, diesmal am Boden, d.h. *im Bodenkampf* sollten sich die Teilnehmer einzeln gegen mehrere Angreifer verteidigen. Hierbei wurde jeder Teilnehmer zwei Minuten lang von vier

Männern angegriffen, indem sie versuchten zu würgen oder festzuhalten (vgl. Groppetti 8.8.1991, o.S.).

* Am Schluss des Seminars gab es für jeden einen *Konzentrationstest*: die Teilnehmer sollten beim 'Bruchtest' mit der Handkante ein zwei Zentimeter dickes Brett zerschlagen (vgl. Groppetti 8.8.1991, o.S.). Der Bruchtest sollte nach Ansicht des Seminarleiters zeigen, dass für den Erfolg - geistige - Konzentration und Disziplin und nicht die - körperliche - Kraft entscheidend sind (vgl. Lentz 6/1991(b), 165).

2.4.6.3.2 Selbstverteidigungstraining

Das Körpertraining auf der Matte begann mit einer speziellen Aufwärm- und Konditionsgymnastik[250]. Danach stand das Erlernen von Abwehr- und Verteidigungstechniken[251] im Mittelpunkt (Schwertfeger 3/1989, o.S), welche den Kampfkünsten Taekwondo, Jiu-Jitsu und Aikido entlehnt wurden (vgl. Lentz 6/1991(a), 162). Das Ziel dieses Trainings war es, dass die Teilnehmer für scheinbar aussichtslose Situationen, wie z.B. einen Würgegriff oder das Umklammern durch den Angreifer, vorbereitet werden sollten. Der effektive Einsatz des (eigenen) Körpers mit der richtigen Technik, die Berücksichtigung der Schwachpunkte des Gegners und der richtige Zeitpunkt des Handelns sollten fast zum Kinderspiel werden (vgl. Schwertfeger 3/1989, o.S.). Das Gefühl, stark sein zu können, sollte vor

[250] Zu diesem Training gibt Schwertfeger (3/1989, o.S.) an: „der Körper wird nicht nur gelockert, sondern die dadurch erreichte Erhöhung der Körpertemperatur fördert zudem die biochemischen Reaktionen, die die Energie für die Muskelanspannung liefern und so Treffgenauigkeit, Kraft und Schnelligkeit verbessern".

[251] Hierzu zählten „Handkipphebel, Handknickhebel, Genickdrehhebel, Armstreckhebel, Fußwürfe, Fußtritte, Bein-Weg-Zieh-Techniken" (Bischof 28.3.1991, 37). Außerdem wurden die Teilnehmer mit „den wichtigsten Schmerzpunkten vertraut gemacht" (Zs. managermagazin 1/1990, o.A., o.S.).

allem über Erfolgserlebnisse erreicht werden (vgl. Zs. managermagazin 1/1990, o.S.), welche vor allem auf der Matte vermittelt wurden[252].

2.4.6.4 Seminarerfolg

Für die Beurteilung des Seminars lagen neben den Berichten zum Seminar in den entsprechenden Wirtschaftsmagazinen vom Anbieter gesammelte (und zu Werbezwecken verschickte) Referenzen von ehemaligen Teilnehmern vor[253]. In den nachfolgenden Ausführungen soll die Breite der Rückmeldungen zum einen verdeutlichen, wie unterschiedlich die Schwerpunkte von den Teilnehmern gesetzt wurden. Zum anderen soll aufgezeigt werden, was bei den Teilnehmern positive Emotionen bzw. Gedanken ausgelöst hat. Hierzu werden Betrachtungskriterien gebildet.

2.4.6.4.1 Effizienz und Erfolgserlebnisse

Die Fülle der Erlebnisse in geringer Zeit sind sicherlich ein Grund für die positiven Stimmen zum Seminar. Das Seminar-Team schaffte es aber offensichtlich auch, in der Kürze viel zu vermitteln. So äußert sich ein Teilnehmer (Ref. Nr. 7), dass „in hoch effizienter, sorgfältiger und behutsamer Weise in kurzer Zeit ein Maximum an Selbstverteidigungskönnen vermittelt“ worden sei. Er habe „das Gefühl“

---

[252] Für dieses intensive Training standen die beiden Seminarleiter und bis zu sechs Taekwondo-Kämpfer zur Verfügung, sodass jeder Teilnehmer einen eigenen Trainer hatte. Und: „Es wurde zwei Drittel der Seminarzeit gekämpft, gewürgt, geworfen und zwar so lange, bis die Verteidigungsgriffe saßen“ (Lentz 6/1991(a), 162).

[253] Da die Teilnehmer ohnehin einen Bogen zum Seminar zurückschicken sollten, nutzten einige die Gelegenheit zu ein paar persönlichen Zeilen. Die Referenz-Sammlung umfasst 34 Briefe bzw. Faxe von März 1990 bis März 1992 (Ref. Nr. 1 - Ref. Nr. 34), in denen zum Seminar - im Nachhinein - positiv Stellung bezogen wurde.

gehabt, „das Seminar habe eigentlich fünf Tage gedauert, dabei waren es 'nur' drei. Dies sei der Ausdruck seiner „Überraschung darüber, daß [...] (er) so vieles in so kurzer Zeit, so intensiv durch erfahren gelernt" habe. Die Intensität des Erlebten spielte auch für einen anderen Teilnehmer (Ref. Nr. 14) eine wichtige Rolle: er empfand, dass ihn „die Ereignisse überrollt" hätten und er sei froh darüber, sich durch Video und Foto „die wichtigsten Details" nochmals bewusst machen zu können.

2.4.6.4.2 Kampfsport und Stressbewältigung

Der Seminarleiter und sein Team versuchten sowohl in der Praxis, aus der sie als Kampfsportler kommen als auch in der Theorie immer wieder Brücken zwischen Kampfkunst und beruflichem Alltag zu schlagen.
So habe es der Seminarleiter nach Ansicht eines Teilnehmers (Ref. Nr. 29) verstanden aufzuzeigen, „welche Beziehung[254] zwischen Stressbewältigung und fernöstlichen Kampftechniken" bestehen würde: mit Hilfe des Seminars hätte er (durch den praktischen Teil) Techniken erlernt, mit denen er subjektiv empfundene physische Grenzen überwinden könne. Die dazu notwendigen Eigenschaften wie Mut, Wille und Entschlossenheit deckten sich im wesentlichen mit den Eigenschaften, die ein beruflich engagierter Mensch an den Tag legen müsse, um die „vorgestellten subjektiven Grenzen seines Berufsalltages" überschreiten zu können.
Lentz (6/1991(a), 166) berichtet von Teilnehmern, auf die das Seminar folgende Effekte hatte: Für einen Broker sei „die wichtigste Erfahrung" gewesen, dass derjenige Disziplin brauche, der gewinnen wolle. Er selber bewahre „heute [...] meist Ruhe, auch wenn es an der Börse drunter und drüber geht". Ein Personalentwickler fühlte nach dem Seminar „mehr

[254] Es wird auch von einem „Beziehungsgeflecht" gesprochen.

Selbstvertrauen, (allerdings erst) seit er regelmäßig trainiert“. Er habe jetzt auch Mut zu neuen Dingen. Ein Underwriter sei seit dem Seminar „ein Stück selbstsicherer geworden, im Job wie auch sonst“.
Einem anderen Teilnehmer (Ref. Nr. 1) werde „erst [...] mit einigem Abstand zum Seminar die philosophische Basis - das Do - der Kampfkunst bewußt, über die [...] während des Seminars so häufig diskutiert“ worden sei. Für ihn bestehe eine offensichtliche Parallele zwischen Kampfkunst und Management. Jeder habe „nach seinen individuellen Bedürfnissen Stärken entwickelt, die im ganzen Lebensbereich zu einer gestiegenen Konzentration, aber auch zu mehr Gelassenheit führen“ würden.
Ein weiterer Teilnehmer (Ref. Nr. 31) berichtet davon, dass die ‘Ziele der Kampfkunst’ für ihn „völlig unerwartet schnell zu erreichen“ waren und sie „in einem offensichtlichen Zusammenhang mit Anforderungen im Beruf“ stehen würden. Daraufhin habe er selbst „einige Korrekturen an [...] (seinem) Arbeits- und ‘Management’stil vorgenommen“.

2.4.6.4.3 Atmosphäre und individuelles Engagement

Das Seminar veranlasste viele Teilnehmer zu sehr positiven Rückmeldungen. Obwohl es ja auch kritische Stimmen gab (s.u.), sahen doch die meisten das Seminar als gelungen an. Neben den spezifischen Effekten, die mit Kampfsport verbunden sind, schienen die Seminarleiter ihr Programm nicht einfach herunterzuspulen. Es gab eine sehr individuelle Betreuung (ein Trainer - 2 Seminarteilnehmer) und es wurde eine sehr positive Seminaratmosphäre geschaffen. Dies gelang den Seminarleitern durch „die authentische Weise mit viel Engagement, Können, guter Organisation und Spaß an der Sache“ (Ref. Nr. 17). Der Einsatz und die Zusammensetzung des Teams werden als „einmalig“ gelobt und es hätte

„die Kraft, dich als Teilnehmer gewollt oder ungewollt mitzureissen“ (Ref. Nr. 14). Als „ganz besonders wichtig“ schien einem Teilnehmer (Ref. Nr. 7) die „Grundhaltung [...], daß jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin persönlich gemeint ist und in seiner / ihrer Eigenart gefördert und unterstützt“ werde. Das hätte „überall, auch außerhalb der Kurszeiten, durchgeklungen und zu einer wohligen Atmosphäre während des ganzen Seminars geführt“. Das gesamte Hotelpersonal sei als sehr freundlich „aufgefallen“, und es scheinen alle „Angestellten eine einzig grosse Familie zu sein“ (Ref. Nr. 20).

2.4.6.4.4 Kritische Stimmen

Seminarkritik käme von den Teilnehmern (laut B. Lentz in der Zs. Capital 6/1991(b), 165) eher „spärlich, meist von den unverbesserlichen Verstandesmenschen“. So könne es für einen Teilnehmer das „einmalige Erlebnis [...] nicht bringen“. Man müsse Kampfsport regelmäßig betreiben, um die psychischen Wirkungen zu erzielen.

Einen anderen Seminarteilnehmer störte die „Gewinner-Verliererstrategie“, die auf der Matte suggeriert werde, welches „verquere Erwartungen an das eigene Verhalten“ wecken würde. Im Alltag könne man die meisten Konflikte nicht so eindeutig lösen. Auch Schwertfeger (in Zs. Congress & seminar 3/1989, o.S.) bemängelte die fehlende „Aufarbeitung der durch das unmittelbare körperliche Erleben bewirkten Erfahrungen. So hatte zwar jeder Teilnehmer erlebt, kritischen Situationen nicht mehr hilflos gegenüberzustehen und die eigenen Fähigkeiten noch besser als bisher nutzen zu können, aber wie er diese Erkenntnis in seinem beruflichen Alltag umsetzt, blieb ihm allein überlassen“.

Dies steht jedoch im Gegensatz zu den entsprechend positiven Äußerungen oben.

Von anderen Teilnehmern (in Lentz, Zs. Capital 6/1991(b), 165) wurde das Training als „Ermutigung zu aggressiver Aktion“ gesehen, welches im „Widerspruch zu den modernen Managementphilosophien, die einen weicheren, versöhnlicheren Umgang miteinander postulieren“, stehen würde. Der Seminarleiter hätte dazu allerdings bemerkt, dass das Schärfen der Ellenbogen niemals Ziel des Seminars sein könne, es auch „nicht um Aggression“ gehe, sondern darum, dass „der Kampfsportler [...] seine Energie gezielt zur eigenen Verteidigung einsetzen“ müsse und dabei Disziplin lernen würde.

2.4.7 Zusammenfassung: Körperorientierte Bildungsangebote

29 der angesprochenen 60 Hamburger Unternehmen sehen Möglichkeiten für eine Integration von körperorientierten Elementen in Bildungsveranstaltungen. Das zeigt, dass also in fast der Hälfte der Unternehmen zumindest Versuche gestartet wurden, körperorientierte Elemente in Bildungsseminare zu integrieren. Schaut man sich diese körperorientierten Angebote näher an, muss man feststellen, dass sie in erster Linie für einzelne Mitarbeitergruppen ausgeschrieben werden. Für körperorientierte Bildungsangebote ist die Seminarform typisch, d.h. die Mitarbeiter werden meist für 2 oder 3 Tage (in Ausnahmefällen bis zu einer Woche) freigestellt, um sich entsprechend weiterbilden zu können. Die Seminare sind i.d.R. vom betrieblichen Alltagsgeschehen abgekoppelt. Das heißt, es wurde an einem unternehmens-externen Ort, von unternehmens-externen Seminaranbietern körperorientierte Seminare angeboten. Außerdem nahmen häufig nur einzelne Mitarbeiter eines Unternehmens an entsprechenden Seminaren teil.

Von Weiterbildungsexperten (vgl. Mahari / Schade 1991) wurde auf die Bedeutung des Know-hows (der Weiterbildung) als „letztlich entscheidender Wettbewerbsfaktor“ für Unternehmen hingewiesen. Ein Hauptproblem sei jedoch die „Konzeptlosigkeit“ der Weiterbildungsarbeit. Spezifische Planung, die Aufstellung von Bildungszielen und dementsprechende Ausrichtung der Bildungsveranstaltung mit anschließender Auswertung würden häufig fehlen. Dadurch würden Bildungsseminare, und damit auch körperorientierte, zum Selbstzweck werden. Im Hinblick auf das, von jedem Unternehmen verfolgte, wirtschaftliche Interesse müsse die (auch eine körperorientierte) Weiterbildung als Bestandteil der unternehmerischen Planung zur Lösung von betrieblichen Problemen beitragen.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde der Kontext betrieblicher Bildung unter körperorientierten Gesichtspunkten betrachtet. Die von Mahari / Schade festgestellte Konzeptlosigkeit konnte dabei nur teilweise bestätigt werden. Es existieren in Hamburger Unternehmen vereinzelt Ansätze für eine das ganze Unternehmen durchziehende körperorientierte Bildungsverantwortung des Unternehmens. Es wird zumeist jedoch auf einzelne Mitarbeiter-Gruppen körperorientiert bildungspolitisch eingewirkt.

Im Rahmen von Bildungsveranstaltungen, die meist während der Arbeitszeit stattfinden, existierten ebenfalls Angebote, die auf die Gesundheit der Mitarbeiter ausgerichtet waren. Diese zielten vor allem auf das Phänomen Stress. Für unterschiedliche Zielgruppen gab es dementsprechende Stressbewältigungsseminare mit körperorientierten Anteilen. Diese umfassen in erster Linie Ausdauersport und Entspannungstraining. Mitarbeiter sollten sich in Stresssituationen entspannen lernen bzw. Laufen (in der Mittagspause oder nach der Arbeitszeit) als Mittel zum Stressabbau anwenden.

Die angebotenen Seminare richteten sich in erster Linie an Bildungsverantwortliche, die aus ihrer Train-the-Trainer-Seminarerfahrung ein entsprechendes körperorientiertes Seminar für Mitarbeiter ihres Unternehmens konzipieren konnten / sollten. Ein Problem ist hierbei sicherlich die kurze Erfahrungszeit, auf deren Grundlage eine überzeugende Weitergabe stattfinden soll. Gerade hinsichtlich körperorientierter Erfahrungen, die im betrieblichen Rahmen insgesamt und im Bildungsrahmen speziell noch weitgehend Neuland sind, existiert in Unternehmen ein noch geringes 'Knowhow'.

In Unternehmen wurde (vor allen anderen) für die Gruppe der Auszubildenden, als Investition in zukünftige Mitarbeiter, Natursport zur Persönlichkeitsentwicklung angeboten und realisiert.

In sogenannten Outdoor-Trainings, d.h. in zum überwiegenden Teil draußen stattfindenden Seminaren, wurde sowohl in Partner- und Gruppenübungen als auch im gemeinsamen Natursporterlebnis versucht, die spezifischen Bedingungen der natürlichen Umgebung für Bildungszwecke zu nutzen. Hierbei spielten körperorientierte Bestandteile eine tragende Rolle. Bei Kontakt- und Vertrauensübungen konnten Teilnehmer körperlich die Verantwortung für den anderen spüren bzw. mussten sich körperlich anderen Teilnehmern anvertrauen. Dadurch kam es zu Lernerfahrungen, die den ganzen Menschen forderten. Aufgaben in der Natur mussten körperlich bewältigt werden, ohne dass es eine Ausstiegs- oder Umgehungsmöglichkeit für die Teilnehmer gab.

Outdoortrainings werden neben der Zielgruppe der Auszubildenden vor allem auch für Führungskräfte angeboten. Erlebnispädagogische Elemente sollen die angestrebte Entwicklung von Schlüsselqualifikationen unterstützen. Körperorientierte Aktivitäten sind hierbei vor allem auf eine Transfersicherung in den beruflichen Alltag ausgerichtet. Im Hinblick darauf werden vom Outdoor-Veranstalter durch Gespräche mit dem

Unternehmen Einblicke in betriebliche Strukturen genommen sowie die spezifischen Zielsetzungen aufgenommen.

Der Erfolg bzw. Misserfolg wird durch Evaluationsstudien bzw. Teilnehmerbefragungen erkundet. Als positive Effekte können eine gesteigerte sportliche Aktivität nach dem Training festgehalten werden. Auch fühlten sich viele (junge) Teilnehmer für die eigene Persönlichkeitsentwicklung durch den Natursport positiv stimuliert. Konkreter wurden die Aussagen einzelner (älterer) Teilnehmer zu den Wirkungen der körperorientierten Elemente: z.B. wurde die Verantwortungsübernahme beim Klettern und Sichern genannt. Oder es wurde die katalysierende Wirkung der Gruppe bei den körperorientierten Aktivitäten genannt, die jeden Einzelnen zu höherer Leistung brachte.

Es bleibt jedoch festzuhalten, dass eine besondere Bedeutung der Aufarbeitung der körperlich erlebten Erfahrungen und dem Transfer in den beruflichen Alltag zukommt. Sicherlich liegt eine Schwierigkeit in der Naturferne und dem üblichen Mangel an Körperorientierung der Arbeitsplätze in Unternehmen.

In betrieblichen Seminaren wird auch fernöstliche Kampfkunst als Mittel der Personalentwicklung eingesetzt. Hierfür sind sowohl die körperlich-athletischen als auch die philosophisch-psychologischen Merkmale dieser „Sportarten“ verantwortlich. Es wurde insbesondere eine Parallele zwischen Manager und Kampfsportler gezogen. Beide würden Selbstdisziplin, Motivation, Zielstrebigkeit und eine schnelle Auffassung benötigen, um erfolgreich sein zu können. Das ließ es für Personalverantwortliche sinnvoll erscheinen, entsprechende Mitarbeiter an Bildungsseminaren mit Kampfkunst teilnehmen zu lassen.

Sowohl das effiziente Handeln als auch die Konzentration auf die jeweilige Zielsetzung sei wichtig im alltäglichen Handeln und werde genauso durch Kampfkunst geschult wie Selbstbeherrschung und Selbstdisziplin. Das

Bewahren der inneren Ruhe und eine Gelassenheit in kritischen Situationen könnten dazu beitragen, Angst zu überwinden. Es könnten so auch scheinbar unlösbare Probleme bewältigt werden. Für den „Kampf im Business“ um Umsatz, Gehaltserhöhungen und Pöstchen sei die in Kampfsportseminaren zu erlernende Selbstverteidigung hilfreiches Vehikel. Die Teilnehmer würden in Bedrohungssituationen gebracht und müssten sich durch Abwehrtechniken der Angriffe erwehren. Sie seien gezwungen, sich den eigenen Schwächen zu stellen und sich immer wieder zu überwinden.

Hinsichtlich einer Auswertung des vorgestellten Kampfsports muss festgehalten werden, dass von der Unternehmensseite bis auf „positive Reaktionen“ keine Aussagen zum Erfolg des Seminars gemacht wurden. Die Skizzierung der Dankesschreiben, die als „Referenzen“ von den ehemaligen Teilnehmern an den Seminaranbieter formuliert wurden, zeigte, dass es schnelle und für die Teilnehmer positive „Effekte“ gab. Dies ist aber mehr auf die ‘natürliche’ Wirkung von Kampfsport zurückzuführen als auf eine konkrete Ausrichtung im Seminar.

Für einen langfristigen Erfolg von Kampfsport-Seminaren scheinen vielmehr die tatsächlichen Auswirkungen bzw. der zu erfolgende Transfer auf den beruflichen Alltag entscheidend zu sein. Dies wurde aus den unterschiedlichen Rückmeldungen deutlich. An dieser Stelle müsste / könnte von wissenschaftlicher Seite (Evaluation mit spezifischen Parametern) angesetzt werden, um das offensichtliche Potential von Kampfsport noch „effektiver“ und langfristiger für Unternehmen und ihre Mitarbeiter nutzbar zu machen.

2.5 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse

In diesem Kapitel wurde der Fragestellung nachgegangen, welche Bedeutung körperorientierte Angebote in Hamburger Unternehmen haben. Es wurde das methodische Instrument des Intensivinterviews verwandt. Darüber hinaus wurde (in den Interviews erhaltenes) schriftliches Material ausgewertet.

Nach den Aussagen der befragten Führungskräfte bzw. Mitarbeiter von Hamburger Unternehmen haben körperorientierte Angebote eine *quantitativ hohe Bedeutung*. Von den 60 angesprochenen Unternehmen hatten *55 (=91,67 %) Betriebssportgruppen*, *in 46 (=76,67 %) gab es körperorientierte Angebote von (Betriebs-) Krankenkassen* und in *29 (=48,33 %) Unternehmen gab es körperorientierte Bildungsangebote*.

Dennoch musste festgestellt werden, dass körperorientierte Angebote in Hamburger Unternehmen im Sinne eines in die Unternehmenskultur integrierten Bestandteils, eine eher *geringe Bedeutung* haben. Sowohl die Betriebssportangebote als auch die Mehrzahl der Kassenangebote fanden außerhalb der Arbeitszeit statt. Außerdem lag die Verantwortlichkeit für diese körperorientierten Angebote im unternehmens-externen Bereich.

* Die *Betriebssportvereine* sind zwar von den Unternehmen geförderte Sportvereine mit einer z.T. sehr *großen Sportartenbreite*, aber der Betrieb und die Organisation fanden meist auch *außerhalb der Unternehmen* statt. Von Unternehmensseite gab es kaum Bestrebungen, betriebssportliche Aktivitäten mit den beruflichen Aktivitäten der Mitarbeiter zu verknüpfen, obwohl wissenschaftliche Untersuchungen ergaben, dass Unternehmens-leitungen Betriebssport bei ihren Mitarbeitern aus gesundheitlichen oder sozialen Gründen befürworteten. Es muss jedoch nach Auswertung der Interviewaussagen vermutet werden, dass die Unterstützung mehr aus *Imagegründen* gegenüber den Mitarbeitern oder gegenüber

Mitkonkurrenten stattfindet, als aus einem spezifischen (unternehmenskulturell geprägten) Interesse gegenüber den Mitarbeitern. Letztlich konnten *alle Mitarbeiter und meist auch ihre Angehörigen* die Angebote der Betriebssportvereine (kostengünstig) wahrnehmen.

* Die *Kassen* organisierten ihre meisten körperorientierten Angebote *außerhalb der Unternehmen*. Die Unternehmen tolerierten die Teilnahme ihrer *Mitarbeiter* an den meisten Angeboten, förderten sie aber ihrerseits nicht aktiv. Beteiligte sich ein Unternehmen dennoch an gesundheitlichen Angeboten, dann gab es zumeist einen klaren betriebswirtschaftlichen Grund, wie z.B. *übermäßig hohe Krankenstände oder Unfallzahlen* oder es wurde gegen besonders gravierende körperliche Belastungen von Mitarbeitern vorgegangen. Dieses Vorgehen war dann aber nicht systematisch und grundsätzlich, sondern meist *zeitlich befristet* in Gesundheitsförderungsprojekten und gekoppelt an die externe Unterstützung (der Kassen). Die untersuchten Angebote zeigten eine breite Palette. Neben den gesundheitlich relevanten Ausdauersportarten wurden sowohl Übungen aus dem Fitnessbereich als auch aus dem Bereich der psychosomatischen Therapie eingesetzt. Gesundheitliche Projektmaßnahmen wurden nur in den beiden aufgezeigten Fällen durch *externe Stellen* wissenschaftlich evaluiert. Unternehmensvertreter waren dabei nur am Rande beteiligt.

* Fast die Hälfte der angesprochenen Unternehmen bot körperorientierte Bildungsangebote an. Auch diese hohe Zahl muss durch qualitative Einwände relativiert werden. In allen dieser Unternehmen existierten körperorientierte *Bildungsmaßnahmen für einzelne Mitarbeitergruppen*, zumeist nur für eine. Das bedeutet, dass aus einer Fülle von Weiterbildungsangeboten ein verschwindend geringer körperorientierter Anteil im einzeln betrachteten Unternehmen tatsächlich stattfand. Die privilegierteste Gruppe hinsichtlich der körperorientierten Angebote waren

die *Führungskräfte* der Unternehmens. Dies liegt vor allem an der Auffassung in den Unternehmen, dass derartige Seminare oftmals mehr als 'Bonbon', d.h. als exklusive Belohnung für geleistete Arbeit dienen, denn als betriebliche qualifizierende Weiterbildungsmaßnahme. Betriebswirtschaftliche Gründe für eine Körperseminar-Entscheidung waren das Ziel der *Stressbewältigung* bei gesundheitlich belasteten Mitarbeitern, das Ziel der *Persönlichkeitsentwicklung* bei jungen Mitarbeitern (Auszubildenden) und das Ziel der *Führungskräfteentwicklung*. Favorisierte sportliche Ausprägungen bestanden im *Gesundheitssport (Ausdauerbewegung und Entspannung*), im *Natursport* und im *Kampfsport*. Seminarveranstaltungen wurden meist (wenn überhaupt) per mündlicher oder schriftlicher *Teilnehmerbefragung* ausgewertet. Häufig beziehen sich die Kriterien der Auswertung auf subjektive Wahrnehmungen und Eindrücke bzw. Erlebnisse. Da die Seminare z.T. spektakulär vom Veranstalter aufgezogen wurden, da sie ihr Produkt schließlich weiterverkaufen wollen, waren die meisten Teilnehmer „begeistert". Häufig genug fehlte die Koppelung an das betriebliche Alltagsgeschehen, so dass der positive Effekt schnell verflogen war.

Kapitel II:

Die Arbeitsweise von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby und Perspektiven für ein zweckmäßiges Verhalten im beruflichen Alltag

Für die vorliegende Arbeit wurden zwei Pädagogen ausgewählt, die in der sportwissenschaftlichen Forschung bislang nur geringe Beachtung gefunden haben. Gerade die Begegnung von zwei Forschern unterschiedlicher Disziplinherkunft sowie deren jahrzehntelange gemeinsame Arbeit und dadurch gegenseitige Befruchtung in ihren Gebieten ist für die vorliegende Arbeit besonders wertvoll. 1926 trafen sich Heinrich Jacoby[255] und Elsa Gindler[256] in Berlin und arbeiteten seitdem in Berliner Arbeitsgemeinschaften und Ferienkursen zusammen[257] bis zum Tod von Elsa Gindler 1961.

Die Darstellung der Arbeitsschwerpunkte bzw. Ziele ihrer Arbeit findet im Hinblick auf die in Kapitel I herausgearbeiteten Problemfelder statt. Hierbei habe ich mich auf die äußerst geringe Literaturlage stützen müssen. Von Heinrich Jacoby und Elsa Gindler selber existieren nur wenige schriftliche Aufzeichnungen. Von beiden wurden lediglich einzelne wenige Vorträge bzw. Aufsätze veröffentlicht[258].

---

[255] Heinrich Jacoby lebte von 1889 bis 1964.

[256] Elsa Gindler lebte von 1885 bis 1961.

[257] Ab 1933 konnten sie nur unter erschwerten Bedingungen zusammen arbeiten, da H. Jacoby in die Schweiz emigrieren musste.

[258] *Elsa Gindler* hat in ihrem Leben zwei Vorträge gehalten:

* „Die Gymnastik des Berufsmenschen“ im Mai 1926 auf der Tagung Gesolei in Düsseldorf gehalten und erschien erstmals in der Zeitschrift Gymnastik im Juni 1926 (Ausgabe Nr. 5/6, 82-89).

* Vortrag (ohne Titel) anlässlich der Generalversammlung des Deutschen Gymnastikbundes 1931. Dieser Vortrag wurde (gemeinsam mit dem ersten) erstmalig veröffentlicht in: Sophie Ludwig: „Elsa Gindler - von ihrem Leben und Wirken: wahrnehmen, was wir empfinden.“ Hrsg. von der Heinrich Jacoby / Elsa Gindler-Stiftung im Christians Verlag, Hamburg 2002

Heinrich Jacoby hat in seinem Leben vier Schriften verfasst, es sind 3 Vorträge und ein Artikel, die veröffentlicht wurden:

Daher wird in den Ausführungen zur Arbeitsweise der beiden auch auf Aussagen von Schülern zurückgegriffen[259].

In diesem Kapitel soll zunächst die Entwicklung der Arbeitsweise der beiden Pädagogen aufgezeigt werden. Insbesondere die Wegbereiter von Elsa Gindlers Arbeitsweise finden ihren Niederschlag, da hier die wesentlichen körperorientierten Elemente deutlich werden. Ein weiterer Grund für diese Darstellung liegt darin, dass zwar einige Aussagen von Schülern zur Arbeit von Elsa Gindler existieren. Wie aber tatsächlich die

---

* Anlässlich der Kunsttagung des Bundes entschiedener Schulreformer hielt Jacoby am 5. Mai 1921 in Berlin die Rede „Grundlagen einer schöpferischen Musikerziehung"; veröffentlicht in der Zs. die Tat - Monatsschrift für die Zukunft deutscher Kultur, Sonderdruck aus dem Märzheft 1922.

* Auf dem II. Kongress für Ästhetik und allgemeine Kunstwissenschaft in Berlin im Oktober 1924 hielt Jacoby den Vortrag „Jenseits von 'Musikalisch' und 'Unmusikalisch' - Voraussetzungen und Grundlagen einer lebendigen Musikkultur"; veröffentlicht in einem Sonderdruck der Zeitschrift für Ästhetik und allgemeine Kunstwissenschaft, Jahrgang 1925, Heft 1-4, Verlag von Ferdinand Enke Stuttgart.

* Auf der III. Internationalen Pädagogischen Konferenz in Heidelberg vom 2. bis 15. August 1925 hielt Jacoby den Vortrag „Die Befreiung der schöpferischen Kräfte dargestellt am Beispiel der Musik" am 5. August 1925. An den nachfolgenden Konferenztagen gab es dazu noch eine Reihe praktischer Demonstrationen. Der zusammenfassende Bericht darüber erschien im Sonderdruck der Zs. Das werdende Zeitalter, 4. Jahrgang 4. Heft o.J., Leopold Klotz Verlag / Gotha.

* Jacobys Artikel „Muß es Unmusikalische geben?" erschien in der Zeitschrift für psychoanalytische Pädagogik in Heft 2 (November 1926) und Heft 3 (Januar 1927), Hippokrates-Verlag Stuttgart-Berlin-Zürich.

Alle vier Schriften von Heinrich Jacoby wurden 1984 von Sophie Ludwig bearbeitet und im Christians Verlag Hamburg herausgegeben (2. Auflage 1995).

Alle 4 Schriften wurden 1984 von Sophie Ludwig bearbeitet und im Christians Verlag Hamburg herausgegeben (2. Auflage 1995) unter dem Titel: „Jenseits von >Musikalisch< und >Unmusikalisch<.

[259]* Als Quelle zur Arbeitsweise von Elsa Gindler in ihren Kursen dienen vor allem die Aussagen von Gindler-Schülern in den Aufzeichnungen zur Tagung auf Burg Rothenfels; von Peggy Zeitler in Zusammenarbeit mit der „Sensory Awareness Foundation" zusammengestellt bzw. übersetzt, da sie im englischen Original bereits zwischen 1978 und 1983 als Bulletins No. 10 Vol. I und Vol. II der Charlotte Selver Foundation in den USA erschienen (sie wurden auf deutsch als „Erinnerungen an Elsa Gindler" 1991 in München herausgegeben). Außerdem sind darin die beiden Nachrufe zu Elsa Gindlers Tod 1961 von Rudolf Wilhelm und Franz Hilker enthalten. Letzterer arbeitete bereits in den zwanziger Jahren mit Elsa Gindler im Vorstand des Deutschen Gymnastikbundes zusammen.

* Der Jacoby-Schüler Walter Biedermann hat ein ganzes Büchlein zu Jacobys Arbeitsweise veröffentlicht: Walter Biedermann „Ohne Pfeil und Bogen". Schaffhausen / Schweiz 1998.

Vorläufer bzw. konkreten Einflüsse der Arbeit aussehen, wurde bislang nicht dargestellt und in einen wissenschaftlichen Zusammenhang gebracht. Heinrich Jacoby begann bereits zu Beginn des Jahrhunderts mit seinen Forschungen. Fast zeitgleich bemühte sich auch Elsa Gindler auf dem Gebiet der Gymnastik um einen eigenen Weg. Die Ursprünge der Arbeit von Elsa Gindler[260] sind eingebettet in die Gymnastik-Bewegung der zwanziger und frühen dreißiger Jahre dieses Jahrhunderts.

1 Heinrich Jacobys und Elsa Gindlers Weg zu einer am Menschen orientierten Arbeitsweise

1.1 Jacobys Weg von der Musik zum „ganzen Menschen"

Die Pädagogik Heinrich Jacobys ist zum einen durch die Zusammenarbeit mit der Gymnastik-Lehrerin Elsa Gindler interessant für diese Arbeit. Zum anderen bietet sie einen Ansatz einer Pädagogik, die sich am ganzen Menschen orientiert und Musik hierbei exemplarisch herangezogen wird als ein Ausdrucksgebiet des Menschen. Jacoby (1984, 27) ging es nicht um eine neue pädagogische Methode und nicht um Veränderungen und Verbesserungen am Musikunterricht, sondern er erhob Forderungen für einen Bildungsweg, der unabhängig vom Ausdrucksgebiet der Musik steht:

„Es handelt sich darum, aus einer anderen Einstellung, einer anderen Gesinnung einen anderen Weg nach anderen Zielen zu gehen. Und wer in sich die Überzeugung vom Schöpferischen im Menschen lebendig fühlt, wird einen solchen Weg gehen".

Heinrich Jacoby hatte zunächst[261] bei Hans Pfitzner in der Kompositions- und Dirigentenklasse des Konservatoriums in Straßburg Musik studiert und war ab 1909 auch Kapellmeister und Regievolontär am Straßburger

[260] Elsa Gindler war während des gesamten Bestehens des Deutschen Gymnastikbundes von 1926 bis 1933 im Vorstand (als zweite Vorsitzende) tätig.
[261] Von 1908 bis 1913.

Stadttheater. In dieser Zeit bemerkte Jacoby schon ein der Musik übergeordnetes Interesse (1986, 14): „Die Orchester- und Bühnenprobenarbeit verstärkte mein schon früh vorhandenes Interesse an den Beziehungen zwischen Musik und Bewegung“. Er stellte fest, dass Intonations- und Darstellungs- oder Gedächtnisschwierigkeiten bei Sängern und Musikern nicht auf besondere Mängel der ‘Begabung’ zurückzuführen sein konnten, da sie durch eine „sinnvollere Art des Probierens“ verhältnismäßig leicht zu überwinden waren. Über diese Erkenntnis hinaus begannen ihn besonders die Schwierigkeiten von Darstellern zu interessieren, mit denen auch gute Dirigenten oder Regisseure nicht fertig wurden. Hinzu kam die persönliche Überwindung von Arbeitskonflikten, die mit seinen großen körperlichen Behinderungen infolge vielen Krankseins in der Jugend[262] zusammenhingen. Jacoby fand bei seiner Arbeit mit besonders schwierigen Schülern heraus, dass der scheinbare Mangel einer Begabung durch Erziehungsfehler in der frühen Kindheit und durch eine unzweckmäßige und irreführende Art des Beibringens verursacht worden sei. Er kam damals schon zu der Überzeugung, dass „auch das, was man leichthin als ‘unbegabt’ zu bezeichnen gewohnt ist, gar nicht ‘Fehlen einer Gabe’ sein müsse, und dass ‘etwas trotz vieler Mühe nicht zu können’ nicht mit ‘dafür unbegabt zu sein’ gleichgesetzt werden dürfe“ (Jacoby 1986, 14).

Heinrich Jacoby hatte zu Jacques-Dalcroze und dessen Methode Kontakt. Er war jedoch weniger sein Schüler als vielmehr Lehrer[263] an dessen Bildungsanstalt[264] und kam wegen seiner ablehnenden Einstellung gegen die traditionelle Musikerziehung dorthin. Jacoby kannte die Methode von Jacques-Dalcroze zu Beginn seiner Lehrtätigkeit an dessen Einrichtung noch nicht (1986, 15): „alles, was ich darüber gehört hatte, und das Programm der

[262] Laut Biedermann (1998, 128) hatte man das Kind Heinrich Jacoby anscheinend einer Amme übergeben, die ihn schlecht ernährte. Dies hatte Rachitis zur Folge.
[263] Er war dort Lehrer für Harmonie- und Formenlehre.
[264] Jacques-Dalcroze betrieb eine als fortschrittlich bekannte Musikschule in Dresden-Hellerau.

Bildungsanstalt ließen es mir wünschenswert erscheinen, an dieser, damals als die fortschrittlichste Musikerziehungsstätte der Welt geltende, Lehrerbildungsanstalt mitarbeiten zu können". Durch seine Lehrtätigkeit setzte er sich mit der Arbeit von Jacques-Dalcroze[265] auseinander und stellte bald fest (1986, 15): „Die nähere Bekanntschaft mit der Methode brachte mich [...] sehr bald in große sachliche Gegensätze zu der in der Bildungsanstalt Hellerau geleisteten, allgemeinen und musikalischen Erziehungsarbeit. Abgesehen von der starken menschlichen Wirkung der Persönlichkeit und dem Können Jacques-Dalcrozes leistete die Methode weder in der sogenannten Rhythmik noch in der Gehör-Bildung oder Improvisation das, was ich nach dem pädagogischen Programm erwartet und was mich veranlaßt hatte, sie kennenlernen zu wollen [...] der Schüler wurde [...] nicht zu jener wirklich überzeugenden und lebendigen Qualität der Äußerungen durch Musik oder Bewegung geführt, die mir [...] nötig und möglich erschien"[266].

Bevor es jedoch zur offenen Trennung zwischen Jacoby und Jacques-Dalcroze kam, wurde die Bildungsanstalt Jacques-Dalcroze im August 1914, bei Kriegsbeginn, geschlossen. Jacoby hatte nicht einmal ein Jahr lang mitgearbeitet.

Jacoby wurde 1915, nachdem Jacques-Dalcroze dort nicht mehr tätig war, für ein Jahr Leiter der Abteilung Musik der Neuen Schule Hellerau und half in späteren Jahren (1922 bis 1924) beim Auf- und Ausbau neuer

---

[265] Die von Jacoby angesprochene starke menschliche Wirkung von Jacques-Dalcroze wird von Storck (1912, 8) beschrieben als besondere Fähigkeit sich auf seine Schüler einstellen bzw. an sie anpassen zu können. Auch bei Schülern, mit denen Jacques-Dalcroze wenig zu tun hatte, war „in wenigen Minuten [...] das Verhältnis zwischen ihm und den Schülern da. Nach kürzester Zeit zeigten die Kinder eine Lebhaftigkeit, eine Lustigkeit und Hingabe, die [...] mit der eigenartigen Macht, die von diesem Manne" ausging, zusammenhing (Storck 1912, 8). Außerdem war Jacques-Dalcroze bei seinen Schülern stets darauf bedacht, jegliche Ermüdung, jede Überanstrengung zu vermeiden, dennoch verlangte er für die Arbeit „den ganzen Menschen" und eine „stete Konzentration" (Storck 1912, 9). Jaques-Dalcroze selber war erfüllt von „der Liebe zur Kunst, der er mit restloser Hingabe dient(e); der Liebe zu jedem einzelnen Schüler, der sich ihm anvertraut(e); der großen sozialen Liebe zur Menschheit. Die Kraft zu seiner außerordentlichen Tätigkeit aber schöpft(e) er aus der Freudigkeit seines Wesens, die ihrerseits genährt [...] (wurde) durch die [...] Erfüllung übernommener Pflichten, durch das Bewußtsein, sich ganz einzusetzen für das als gut und schön Erkannte" (Storck 1912, 8).

[266] Auch in Röthig u.a. (1992) ist zu lesen, dass die „spezielle Hellerauer Gymnastik [...] bereits 1914 überholt" gewesen sein soll.

Schulversuche. Es beschäftigte ihn zunehmend die Aufgabe, festzustellen, ob und wie sich die Anwendung seiner bisherigen Erfahrungen bei der Musik auf die anderen Ausdrucksgebiete - zunächst für Bewegung und Sprache - praktisch auswirken würde. Er wollte belegen, ob nicht eine entsprechende Änderung der Fragestellung und des pädagogischen Verfahrens zu einer Revision der üblichen Anschauungen von der „Gottgewolltheit der Unbegabtheit“ beitragen kann. Er war von der Zweckmäßigkeit der Sinnesschulung überzeugt, die es auch den ‘Unbegabten’ unmöglich machen müsse, ‘unbegabt’ zu bleiben (vgl. Jacoby 1986, 18 u. 20).

Jacobys Forschungs-Tätigkeit wurde kurz durch die Einziehung zum Kriegsdienst unterbrochen. Danach (Ende 1917) forschte er mit seinen Schülern in München weiter und er konnte bei mehr als hundert Versuchspersonen seine bisherigen Vermutungen belegen[267]. Jacoby erfasste zunehmend systematisch die biologischen Grundlagen der menschlichen Wahrnehmungs- und Äußerungsfähigkeit, die allen Ausdrucksgebieten gemeinsam seien. Er entdeckte hierbei gesetzmäßige Abläufe in jedem Äußerungsvorgang und kam hierüber zur „systematischen Erforschung der für den bewußten Kontakt mit dem Vorgang des Sich-Äußerns sinnvollsten Verhaltensweisen und rückte das Problem des Erarbeitens der dabei unerläßlichen bewußten Zustandskontrolle in den Vordergrund“ (Jacoby 1986, 19).

Jacoby überprüfte die Erfahrungen und Resultate, die er bislang mit Erwachsenen gemacht hatte, ab 1920 für zwei Jahre an der Odenwaldschule mit Kindern. Wie vorher schon bei Hunderten von Erwachsenen gelang es Jacoby bei mehr als 150 Kindern, die Richtigkeit seiner bisherigen Feststellungen nachzuweisen. In dieser Zeit kam er mit den Grundanschauungen von Sigmund Freud in Berührung. Ihm wurde dadurch die Bedeutung und störende Wirkung unbewusster Tendenzen für das

menschliche Tun und Denken klar. Viele Erfahrungen mit neurotisch bedingten Störungen der Erfahrbereitschaft und Äußerungsfähigkeit wurden Jacoby verständlich und fanden somit eine „breitere Einordnung“. Durch Freud konnte Heinrich Jacoby auch die Ursachen und die Bedeutung affektiver Widerstände und affektiven Verhaltens besser verstehen, welche sowohl bei der Verständigung und Klärung als auch bei den praktischen Versuchen mit den Erwachsenen bzw. Kindern auftraten (vgl. Jacoby 1986, 19 f).

Ab 1924 arbeitete Jacoby in Dresden und Berlin (ab 1928 ausschließlich in Berlin) als Privatgelehrter. In Arbeitsgemeinschaften entwickelte er seine Arbeit weiter und in Vorträgen stellte er die Hintergründe dar. Eine der hauptsächlichsten praktischen Aufgaben seiner Arbeitsgemeinschaften war die Arbeit an der unerlässlichen bewussten Zustandskontrolle und Standortklärung neben dem Unwirksammachen der traditionellen Begabungsvorurteile und neben dem Erarbeiten einer „Methodik des Erarbeitens und Ausprobierens“. Hierbei wurde zunehmend die Gewinnung einer bewussten Beziehung zum eigenen Körper als Instrument wichtig, da sich in ihm alle Zustandsschwankungen abspielen würden und die bewusste Beziehung die Voraussetzung aller Wahrnehmung und aller Äußerung sei (vgl. Jacoby 1986, 21).

Von der Seite der Körpererziehung her bekam er erst durch seine Begegnung mit Elsa Gindler und ihrer Arbeit im Jahre 1926 Unterstützung. Im Gegensatz zur damals üblichen Gymnastik arbeitete Elsa Gindler auf dem Gebiet der Bewegung an einer bewussten Auseinandersetzung mit den „ordnenden Tendenzen des Organismus“. Jacoby (1986, 22) bemerkt zur Arbeit von Elsa Gindler weiter: „An der Stelle des die üblichen Gymnastiksysteme charakterisierenden Zieles, den Körper nach ästhetischen, formalen, optisch bestimmten

[267] Die Vermutung war, „daß auf anderen Ausdrucksgebieten ähnliche Verhältnisse für die geringere oder größere Freiheit der Ausdrucksfähigkeit verantwortlich sein müßten wie bei der Musik“ (Jacoby 1986, 18).

Vorbildern und Idealen, nach Vorschriften von *außen* her, mit durch Kommandos oder durch Rhythmen 'geordneten' Bewegungs-Übungen verbessern zu wollen, stand hier am Anfang und im Mittelpunkt aller pädagogischen Bemühungen das Erarbeiten wacher Beziehung zu den ordnenden, regenerierenden Tendenzen des eigenen Körpers auf Grund bewußten Zustandsempfindens".

Jacoby verdankt dem Zusammentreffen mit der Arbeitsweise von Elsa Gindler und dem dann beginnenden Austausch der Arbeitserfahrungen seine „einzig wirkliche Förderung für die praktische Weiterentwicklung" seiner Arbeit. In den Arbeitsgemeinschaften[268] wurde laut Jacoby erst durch den Einfluss von Elsa Gindler eine spezifische Präzision und Deutlichkeit ermöglicht. Die Teilnehmer (und Jacoby selber) konnten während des Ausdrucks- und Verständigungsvorganges zu im Organismus entstehenden, gesetzmäßig bedingten Zustandsänderungen und Änderungstendenzen bewusst Beziehung gewinnen (vgl. Jacoby 1986, 22).

Ab 1935 arbeitete Heinrich Jacoby unter erschwerten Bedingungen in Zürich (er emigrierte 1933 aus Deutschland in die Schweiz). Im Rahmen der Schweizerischen Vereinigung zur Förderung der Begabtenforschung konnten bis zum Tod von Jacoby 1964 weiter Arbeitsgemeinschaften, Einführungskurse und Ferienkurse stattfinden (vgl. Jacoby 1994, 504).

In Jacobys Kursen standen neben pädagogischen Aspekten, dargestellt am Beispiel Musik, immer auch andere Aspekte des Menschen. Jacoby (1994, 74) sah den Menschen als Ganzes: „Zur Tatsache, daß wir den Menschen als Ganzes sehen müssen, gehört [...], daß wir den Körper nicht vom Geist isolieren dürfen, nicht das Hören vom Sehen und nicht die Bewegung vom Denken".

Der Mensch funktioniere nicht isoliert mit einzelnen Sinnesorganen, sondern er gebe in seinen Äußerungen immer seine ganze Art zu sein zu erkennen. Der Mensch sei immer ganz er und er bleibe ein untrennbares

[268] Diese fanden ab 1926 alljährlich vor allem kompakt als Ferienkurse im Sommer für 1 bis 2 Monate mit Schülern aus verschiedenen Ländern an verschiedenen Orten statt (vgl. u.a. die Ankündigungen der „Ferienkurse von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby" vom 7. bis 27. September 1930 in Berlin und vom 3. bis 29 August 1931 in Hindelang (Allgäu); in Zs. Gymnastik Nr. 7/8 Juli 1930, Jahrgang 5 bzw. Nr. 5/6 Mai 1931, Jahrgang 6).

Ganzes. Wenn jemand sich dementsprechend anders bewegen möchte, dann müsste er sich im Ganzen verwandeln (vgl. Jacoby 1994, 73 f).
Leider existieren zur späteren Arbeit von Jacoby nur wenige Berichte bzw. Aufzeichnungen. Jacoby selber veröffentlichte nach seinen Vorträgen (s.o. Fußnote 4) nichts mehr. Es gibt allerdings den Nachlass von Heinrich Jacoby und Elsa Gindler, der von der Jacoby / Gindler-Stiftung in Berlin verwaltet wird und in dem noch umfangreiche Dokumentationen von Kursen, ergänzenden Unterlagen und Reflexionen von Heinrich Jacoby existieren, die noch nicht veröffentlicht sind.

1.2 Wegbereiter der Arbeitsweise von Elsa Gindler

Elsa Gindler ist in der sportwissenschaftlichen Forschung bislang weitgehend unbeachtet geblieben, obwohl ihre Forschungstätigkeit zur menschlichen Bewegung bereits vor fast 100 Jahren begann und über Jahrzehnte bis zu ihrem Tod 1961 andauerte. Ein Grund hierfür kann die äußerst geringe Literaturlage zum Werk von Gindler sein. Der Hauptverdienst von Elsa Gindler ist, dass sie die für richtig erkannten Grundsätze ihrer Arbeit in jahrzehntelanger Arbeit weitertrug und nicht in erster Linie an der Veröffentlichung oder Schützung ihrer Arbeit interessiert war[269]. Ein anderer Grund kann in den Lebensumständen von Elsa Gindler gesehen werden, die auf der Höhe ihrer Forschungstätigkeit diese durch die Machtübernahme 1933 entscheidend einschränken musste, viele ihrer

[269] Elsa Gindlers Geisteshaltung hatte sie sicher lange zögern lassen und hatte es schließlich auch verhindert, dass sie ihre Arbeit in Veröffentlichungen festlegte. Zudem stand sie Veröffentlichungen, die einer Reklame ähneln konnten, ablehnend gegenüber. Trotzdem hatte sie über lange Jahre hinweg eine Dokumentation ihrer Arbeit aufbewahrt, wichtiges Material, in vierzig Jahren angesammelt, das am Ende des Zweiten Weltkrieges in einem Bombenangriff zerstört wurde“ (Aginski 1978, in: Zeitler (Hrsg.) 1991, 39).

Schüler flohen ins Ausland. Die Arbeit konnte dadurch nur durch wenige Schüler in Deutschland weitergeführt werden.
In diesem Abschnitt sollen zunächst die wichtigsten Einflüsse auf die Arbeit Elsa Gindlers aufgezeigt werden. Die Arbeitsweise von Elsa Gindler muss eingebettet gesehen werden in die Entwicklung der Pädagogik in Deutschland Anfang des Jahrhunderts. Sie stellte den ganzen Menschen in den Mittelpunkt und die Strömungen einer entsprechend ganzheitlich ausgerichteten Bewegung mündeten in der Gründung des Deutschen Gymnastik-Bundes 1925. Für die Arbeit von Elsa Gindler waren vor allem folgende Einflüsse von Bedeutung: die Veränderungen in der Bühnenkunst und das System Delsarte-Stebbins, die gymnastische Bewegung und Gindlers Lehrerin H. Kallmeyer, die Atmungslehre von Kofler und die Weisheitslehre von Mazdaznan. Im Anschluss daran werden in einer Skizze die wichtigsten Lebensstationen von Elsa Gindler dargestellt.

1.2.1 Die Veränderungen in der Bühnenkunst und das System Delsarte / Stebbins

Elsa Gindler absolvierte die Ausbildung der Harmonischen Gymnastik im Seminar bei Hedwig Kallmeyer. Kallmeyer selber vermittelte die Lehre ihrer Lehrerin Geneviève Stebbins, bei der sie in den USA studierte. Stebbins wiederum hatte das System von Delsarte studiert und erweitert, sodass man das System Delsarte-Stebbins als die Lehrgrundlage von Gindlers Lehrerin Kallmeyer ansehen kann.
Der Franzose Francois Delsarte (1811-1871) bemühte sich als einer der ersten, die Bewegungen der Bühnenkünstler systematisch aufzuarbeiten (vgl. Ehrenfried 1974, 50). Allerdings gab es bereits im 18. Jahrhundert in der Literatur und Kunst Bestrebungen, die Naturgefühl und feinstes Formempfinden miteinander zu verbinden versuchten. Z.B. stellte G.E.

Lessing (1729-1781) im ersten Band seiner theatralischen Bibliothek bei der Besprechung eines französischen Stückes ein Werk „Über die körperliche Beredsamkeit“, d.h. über die wohlgeformte Bewegung, dem Publikum in Aussicht (vgl. Hilker 1926 c, 72). Saurbier (1966, 150) interpretierte dies sogar soweit, dass Lessing den Plan hatte, ein Lehrbuch der Ausdruckskunst und schönen Bewegungen für Bühnenkünstler zu schreiben. Durch Lessing soll nach Hilker (1926 c, 72) der Schriftsteller und spätere Theaterdirektor Johann Jakob Engel im Jahre 1785 zu seinen „Ideen zu einer Mimik“ angeregt worden sein, worin er den Grundlagen einer „eindrucksvollen harmonischen Bewegung und Gebärde“ nachgegangen sein soll[270]. Eine andere Linie sei von J.J. Rousseau (1712-1778) und dessen Streben zur Natur zu Johann Heinrich Pestalozzi (1746-1827) zu verfolgen, welcher 1806 seine Schrift über Körperbildung verfasste. Darin wandte er sich gegen jeden Leistungsdrill und verlangte von der Körpererziehung die Entfaltung der im Menschen liegenden naturgegebenen Kräfte (Hilker 1926 c, 72). Und in Heinrich von Kleists (1777-1811) „Ästhetischen Betrachtungen“ findet sich ein Zwiegespräch „Über das Marionettentheater“[271], welches zeigt, wie man in Künstlerkreisen bemüht war, die Gesetze des Haltungs- und Bewegungsausdrucks zu finden und zu formulieren (vgl. Saurbier 1966, 150).

Delsarte stellte 1860 die „Gesetze für Bühnenkünstler auf“, als er durch Misserfolge beim Ausbilden junger Schauspieler auf Bewegungsprobleme aufmerksam geworden war. Er begann zu forschen, wann eine Bewegung Ausdruck hat bzw. eine Bewegung die Zuschauer anspricht und wann sie leer bzw. wirkungslos auf die Zuschauer ist. Er erfand eine Lehrmethode, in

---

[270] Auch die Gindler-Lehrerin Kallmeyer (1926 c, 185) sah Lessings Pläne, eine Bewegungslehre für Schauspieler zu schreiben, beim Berliner Theaterdirektor Engel im Buch „Ideen zu einer Mimik“ verwirklicht, vor allem durch dessen Verbreitung und Übersetzung in andere Sprachen.

[271] Bei Philipp Reclam jun., Stuttgart 1984/1990 erschien von Heinrich von Kleist „Über das Marionettentheater“ und andere Prosa.

welcher die Beziehung von Bewegung und Atmung die Hauptbedeutung hatte, und in welcher gleichzeitig die Phantasie des Lernenden angesprochen worden war (vgl. Ehrenfried 1974, 50).

Von Storck (1912, 72) wird angegeben, dass „Francois del Sartes“[272] aus der eigenen Not heraus zu der Überzeugung gelangt sein musste, dass den scheinbar so freien und willkürlichen Kunstmitteln des Schauspielers eine Gesetzmäßigkeit innewohnen müsse. Delsarte soll durch die Unfähigkeit seiner Lehrer so schwer geschädigt worden sein, dass er seine Absicht, die Bühnenlaufbahn zu ergreifen, nicht habe ausführen können. So begann Delsarte für die körperliche Ausdruckswissenschaft Material zu sammeln. Er beobachtete Gesunde, Kranke[273] und insbesondere Kinder hinsichtlich ihres körperlichen Ausdrucks ihrer (inneren) Empfindungen. Diese Betrachtungen verglich er mit den Darstellungen der bildenden Kunst und fand besonders bei den Griechen, dass sie in ihrer plastischen Kunst eine „wunderbare Fülle herrlicher Ausdrucksmittel“ hinterlassen hatten. Delsarte kam zu einer Skala von Grundbewegungen, die durch Anwandlung, Teilung und Gegenführung in den Armen und Beinen eine schier unendliche Zahl von Abstufungen und Veränderungen zulassen sollte. Die Verwendung dieses Materials verblieb jedoch „im Dienste eines subjektiven Ausdruckes“. Neben seiner umfangreichen Lehrtätigkeit schaffte es Delsarte nicht mehr das gesammelte Material wirklich zum System durchzuarbeiten[274] (vgl. Storck 1912, 72). Kallmeyer (1926 c, 185 ff.) gab die Kernpunkte von Delsartes Lehre an. Diese basierte auf der Anschauung, dass der Mensch als „Wesenheit eine Dreieinheit (Trinity)“ mit den drei

[272] Frühere Schreibform von Delsartes.

[273] „Gerade die Irrsinnigen boten ihm eine reiche Ausbeute“ (Storck 1912, 72).

[274] Hilker (1926 b, 19) bemerkte, dass Delsarte 1871 „starb, ohne sein Lebenswerk veröffentlicht zu haben“, das könnte auch bedeuten, dass sein Werk unveröffentlicht oder zumindest in Delsartes Kopf zum System „durchgearbeitet“ bzw. gereift war. Auch von Ehrenfried (1974, 50) wird angegeben, dass von Delsarte die gesamten Manuskripte 1871 (dem Todesjahr von Delsarte) verbrannt waren. Es muss also über ein geschlossenes System Delsartes spekuliert werden.

Grundstoffen des menschlichen Seins Leib, Seele und Geist sei. Die Gestaltung der drei Dinge erfordere, dass jedes die zwei anderen gleichzeitig voraussetze und in sich einschließe. Die Dreieinheit spiegele sich wieder in den „drei Hauptzonen“ des menschlichen Körpers: für Delsarte war der Kopf der Ausdruck alles Geistigen, der Rumpf spiegele alle Gemütsbewegungen, stand somit für das Seelische (Empfindung und Willen des Menschen) und die Gliedmaßen spiegelten das tätige Element des Menschen („Kraft und Macht“). Zu jeder Hauptzone wurden verschiedene „Unterabteilungen“ zugeordnet, welche dann in einer größeren Differenziertheit die Feinformen der Grundstoffe spiegelten. Außerdem wurden den Gelenkzonen (z.B. Schultergürtel, Hüftgürtel) eine ganz besondere „Beredsamkeit“ zugeschrieben. Weiterhin stellte Delsarte „Ausdrucksgesetze“ für die Bewegungen auf: zum einen betraf das die Bewegungsrichtung, entweder war eine Bewegung „exzentrisch“ (vom Körperzentrum nach außen strebend), „konzentrisch“ (dem Körperinneren zustrebend) oder „normal“ (zwischen den Extremen liegend). Zum anderen gab es das „principle of Correspondence“, welches besagte, dass die Körperhaltung den Geist beeinflusse und umgekehrt das geistige Geschehen sich auf den Körper auswirke. Bei Stebbins wurde diese Erkenntnis zum „Gesetz der Entsprechung“ (vgl. Kallmeyer 1926 c, 185-189).

Delsarte fand jedoch in Frankreich keine Interessenten für seine Ideen, sodass er nach Amerika auswanderte. Dort habe er rasch den gesuchten Widerhall gefunden und er konnte Schüler (u.a. G. Stebbins) ausbilden, die seine Lehren weitertragen würden (vgl. Ehrenfried 1974, 50).

Storck (1912, 73) und Hilker (1926 b, 19) geben an, dass Delsarte in den USA vor allem den Schüler Steele Mackaye hatte. Von Mensendieck (1923, 12) wurde berichtet, dass Mackaye Delsarte’s Unterricht persönlich in Paris genoss und sie schrieb weiter: „Er war von dem Wert der Delsarte’schen Schönheitsprinzipien so entflammt, daß er im Jahre 1869/70 nach Amerika eilte, um dort Schritte zu tun, damit Delsarte einen Ruf nach Boston erhalte zur Verbreitung seiner

Lehren in Amerika“. Delsarte starb jedoch 1871 und so wurde Mackaye nach Delsartes Tode der Verbreiter dessen Ideen in Amerika. Jedoch starb auch Mackaye (1894) ohne gedruckte Schriften hinterlassen zu haben (Hilker 1926 b, 19 u. 21).

Von Hedwig Kallmeyer-Simon (1926, 75) wird berichtet: Miss Geneviève Stebbins[275] arbeitete zuerst in Boston bei Steele Mackaye[276] und später bei Régnier in der Academie Francaise in Paris, die beide Schüler des Franzosen Francois Delsarte gewesen waren. Durch diese beiden Lehrer lernte sie das System Delsartes auf das gründlichste kennen.

Stebbins habe auf die „ästhetischen Erziehungsprinzipien“ Johann Jakob Engels und auf die Lebensgewohnheiten primitiver oder naturnaher Völker, die sie auf ihren Reisen kennen gelernt hatte, zurückgegriffen. Entspannungsübungen, zu denen sie durch Engels Buch angeregt worden sei, habe sie mit rhythmisch lebendigen Bewegungsformen verbunden, wie sie im Gebet der Orientalen zum Ausdruck kommen würden (vgl. Hilker 1926 c, 72). Im Hinblick auf die Bühnenkunst bzw. den Tanz ist aus der Schule der Tänzerin Geneviève Stebbins vor allem Isadora Duncan (1878-1927) hervorgegangen, welche „eine Fülle von Anregungen zur Weiterentwicklung“ des Tanzes geboten habe[277] (vgl. Storck 1912, 72).

---

[275] Von Stebbins konnten keine Lebensdaten ausfindig gemacht werden, einzig die Angabe, dass sie seit 1907 in Indien verschollen war (vgl. Hilker 1926 b, 19).

[276] Stebbins selbst schrieb, dass sie 2 Jahre bei Mackaye gearbeitet hatte: „In 6 Monaten hatte er mir alles gegeben, was er wußte, einschließlich dessen, was er von Delsarte empfangen hatte; die übrigen 18 Monate meines Studiums wurden ausgefüllt mit Variationen und Repetitionen derselben Studien“ (Stebbins zit. nach Hilker 1926 b, 21).

[277] Sie rief als Amerikanerin mit ihren Auftritten in Deutschland große Begeisterung hervor. Es war vor allem die „Entfesselung des Körpers aus den schnürenden Vorschriften der überlieferten Ballettkunst und seiner Verwendung in künstlerischer Freiheit zum Dienste am Schönen“, welche die Öffentlichkeit erfreute (Storck 1912, 73). Kritisch gesehen wurden Duncans Auftritte von den Musikern, welche einen Zusammenhang zwischen der Musik und den Körperbewegungen vermissten. Nach Ansicht von Storck (1912, 76) liege „der hohe künstlerische Reiz des ganz Persönlichen, jedem Individuum Eigenen in der Ausführung dieses plastischen Tanzes“, welcher seinerseits „mit den ihm [...] eigenen Mitteln eine plastische Darstellung der Musik“ geben müsse (vgl. hierzu die Ausführungen zu den Errungenschaften von E. Jacques-Dalcroze unter Abschnitt 1.1 und bei Storck 1912). Diese Brücke von der Musik zum

Während Stebbins ein gymnastisches System der Körpererziehung entwickelte[278], sei Delsartes Lehre „eine künstlerische Methode, um Ausdruck, Geste und Bewegung lebendig zu machen“[279] (Hilker 1926 b, 21). Man könne demgemäss von einer Weiterentwicklung des Delsarte'schen Ansatzes durch Stebbins zu einem System der Körpererziehung sprechen, da sie „die ästhetischen Bestrebungen Delsartes mit hygienischen Elementen und eigenen Ideen zu dem ersten neuzeitlichen Körperbildungssystem, das den Namen 'Harmonische Gymnastik' führte“[280], verbunden habe (Hilker 1926 b, 19). Sie lehnte dabei ihr Gymnastik-System auch an die schwedische Heilgymnastik von Pehr Ling[281] an und machte es für das praktische Alltagsleben sowie den Hausgebrauch nutzbar (vgl. Mensendieck 1923, 12).

Außerdem fügte Stebbins „von sich aus Atemlehre hinzu und versuchte eine Verbindung zwischen Körperschulung und der geistigen Kultur des Menschen zu schaffen“ (Kallmeyer-Simon 1926 b, 76).

Hedwig Kallmeyer-Simon äußerte sich 1926 (79) in einem Artikel „Aus der Arbeit von Geneviève Stebbins“[282]: Stebbins' System hätte sich aus den drei Grundelementen („fundamentals of life“) Atmung, Entspannung, Spannung

---

körperlichen Ausdruck in Form des Tanzes sei bei Duncan nicht zu erkennen (vgl. Storck 1912, 74 f).

[278] Hilker sprach auch von einer „Umgestaltung“ von Delsartes Bestrebungen durch Stebbins.

[279] Es wird auch von einer „ästhetischen Erziehung“ (bei Delsarte) statt von „Körpererziehung“ (bei Stebbins) gesprochen (vgl. Hilker 1926 b, 21).

[280] Hilker (1926 b, 21) gab hierzu an, dass diese Weiterentwicklung durchaus nicht im Sinne von Delsarte's Tochter Madame Geraldy gewesen sei: „Als sie 1892 auf ihrer Vortragsreise in Amerika erlebte, daß die Amerikaner die Lehre ihres Vaters mit allerlei anderen Dingen zu einem gymnastischen System erweitert hatten, äußerte sie: 'Ich wollte lieber, mein Vater wäre überhaupt nicht bekannt, als daß man ihn hier für einen Gymnastiklehrer hält'“.

[281] Pehr Henrik Ling (1776-1839) hatte als Schüler Nachtegalls die „ungeregelte Gymnastik“ Guts Muths' (1759-1839; dessen weitverbreitetes Werk „Gymnastik für die Jugend“ erschien 1793) kennen gelernt und ein „Gesamtsystem [...] von Übungen, geordnet nach ihrer Einwirkung auf bestimmte Muskelgruppen und Gelenke“ entwickelt (Sauerbier 1966, 145).

[282] Dieser Artikel, 74-82, wurde in der Zeitschrift Gymnastik (in der Juni-Ausgabe 1926) genau vor den von Elsa Gindler (82-89), platziert.

(welche später bei Elsa Gindler als 'Mittel' ihrer Arbeitsweise eine Rolle spielten, s.u.) zusammengesetzt. Stebbins hätte in ihrer Körperschulung die drei von Delsarte aufgestellten Bewegungsgesetze[283] beachtet.

1.2.2 Die gymnastische Bewegung und Gindlers Lehrerin Hedwig Kallmeyer

Von Stebbins wurden auch die beiden Schülerinnen Bess M. Mensendieck und Hedwig Kallmeyer[284] ausgebildet, die Gedanken von Stebbins (innerhalb ihrer eigenen Schulen) aus den USA[285] nach Deutschland brachten. Sie seien dann „neue Wege in der Weiterbildung der übernommenen Lehre" von Stebbins gegangen (Ehrenfried 1974, 51). Bess Mensendieck (1864-1957 oder 1958) bezog außer dem Stebbins'schen System weitere (europäische Einflüsse) in ihre Arbeit ein. Mensendieck sah in Delsarte's sowie Stebbins' Enthusiasmus eine Begrenztheit, da diese „nur auf das schönheitliche Moment allein" zielen würden. Mensendieck (1923, 13) wollte aber „noch das Moment der gesundheitlichen Nützlichkeit stark [...] betonen". Sie entwickelte daher - als Ärztin - „auf rein intellektueller Grundlage eine Methode [...], die es ermöglichte, jede Muskelgruppe, ja jeden einzelnen Muskel durch wiederholte Übungen zu kräftigen" (Ehrenfried 1974, 51). Sie sei neben ihrer Orientierung an der tänzerischen Ausrichtung[286] (wie Stebbins) vor allem den Spuren Lings gefolgt, indem sie ihre Arbeit

[283] Das Gesetz des harmonischen Gleichgewichts, das Gesetz der Gegenbewegung und das Gesetz der Entwicklung.
[284] H. Kallmeyer lebte von 1881 bis 1976.
[285] Geneviève Stebbins „bildete seine (Delsarte's; R.E.) Lehren in so erfolgreicher Weise fort, daß diese [...] für die gesamte körperliche Erziehung in den Vereinigten Staaten grundlegend geblieben sind" (Ehrenfried 1974, 50 f).
[286] Saurbier (1966, 151) bemerkte hierzu, dass Mensendieck zwar „ebenfalls von den Gedankengängen Stebbins stark beeinflußt" wurde, aber auch „eigene Wege" ging.

anatomisch-physiologisch aufgebaut und der Haltungsverbesserung der Frau gewidmet habe (vgl. Sauerbier 1966, 151).

Hedwig Kallmeyer[287] hingegen hätte sich mehr für die ästhetische Seite des Problems, die Muskelkräftigung, und für die Atmung interessiert. Daraus wäre eine Lehrmethode, die hauptsächlich auf der Nachahmung griechischer Statuen beruhte, auf ihren Stellungen und auf daraus abgeleiteten (hypothetischen) Bewegungen entstanden[288] (Ehrenfried 1974, 51). Kallmeyer eröffnete 1908[289] ein Institut für harmonische Körper- und Ausdruckskultur, beeinflusst durch die Arbeit von Stebbins[290] und Mensendieck (Sauerbier 1966, 151). Außerdem erhielt sie noch eine Ausbildung in Calisthenic in England (vgl. Steinaecker 2000, 165). Zur weiteren Charakterisierung der Arbeit von Hedwig Kallmeyer wurden ihre Artikel von 1926 und 1927 herangezogen, die allerdings mehr als anderthalb Jahrzehnte nach der Ausbildung von Gindler[291] durch Kallmeyer verfasst wurden[292]. Darin wird jedoch nicht eindeutig klar, was das typisch Kallmeyer'sche war bzw. worin ihre Weiterentwicklung bestand.

---

[287] Es existieren über ihre Arbeit kaum Unterlagen.

[288] Kallmeyer habe drei Gesetze für die künstlerisch-ästhetische Haltung und Bewegungsform des Körpers herausgestellt: das Gesetz der harmonischen Stellung sollte durch natürliche Lagerung des Körperschwerpunktes von der „Strammheit" zur Anmut führen; das Gesetz der Gegenbewegung sollte durch freie Bewegung der Glieder gegeneinander und voneinander weg die Vielgestaltigkeit bringen; das Gesetz der Folge der Bewegungen sollte die Bewegungen als Impuls der Schwerpunkt-Verlagerung erfühlen und ausführen lehren (vgl. Sauerbier 1966, 151).

[289] Eine andere Quelle gibt das Jahr 1909 als Gründungsjahr an.

[290] Kallmeyer hatte ab 1906 bei Stebbins studiert. Steinaecker (2000, 165) spricht auch von Kallmeyers Gymnastikschule für „Künstlerische Gymnastik nach G. Stebbins".

[291] Von dieser Zeit (um 1910) konnten über die Arbeit von Kallmeyer keine Veröffentlichungen ausfindig gemacht werden.

[292] Mary Alice Roche (in: Charlotte Selver Foundation, Bulletin No. 10, Vol. I, Summer 1978, 3) weist ebenfalls auf die Bedeutung dieser Artikel (sie spricht allerdings nur von zweien): „In the magazin, Gymnastik, [...] there are two articels by Kallmeyer, one about her own work and one about Geneviève Stebbins. [...] we can read what Kallmeyer students, including Elsa Gindler, were taught". Neben Kallmeyers Beiträgen (1926, 74-82 u. 185-191) zu Stebbins und Delsarte (s.o.) existieren noch zwei weitere Artikel in der Zeitschrift Gymnastik.

Im ersten Artikel (1926 a, 14-16) gab sie Belege für die Erfolge ihrer Atemübungen und wies auf die Bedeutsamkeit des "Wie" der Atmung hin (14): „die Lebendigkeit der Lungentätigkeit kann nur mit besonderem Eingehen auf die Wesensart des einzelnen Menschen und unter Vermeidung jeder Forcierung erreicht werden". „Atemgymnastik" würde, rechtzeitig angewandt, schwere Krankheiten verhindern und aus blassen, kränklichen Wesen gesunde leistungsfähige machen (vgl. Kallmeyer 1926 a, 16).

Kallmeyer entwickelte ihre Arbeit zusammen mit Friede Lauterbach weiter, welches in ihrem gemeinsamen (2.) Beitrag in der Zeitschrift Gymnastik (1927, 170-178) zum Ausdruck kommt. Der Schwerpunkt darin ist ein anderer als über die Kallmeyer-Schule (vor dem ersten Weltkrieg), wie er z.B. von Saurbier geäußert wurde (s.o.). Auch wenn Elsa Gindler mittlerweile ihre eigene Schule eröffnet hatte (und später zusammen mit der Kallmeyer-Schülerin Gertrud Markus - verh. von Hollander führte), erscheinen die Gedanken der (dann ehemaligen) Lehrerin von Gindler von Bedeutung, da sie sich der Arbeit von Gindler annäherten bzw. durch deren Austausch im Deutschen Gymnastik Bund entwickelten.

So ist bei Kallmeyer (1927, 172) von der „Entwicklung der Eigenart eines Jeden" und der „Entfaltung der Offenbarungsmöglichkeiten" die Rede. Hinsichtlich eines „Aus-Drucks" sollte dem jungen Menschen Zeit gegeben werden und der Lehrende sollte lauschen, wohin der junge Mensch wolle, welchen Weg er seiner Natur nach gehen müsse. Auch Kallmeyer (1927, 173) ging es (nun erst?) um den „inneren Menschen" (wie Gindler), welcher durch rechte Körperbildung zur Ausstrahlung gebracht werden könne. Jedoch müsse der „Führende, der Lehrende der Wissende sein" und er müsse „vom Körper hindurchstoßen ins Geistige". Kallmeyer wies auf die Bedeutung der Atmung hin, da sie die Verbindung vom Menschen nach außen sei. Wie Delsarte sprach sie (1927, 174) von der „Dreieinheit": körperliche, seelische und geistige Kräfte würden sich gegenseitig durchdringen. Und wie Gindler sprach sie (1927, 175) von einer

notwendigen „Konzentration“, durch welche die Entspannung oder Gelassenheit geübt werden sollte. In der „Arbeit mit den Menschen“ sollten diese versuchen loszulassen bzw. Entspannung bewusst geschehen zu lassen und damit zur Selbstfindung, zur Selbstentwicklung gelangen. Damit der Mensch sich durch Bewegung ausdrücken könne, müsse sein Bewegungssinn auf das Äußerste verfeinert werden und zwar „von der inneren Idee“ aus. Kallmeyer (1927, 177) sprach vom „Hineintasten in den Urgrund der Bewegungen - mit wahrhaftiger Lebendigkeit zu erfüllen“ und unterschied drei Bewegungsformen: das Schreiten[293], das Springen[294] und das Liegen[295]. Aus dem „Naturhaften“ werde „wahrste Kunst“. Es dürften jedoch keine bestimmten Gesten und Gebärden gelehrt werden, da sonst Schablonen, Stile entstehen würden. Eine freie Entfaltung der gestaltenden Kräfte müsste bereits beim Kinde beginnen, indem ihnen Raum, Zeit und Freiheit gewährt würde und wirkliche Befreiung, Lösung und Entfaltung ermögliche (vgl. Kallmeyer 1927, 177 f).

Elsa Gindler trat als „Haupt-Schülerin“ (vgl. Ehrenfried 1974, 52) bereits um 1910 in das Seminar für Harmonische Gymnastik bei Frau Hedwig Kallmeyer ein, das diese als erste deutsche Frau in der Nachfolge der Amerikanerin Geneviève Stebbins in Berlin eröffnet hatte (vgl. Hilker 1961, in: Zeitler 1991, 134).

Anfang des Jahrhundert entstanden verschiedene Gymnastik-Schulen, die sich am 1. November 1925 im Deutschen Gymnastik-Bund zusammenschlossen[296]. In diesem Verein wollten sich die Mitglieder der einzelnen Schulen sammeln und die ernste gymnastische Arbeit weiter entwickeln. Die Gymnastik sollte einerseits gegen Widerstände durchgesetzt werden andererseits gegen oberflächliche und äußerliche

---

[293] Als „echten Ausdruck des gelassenen Gehens über den Boden“.
[294] Als „wahren Ausdruck des lustvollen, plötzlichen sich der Luft Anvertrauens“.
[295] Als „reinsten Ausdruck der Hingabe an die Erde“.
[296] Dies waren zunächst die 6 Schulen Mensendieck, Kallmeyer, Loheland, Gindler, Bode und Laban; später schlossen sich noch andere an.

Bestrebungen, die sich des Namens „Gymnastik“ bedienen, ohne auf die sachliche Eignung und den ernsten Willen zu verantwortungsvoller Erziehungsarbeit Anspruch erheben zu können (vgl. Hilker 1926 a, 1 u. 1926 b, 123 f).

1.2.3 Die Atmungslehre von Leo Kofler

Die Lebensgeschichte von Leo Kofler[297] ist für die Darstellung der Arbeitsweise von Elsa Gindler von Bedeutung. So beschrieb die Gindler-Schülerin Lily Ehrenfried (1974, 54 f), wie Kofler - ähnlich wie Delsarte - mit großen Schwierigkeiten beim Einsatz des eigenen Körpers zu überdurchschnittlichen Forschungserfolgen gelangte. Er kam den körperlichen Funktionen und Zusammenhängen näher und erhielt den Kontakt zum eigenen Leib[298]. Kofler wurde in Tirol geboren und von seinem Vater musikalisch ausgebildet. Er wollte ein berühmter Sänger werden, musste sich aber mit Chorsingen begnügen, da er häufig heiser war und seine Stimme sogar öfter völlig versagte. Weder die vielen Sänger im Hause seines Vaters noch Ärzte in Wien und Berlin konnten ihm helfen. Er wanderte schließlich in die USA aus und wurde ein gesuchter Gesangslehrer und Organist. Aber erst als er seine Stimme abermals verloren hatte und so ernsthaft krank wurde und Ärzte bei ihm den Beginn einer Kehlkopf-Tuberkulose diagnostizierten kam er auf die richtige Spur. Der Arzt Dr. Withfield Ward interessierte sich für Kofler und dessen Krankheitsgeschichte, lehrte ihn die Anatomie des Kehlkopfes und die

[297] Leo Kofler lebte von 1837 bis 1908.

[298] Andere Beispiele von Menschen, die am eigenen körperlichen Leid nicht resignierten, sondern die dadurch erst zum Forschen von körperlichen Zusammenhängen kamen, sind *M. Feldenkrais* (der durch ein Knieleiden zu seiner ‘Bewußtheit durch Bewegung’ - die Feldenkrais-Methode - kam) und *F. M. Alexander* (der als Schauspieler unter ähnlichen Problemen mit der Stimme litt wie Kofler und durch sein Forschen sein System für Körperbildung’ entwickelte: die Alexander-Methode).

Physiologie der Stimme und Atmung. Kofler erwarb alles verfügbare Wissen über Stimme und Stimmbildung, entdeckte das „Geheimnis der 'natürlichen Atmung'" und heilte sich von seinen Beschwerden bzw. konnte seine Stimme wieder voll gebrauchen. Er veröffentlichte die Essenz seiner Studien 1897 als „The Art of Breathing" in New York.

Dieses Büchlein wurde 1897 übersetzt von Clara Schlaffhorst (1863-1945) und Hedwig Andersen (1866-1956) als „Die Kunst des Atmens". Die beiden Frauen hatten als Gesanglehrerin bzw. Stimmlehrerin ebenfalls Probleme mit ihren Stimmen gehabt (chronische Heiserkeit und Stimm-Störungen) und kamen (ebenfalls durch ihren Arzt) zur englischsprachigen Veröffentlichung von Kofler. Sie studierten und probierten die Anweisungen des „Koflers" und fanden wie Kofler die lange vergeblich gesuchte Heilung. Als Dank und um eine weitere Verbreitung zu ermöglichen, übersetzten sie Koflers Werk[299].

Elsa Gindler setzte sich sowohl mit diesem Büchlein als auch der konkreten Arbeit der Pädagoginnen auseinander. So berichtete Ehrenfried (1978, in: Zeitler 1991, 35), dass Clara Schlaffhorst und Hedwig Andersen im Gindler-Seminar Unterricht in Atem- und Stimmbildung abhielten[300]. Auch

---

[299] Neben der Übersetzung setzten sie sich Schritt für Schritt mit der Lehre Koflers auseinander und entwickelten diese weiter und lehrten sie in einer gemeinsamen Schule: in Rothenburg an der Fulda von 1916-1926, in Hustedt bei Celle bis 1942; nach dem Tod der beiden wird ihre Lehre seit 1961 in Eldingen bei Celle vermittelt (vgl. Henning in: Die Psychotherapie des 20. Jahrhunderts 1977, 1293) mit dem Abschluss zum Atem-, Stimm- und Sprechlehrer.
Die grundlegende Schrift der beiden (die ähnlich wie Elsa Gindler neben ihrer praktischen Tätigkeit kaum zur Verschriftlichung ihrer Ergebnisse kamen) „Atmung und Stimme" ist eine Sammlung von Aufsätzen und Vorträgen (einzelne wurden z.T. bereits 20 Jahre früher veröffentlicht) der beiden und erschien 1928 in Wolfenbüttel, Karl Heinrich Möseler Verlag.

[300] Das Ende der Zusammenarbeit mit Schlaffhorst und Andersen begründete Elsa Gindler in einem Brief an ihre Schülerin Charlotte Selver (in: Zeitler 1991, 9): „Schon damals (zu Beginn der Lehrerausbildung bei Elsa Gindler mit Beteiligung der beiden Musikpädagoginnen um 1918; R.E.) war es schwierig für mich, mit den seltsamen Einordnungen der Damen fertig zu werden, und als bei ihnen - lange vor Hitler - die bedenklichen Rassenvorurteile eine bedeutende Rolle in ihrem System (der gemeinsamen Schule Rothenburg; R.E.) zu spielen begannen, trennten sich etwa 1921 unsere Wege".

die Gindler-Schülerin Clare Nathanson Fenichel (1978, in: Zeitler 1991, 30) war im ersten Gindler-Ausbildungsseminar, indem eine der Andersen-Schwestern[301] als Stimmlehrerin tätig war[302].

Welches waren nun die Punkte bei Leo Kofler, die in die Arbeit von Elsa Gindler Einzug fanden?

Koflers Atemlehre (1952, 15) beginnt mit einer Kritik an der üblichen Unterteilung der Atmung nach „Atmungstypen“[303] und bezeichnet „die Costo-Abdominal-Atmung als die einzig richtige, weil physiologische Atmung“. Kofler (1952, 23) wehrte sich dagegen, dass nur einzelne Teile des Körpers arbeiten sollten. Vielmehr werde durch die Beteiligung des ganzen Körpers an der Atmung durch reichliche Zufuhr von Luft Erfrischung für seinen ganzen Körper[304] gewonnen.

M. A. Roche (1978, in: Zeitler 1991, 3) gibt an: Kofler „speaks of the importance of the pause between exhalation and inhalation“ aber Kofler selber (1952, 24) spricht außerdem von einer „kleinen Pause“, in der sowohl die Lungen als auch die Atemmuskeln ruhen sollten. Erst in der Anmerkung

---

[301] Die ältere Schwester von Hedwig Andersen, mit der Clara Schlaffhorst zuerst befreundet war, starb bereits früh, nach der Geburt ihres Sohnes. Erst dann entwickelte sich die Freundschaft zu Hedwig Andersen (vgl. Köpp 1995, 18).
Von Franzen (In: Zs. Gestalttherapie 2/1995, 13) wird in ihrem historischen Überblick von den ‘Geschwistern Schlaffhorst und Andersen’ gesprochen. Die beiden waren jedoch enge Freundinnen, die bis an ihr Lebensende eng zusammen arbeiteten. Köpp (1995, 18) bemerkte hierzu (z.T. in Bezug auf I. Krüger: Biographische Skizzen): „Die Musik hatte sie zusammengeführt, und in der Musik blieben sie verbunden“ in einer freundschaftlichen Treue, die durch gemeinsame Entdeckungen geprägt war.

[302] Frau Andersen habe am Klavier gesessen und die Schülerinnen mehrfach aufgefordert „ihren Ton zu tönen“. Dazu habe sie Akkorde gespielt, die „irgendwie mit den Tönen der Schülerinnen zusammenpassen“ sollten, obwohl der Ton kein reiner Ton zu sein brauchte, sondern einfach nur spontan über die Lippen kommen sollte. Nach und nach sollten die Töne zusammenkommen und zum Schluss würden sie harmonisieren.

[303] Es wurden 1. die Schlüsselbein- oder Hoch- bzw. Brust- (Clavicular-) Atmung; 2. die Flanken- oder Rippen- (Costal-) Atmung; 3. die Zwerchfell- Bauch- (Abdominal-) Atmung; 4. die Costo- Abdominal-Atmung (vereinigte Tätigkeit aller Atmungsorgane) unterschieden (vgl. Kofler 1952, 15).

[304] Kofler spricht von jemanden, der durch seinen Beruf in eine Körperhaltung gezwungen ist, bei der er nur mit einem Teil der Atmungsmuskeln atmen kann.

der Übersetzer (C. Schlaffhorst u. H. Andersen) wird die Wichtigkeit der Pause hervorgehoben (Kofler 1952, 58 f):

„Man achte sehr sorgfältig auf folgendes: Vor dem Beginn irgend einer Atemübung müssen stets die Lungen erst entleert werden [...] die Entleerung geschieht mittels eines leichten Ausblasens durch die Lippen, wobei der Atem ohne jede Pressung allmählich ausläuft, so daß am Schluße ganz natürlich und ungezwungen eine kleine Ruhepause eintritt, ehe der zu der betreffenden Übung benötigte Atem einströmt. Wir (Schlaffhorst / Andersen; R.E.) legen sehr großen Wert auf diese Ruhepause, [...] denn sie ist notwendig, um den natürlichen Rhythmus der Atmung [...] herzustellen. Nur aus dieser Ruhepause heraus kann sich der unwillkürliche Einatmungsimpuls im Nervensystem entwickeln".

Auch Elsa Gindler betont die Bedeutung der Ruhepause (bei ihr: „Ruhelage") vor der Einatmung: Für die (eigentlich natürliche) „gute ungestörte Atemtätigkeit" unterscheidet Gindler (1926, 86) „vier Phasen der Atmung [...]: Einatmung, Ruhelage, Ausatmung, Ruhelage. Die [...] Ruhelagen und die bewußte Empfindung dieser sind von der größten Wichtigkeit. Die Pause oder Ruhelage nach der Einatmung darf nicht tot sein; niemals darf sie ein Anhalten der Atmung sein, sondern sie gleicht eher dem, was wir in der Musik als Pause empfinden, die lebendige Vorbereitung auf das Nächste". Die Einatmung solle sich „aus dieser lebendigen Pause" lösen (Gindler 1926, 86).

M. A. Roche (1978, in: Zeitler 1991, 3) gibt (in Bezug auf die englische Originalausgabe von Kofler) an: „Austrian-born Kofler uses the German word *Tastsinn*[305] when referring to 'the need to feel inwardly what is happening in the throat and mouth when one produces a tone' [...] This same word was used by Gindler in speaking of becoming concious of the response within the organism to any given situation".

[305] Dies konnte durch die Lektüre der deutschen Übersetzung nicht bestätigt werden.

1.2.4 Die Weisheitslehre von Mazdaznan

Verschiedene Quellen[306] zeigen an, dass Elsa Gindler zur Literatur und Lehre von Mazdaznan Kontakt hatte. Mazdaznan ist ein System der Lebensführung, das die Weisheit Zarathustras[307] erneuern und in eine unserer Zeit angepasste Form bringen will. Gründer war der sogenannte Dr. Otoman Zar Adusht Ha´nish[308]. Die Lehre wurde 1890 in den USA etabliert und wurde eine bedeutende Bewegung in Deutschland am Anfang des 20. Jahrhunderts. Eine erste Begegnung mit der Mazdaznan-Bewegung hatte Elsa Gindler 1911, als Dr. Ha´nish im August in Berlin zwei Vorträge gehalten hatte (Ludwig 2002, 24). Seitdem beschäftigte sie sich intensiv mit der Theorie, nach welcher sie sich auch ernährte[309].

---

[306] M. A. Roche nennt im Vorwort zum Bulletin No. 10, Volume 1 im Sommer 1978, Charlotte Selver Foundation, das Werk von Dr. O.Z. A. Hanish „The Power of Breath" (dt.: „Die Macht des Atems", herausgegeben vom Humata Verlag Harold S. Blume, Bern o.J.). Es war eines von vielen Büchern, welches der Begründer der Weisheitslehre von Zarathustra herausgegeben hatte.

[307] Zarathustra ist die im Deutschen übliche Namensform für den alt-iranischen Religionsstifter und Propheten Zarathustra, von den Griechen Zoroastres oder Zoroaster, von den Parsen Zarduscht genannt. Er lebte wahrscheinlich von 630 v. Chr. bis 553 v. Chr. und trat um 600 als Prophet auf (vgl. dtv Brockhaus Lexikon Band 20, 1988, 216 f).

[308] Ha´nish lebte von 1844 bis 1936 und niemand hatte nach Ansicht von Hollander (in: Dreher, O./ Ganz, E.: Was ist Mazdaznan?, o.J., 32) seine Lehre zunächst auf sich so erfolgreich angewandt und niemand konnte so sehr als Resultat weisen wie er: „Man kann gegen die Lehre dieses Mannes skeptisch sein: Seine Erscheinung überzeugt ohne weiteres [...] Er will weder überreden noch überzeugen. Der Einzelne muß sich die Lehre zu eigen machen, erarbeiten. Er stellt große Anforderungen an die Selbständigkeit, er hat große Hochachtung vor der Freiheit des Einzelnen [...] Seine Arbeitskraft ist nahezu unbegrenzt. Der unermüdlichen Frische dieses Mannes sind seine jüngsten Anhänger nicht gewachsen. Manchmal zwingt er diese ein paar Tage in seinen Lebensrhythmus. Aber es hält niemand aus. Dabei arbeitet er nie mit Hast [...] Er ist immer gleichmäßig, freundlich, ausgeruht, gelassen".

[309] In einem Brief (im Mai 1912) an ihre Schwester und ihren Schwager nahm Elsa Gindler zum ersten Mal Bezug auf diese Lehre und beschrieb darin die Auswirkungen auf ihre Ernährungsweise: „Übrigens lebe ich schon eine ganze Weile nach der Mazdaznan-Theorie, was mir sehr gefällt. In der letzten Woche haben B... und ich bis zum Mittag nichts gegessen. Mittags dann je eine Banane, eine bis eineinhalb Apfelsine und 1/8 Liter geschlagene Sahne dazu (ohne Zucker natürlich!). [...] eine reine Götterspeise ist das. Dann gibt es bis zum Abend nichts. Als Abendessen nehmen wir dann Salat oder Gemüse etc." (Ludwig 2002, 24). Hingewiesen wird in diesem Zusammenhang auf das bereits in der 15. Auflage erscheinende Büchlein von Frieda

Nach den Briefen von Elsa Gindler hatte sie regen Kontakt zur Mazdaznan-Bewegung. Sie schrieb z.B. in einem Brief an ihre Schwester (am 26.10.1913; Ludwig 2002, 27): „ich soll bei der Mazdaznan-Konferenz zu Weihnachten tanzen“. Ein Jahr später nahm sie wiederum an der Mazdaznan-Konferenz teil, diesmal in der Schweiz. Hierzu schrieb sie (im Brief an ihre Schwester vom 8.1.1915): „Die Konferenztage bis Neujahr gaben mir viel Anregung und Freude“ und (im Brief vom 19.1.1915): „In der letzten Woche hielt ich in Z. einen Vortrag, der sehr begeisterte Aufnahme fand. Ich würde infolgedessen auch viele Schüler finden [...] Am liebsten möchte mich Herr Ammann (Leiter der Mazdaznan-Bewegung in der Schweiz; R.E. in Bezugnahme auf S.L.) dort behalten“ (Ludwig 2002, 29 f).

Auch Roche (1978, 3) schreibt, dass Elsa Gindler „deeply impressed“ von der Mazdaznan- Lehre gewesen sei und sie wies auf Worte, Ideen und Arbeitswege hin, die einem bekannt vorkamen durch die Arbeitsweise von Gindler. Um die Bedeutsamkeit von Mazdaznans Lehre für Elsa Gindlers Arbeitsweise zu zeigen, hob Roche (1978, in: Zeitler 1991, 3) folgende Passagen aus Hanish’s „The Power of Breath“ (dt. „Die Macht des Atems“ o. J. Humata Verlag Harold S. Blume, Bern) heraus: „Unser Instrument, dieser Körper, ist der komplizierteste und empfindlichste aller Mechanismen, und er kann niemand anvertraut werden als nur dem, dem er gehört. Da er nun dein Körper ist, so kannst nur du allein dich mit seinen Funktionen vertraut machen“ (12); „unser Gehen, Stehen, Sitzen, Liegen, Beugen, Bücken, Recken - kurzum, jede Stellung des Körpers hat eine Rückwirkung auf die Körperfunktionen und beeinflußt mehr oder weniger unser Gesinn“ (27) u.a.

Die Mazdaznan-Lehre widmet sich den drei Schwerpunkten „Geburt“, „Atmung“ und „Ernährung“. Im Folgenden wird der Aspekt „Atmung“ betrachtet, da dieser für die vorliegende Arbeit als besonders bedeutsam

---

Mangold „die Küche der Neuzeit“, erschienen im Humata Verlag Harold S. Blume, Bern, o.J.

erachtet wird. Elsa Gindler betrachtete jedoch auch die Aspekte „Geburt“ und „Ernährung“ für gleichermaßen wertvoll.

In der Mazdaznan-Lehre wird die „bewußte Atmung“ als Grundlage für die körperliche und geistige Entwicklung des Menschen angesehen. Durch eine vernachlässigte Atmung würden sich im Büro die Leistungen schnell vermindern, so dass sich die berufstätigen Menschen am Ende des Arbeitstages müde und abgespannt fühlen würden. Diese Ermüdung komme durch eine zu starke Anreicherung der Atemluft mit Kohlensäure zustande. Zuviel Kohlensäure würde sich durch eine zu oberflächliche Atmung in den Lungen befinden. Es werde von vielen Menschen weder vollständig genug ein- noch ausgeatmet. Dadurch würde eine zu hohe Kohlensäure-konzentration in der Lunge verbleiben. Würde hingegen (die kohlensäurebelastete Luft) vollständiger ausgeatmet werden, dann könnte im Gegenzug mehr sauerstoffreiche Luft in die Lungen einströmen und es würde weniger kohlensäurebeladene Restluft in der Lunge verbleiben können. Durch das tiefere und umfangreichere Einatmen von sauerstoffbeladener Frischluft könne dann eine entsprechende Erfrischung stattfinden. Das Blut werde stärker mit Sauerstoff versorgt und sei damit besser gegen Infektionen gewappnet (vgl. Dreher/Ganz o.J., 12 ff).

Zur Technik des Atmens wird von Dr. Ha’nish (o.J., 17) angegeben: „Leere zuerst die Lungen soweit du es mit Leichtigkeit zu tun vermagst, gebrauche aber keinen Zwang dabei. Bei dieser Arbeit muss alles mit Leichtigkeit, Grazie und völliger Ruhe ausgeführt werden. Nun atme nur durch die Nasenlöcher langsam, vorsichtig, geräuschlos, aber völlig ein, in vollkommenem Rhythmus und für sieben Sekunden. Fülle erst die oberen Lungen so viel wie es dir die eingenommene Stellung ohne Zwang erlaubt. Dann fülle die übrigen Teile deiner Atmungsorgane bis aufs Äußerste. Bei der Ausatmung halte dieselbe Reihenfolge ein und kontrolliere die Tätigkeit der Lungen, um Krampf, Ungleichheit oder zu schnelles Atmen zu verhindern. Alles muß in Wellenlängen und Kreisen vor sich gehen. Nachdem du eine Sekunde den Atem gehalten hast, atme sieben Sekunden völlig aus, halte eine Sekunde, und atme wieder ein“.

1.3 Elsa Gindlers Weg zur „Arbeit am Menschen“ [310]

Elsa Gindler begann im Alter von 20 Jahren (1905) mit der Beschäftigung mit körperlichen Vorgängen. Sie trat mit 25 Jahren in das erste gymnastische Seminar von Hedwig Kallmeyer ein (1910), zusammen mit Gertrud Markus (verh. v. Hollander), Hedwig von Rohden und Dora Menzler[311]. In dieser Ausbildung ging es um gymnastische Körperschulung (s.o.). Die Schülerinnen blieben zwar alle dem Gebiet der „Gymnastik“ treu, gingen aber später ihre eigenen Wege. Elsa Gindler sah in ihrer Arbeit „das Ziel körperlicher Übung in der Erkenntnis der grundlegenden Bedingungen für organische Funktion, seelische Offenheit und geistige Bereitschaft“ (Hilker 1961, in: Zeitler 1991, 134). Schon 1913 hatte E. Gindler ein Entspannungssystem entwickelt, arbeitete aber noch nicht mit einer eigenen Schule (Speads im Interview mit Roche 1977, in: Zeitler 1991, 58). Von Speads (1977, in: Zeitler 1991, 60) wird beschrieben, dass Gindler in ihrem Unterricht einen entscheidenden Schritt weiter ging als ihre Lehrerin H. Kallmeyer: „Kallmeyers Gebiet war ‘Harmonische Gymnastik’, die damals als Reaktion gegen die gängige Gymnastik aufkam. Gindler [...] war aufgefallen, wie im gesunden Funktionieren der Kinder mit zunehmenden Alter Störungen auftraten, und daß weder die Übungen des Turnens, noch die der ‘Harmonischen Gymnastik’ diese Störungen beseitigen konnten. Sie entwickelte einen neuen und wirklich befreienden Ansatz des ‘Experimentierens’, sie studierte das Funktionieren des Organismus in allen möglichen Lebenssituationen“.

Elsa Gindler war nach Aussage ihrer Schülerin Charlotte Selver zum Ende des Krieges an Tuberkulose erkrankt. Da es damals kein Mittel gegen diese Krankheit gab, „kam sie auf den Gedanken zu experimentieren: sie fing an zu

[310] Nach Selver (1977, in: Zeitler 1991, 77) bemerkte Gindler selber zu ihrer Lehrtätigkeit: „Es ist Arbeit am Menschen“.

[311] G. Markus wurde später Elsa Gindlers Mitarbeiterin und Assistentin, die schließlich auch das Ausbildungsseminar führte; H. v. Rohden war eine der Mitbegründerinnen der „Lohelandschule“; D. Menzler spielte ebenfalls eine Rolle in der gymnastischen Bewegung der zwanziger Jahre (s.o.).

'spüren', ganz aus sich heraus [...]. Allmählich konnte sie Veränderungen in ihrer Atmung erlauben, so dass die infizierte Lunge in relativer Ruhe bleiben konnte, während die andere sehr behutsam arbeitete. Nach mehr als einem Jahr war sie geheilt" (Selver 1977, in: Zeitler 1991, 73). Marianne Haag bemerkt hierzu unter Berufung auf die langjährige Gindler-Schülerin und -Mitarbeiterin Sophie Ludwig (Ludwig 2002, 17): „Die heute in Publikationen verbreitete Meinung, Elsa Gindler sei an einer schweren Tuberkulose erkrankt gewesen, lässt sich an Hand dieser Briefe (die in der Veröffentlichung zu Elsa Gindlers Leben und Wirken größten Teils enthalten sind; R.E.) jedoch nicht belegen". Haag zitiert Ludwig (aus undatierten Notizen): „[...] Bei ihr (Elsa Gindler; R.E.) selbst hatte das 'Interesse an allem' in jungen Jahren zu Überforderung und Krankheit geführt, was sie veranlasste, in sich selbst nach Möglichkeiten von Regeneration und Gesundung zu forschen" und (Haag) kommentierend: „Auseinandersetzung mit eigener Krankheit war demnach nicht, wie verschiedentlich zu lesen ist, der Anfang von Elsa Gindlers Arbeit. Wie auch die hier (in: Ludwig 2002; R.E.) zitierten Briefe erzählen, war ihr Bedürfnis nach Erkunden und verantwortlichem Gestalten des Lebens ursprünglicher Art" (Ludwig 2002, 17).

Ehrenfried (1978, in: Zeitler 1991, 34 f) berichtete, dass Elsa Gindler bis 1918 nur Laienkurse angeboten hatte, zu denen Teilnehmer ein oder zweimal in der Woche kamen, um an sich zu arbeiten, aber ohne die Absicht, die Arbeit später selbst zu unterrichten. Erst durch die Ermutigung einer Schülerin begann Elsa Gindler professioneller zu arbeiten. Sie fing mit sechs Mädchen an fünfmal in der Woche, je eineinhalb Stunden lang. Außerdem gab es Unterricht in Atem- und Stimmbildung bei Clara Schlaffhorst und Hedwig Andersen und in Anatomie durch Beobachten und Zeichnen. Ihr letztes Ausbildungs-Seminar hielt sie im Jahr 1923. Ihre langjährige Mitarbeiterin und Nachfolgerin Gertrud von Hollander übernahm die Ausbildungsseminare, als Elsa Gindler sie selbst nicht mehr leiten konnte und wollte (vgl. auch Elkisch 1977, in: Zeitler 1991, 37).

Gindler gehörte in den Jahren nach dem 1. Weltkrieg zu den führenden Persönlichkeiten der deutschen Gymnastikbewegung bzw. beteiligte sich an den Bestrebungen der Schulreformer, „ein organisches Bildungswesen für alle Volkskreise aufzubauen“ (vgl. Wilhelm 1961[312] u. Hilker 1961 in: Zeitler 1991, 18 ff u. 133 ff). Sie gehörte zu den Gründern des Deutschen Gymnastik-Bundes 1925 (s.o.) und zu den Mitgliedern des Vorstandes bis zur Auflösung 1933. Ihr Vorstandskollege Franz Hilker (1961, in: Zeitler 1991, 138) hebt ihre Bedeutung folgendermaßen hervor: „Ihr ist es im wesentlichen mit zu verdanken, daß die gymnastische Bewegung ihr Ziel in der Pflege von Bewegungsfähigkeit und Bewegungssinn des Menschen fand. Dadurch erhob sie sich einerseits über Körpererziehung und Leibesübung in den Bereich der allgemeinen Menschenbildung und machte andererseits die Unterscheidung klar zwischen der Entwicklung der jedem Menschen gegebenen Möglichkeit der freien Bewegung und der Schulung des tänzerischen Ausdrucks für künstlerische Leistung. Elsa Gindler selbst hatte sich als Aufgabe die Befreiung der rhythmischen Quellen menschlicher Bewegung, Atmung, Spannung und Entspannung, gesetzt, um daraus die Bereitschaft für die Lösung der Aufgaben im täglichen Leben zu entwickeln. [...] Die Anwendung des in der Gymnastikstunde Erfahrenen im Leben und die Selbsttätigkeit des Schülers in der Gewinnung von Erfahrungen waren von jeher die Charakteristika der von ihr gelehrten Arbeitsweise“.

1925 traf sie mit Heinrich Jacoby zusammen und lernte dessen Arbeit kennen. Von da an arbeiteten beide eng zusammen[313] und stellten „an

[312] Rudolf Wilhelm geht in seinem Nachruf auf Elsa Gindler recht ausführlich auf ihre Arbeit ein.

[313] Sie taten dies in gemeinsamen Kursen „Gymnastik und Musik“, die z.T. über mehrere Wochen gingen (beispielsweise dauerten ihre „Berliner Ferienkurse“ vom 7. bis 27. September 1930): es wurden darin „Kurse zur Einführung für solche, die die Arbeit noch nicht kennen“ und „Kurse zur Weiterführung der schon in früheren Kursen begonnenen Arbeit“ gehalten. Darüber hinaus gab es (bei genügender Beteiligung) „Sondergruppen für Gymnastiklehrer und -lehrerinnen und Sondergruppen für Musiker und wesentlich musikpädagogisch Interessierte“; im Tagesplan war vorgesehen, dass „vormittags [...] jede Gruppe täglich [...] 1 ½ Stunden bei Elsa Gindler und 1 ½ Stunden bei Heinrich Jacoby“ arbeitete; nachmittags standen „Unterrichtsräume für freie Übungs-Arbeitsgemeinschaften zur Verfügung“; abends (an einigen Abenden) gab es „Vorträge und Demonstrationen über Fragen, die alle gemeinsam angehen, und Aussprachen über Grundprobleme der Arbeit“ (Ankündigung Lehrgänge und Ferienkurse: Berliner

Tausenden von Schülern ihre Thesen unter Beweis“ (Wilhelm 1961, in: Zeitler 1991, 23). In ihrer fruchtbaren Zusammenarbeit verglichen sie ihre Untersuchungen und Erfahrungen auf musikalischem und gymnastischen Gebiet und werteten diese zu einer „Lehre von der Befreiung des Menschen zu schöpferischer Tätigkeit“ aus. Elsa Gindler hatte im Laufe der Jahrzehnte ein umfangreiches Material an Schüleraufzeichnungen und fotografischen Aufnahmen gesammelt, welche einer Veröffentlichung als Basis dienen sollten. In der letzten Kriegswoche 1945 ging fast das gesamte Material durch einen Bombenanschlag auf ihr Studio verloren. So begann sie (sie war damals völlig mittellos) von neuem und eröffnete eine neue Unterrichtsstätte zusammen mit ihrer Schülerin Sophie Ludwig. Zusammen mit Heinrich Jacoby (der inzwischen in die Schweiz emigriert war) hielt sie in jedem Sommer Ferienkurse (vgl. Hilker 1961, in: Zeitler 1991, 135 f).

2 Mit Heinrich Jacoby und Elsa Gindler auf dem Weg zu einer menschlicheren und effektiveren Arbeit im Unternehmen

In diesem Abschnitt soll mittels der Arbeitsweise von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby[314] ein Weg aufgezeigt werden, mit dem ein Verhalten im betrieblichen Alltag entwickelt werden kann, welches sich „am Menschen“ orientiert. Was dieses „am Menschen“ genau bedeutet, sollen die folgenden beispielhaften Ausführungen zeigen. Es werden hierzu Aspekte der

---

Ferienkurse von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby. In: Zs. Gymnastik Nr. 7/8 Juli 1930, 122).

[314] Die meisten Ausführungen sind mündlichen Äußerungen von Heinrich Jacoby entnommen, die aus einem Kurs stammen, der von Februar 1945 bis Mai 1945 in Zürich stattfand. Die Dokumentation des Kurses wurde durch die Jacoby-/Gindler-Mitarbeiterin Sophie Ludwig vorgenommen und erschien unter dem Titel „Jenseits von >Begabt< und >Unbegabt<“ erstmalig 1980 im Christians Verlag Hamburg; 1994 erschien die 5. überarbeitete Auflage, 2004 ist die Herausgabe einer überarbeiteten 6. Auflage geplant.

betrieblichen Wirklichkeit aus Kapitel I ausgewählt, die sich an Problemen bzw. Zielen von Unternehmen orientieren.

Der arbeitende Mensch im Unternehmen sieht sich tagtäglich mit zahlreichen Entscheidungssituationen konfrontiert, in denen er oftmals gewohnheitsmäßig-routiniert (also eher nicht denkend-reflektierend) oder rational-hierarchisch (also einseitig kognitiv orientiert) dominiert handelt. Das bedeutet, dass er sich weniger an der realen äußeren (an ihn herangetragenen) bzw. inneren (neben den Gedanken auch die Gefühle berücksichtigenden) Situation orientiert, sondern oftmals *vorgeprägt* ist.

2.1 Das Grundproblem im beruflichen Alltag: „Geringe Auswirkungen von erlernter Körperbeherrschung im täglichen Leben“

Wie in Kapitel I dargestellt, kann man von einer prinzipiellen Offenheit der Unternehmen hinsichtlich einer Körperorientierung sprechen. Es gibt[315] jedoch nur vereinzelte körperorientierte Ansätze, die von unterschiedlichen Stellen im Unternehmen für verschiedene Mitarbeitergruppen ausgehen.

Hinsichtlich der Situation im beruflichen Alltag, d.h. hinsichtlich der grundsätzlichen Situation von arbeitenden Menschen (insbesondere deren Art und Weise zu arbeiten) muss festgestellt werden, dass sich im Vergleich zu der Zeit von Elsa Gindlers Vortrag (1931) wenig qualitativ verändert hat.

Zum einen existieren die menschlichen Probleme, die in Kapital I aufgezeigt wurden, bereits 1931. Elsa Gindler (1931, in: Sophie Ludwig 2002, 95 f) formulierte es in ihrem Vortrag treffend: „trotz aller Körpererziehung, durch die wir alle viele Jahre unseres Lebens gegangen sind, werden viele von uns merken, in wie unvollkommener Weise wir die Anforderungen des täglichen Lebens, wie sie uns von morgens bis abends begegnen, bewältigen. Sei es,

[315] Von dieser Aussage sind die Betriebssport-Angebote und die nunmehr weitgehend nicht mehr existierenden (Betriebs-)Krankenkassenangebote ausgenommen, da diese weitgehend unabhängig vom betrieblichen Geschehen durchgeführt werden.

dass uns die Zeit zu kurz vorkommt, in der eine Arbeit verrichtet werden muss, wir also hetzen, sei es, dass wir von mehreren Forderungen gleichzeitig bedrängt werden, sei es, dass wir den Sinn einer Arbeit nicht erfasst haben und uns vergeblich darum mühen, sie zu schaffen! Wir fühlen uns bedrängt von den nicht erfüllten Forderungen, und wenn wir längere Zeit so leben, wenn gar noch besondere Schwierigkeiten hinzukommen, wie eigene Krankheiten oder Krankheiten von Angehörigen, Verluste von Sachen, Erwerbsminderungen etc., wird man jener verbrauchte, ermüdete, verhetzte Mensch, der uns in seiner mehr oder minder grossen Erstarrung oder Erschlaffung häufig begegnet.“

Elsa Gindler sah die Ursache für die „Verbrauchtheit“ der Menschen in einem „unzweckmäßigem Verhalten“.

Zum anderen sind die Formen einer körperorientierten Reaktion bzw. der üblichen körperlichen Orientierung damals wie heute vergleichbar: Menschen tun vereinzelt etwas ‘für ihre Gesundheit’ und die körperorientiert Lehrenden „haben sogar in den meisten Fällen den Erfolg, dass sie (die Menschen, die am körperorientierten Unterricht teilnehmen; R.E.) sich wohler fühlen, sofern unsere Anforderungen (die der körperorientiert Lehrenden; R.E.) einigermassen mit ihren Kräften übereinstimmten. Findet sich dann sogar ein Wunderschüler, der zu Hause etwas tut, täglich seine Übungen macht, so sind Lehrer und Schüler gleicherweise begeistert von diesem Resultat. Denn, wenn sich jemand seinen Bauch weggeturnt hat, wenn jemand elastischer erscheint, wenn jemand schwierige Übungen erlernt hat, die ihm zu machen zuerst unmöglich erschien, wenn jemand sich wenigstens so lange gerader halten kann, wie er daran denkt - so sind dieses Erfolge, auf die man stolz ist“ (Gindler 1931, in: Ludwig 2002, 97 f).

Das Grundproblem, welches auch bei körperlicher Aktivität außerhalb der Arbeitszeit bestehen bleibt, sieht Gindler darin, dass die Menschen durch die Körperübungen keine Beziehung zu ihrem Organismus gewinnen, so dass sie weder besser in ihm leben noch sich besser mit dem Leben auseinandersetzen. Elsa Gindler (1931, in: Ludwig 2002, 98) fiel es auf, „wie wenig sich die erlernte Körperbeherrschung im täglichen Leben auswirkt“. Dieses Problem des (fehlenden oder mangelhaften) Transfers in den (beruflichen) Alltag wurde aktuell (s. Kapitel I) auch von Mitarbeitern bzw. vor allem von Vorgesetzten in Unternehmen gesehen bzw. bemängelt.

Häufig wurden aus diesem Grunde auch die körperorientierten Veranstaltungen (z.B. Bildungsseminare) von Vorgesetzten kritisiert.
Für Elsa Gindler (1931, in: Ludwig 2002, 98) wurde es zum zentralen Gegenstand ihrer lehrenden Bemühungen, „die Menschen dahin zu führen, dass sie *während ihrer täglichen Arbeit* (i. Orig. ohne Hervorhebung; R.E.) frisch und ausgeglichen sein können“. Die berufstätigen Menschen sollen entspannen können und zwar „nicht in Entspannungsübungen, sondern im Leben, wenn’s schwierig wird!“

2.2 Integration des Betriebssport in den betrieblichen Alltag

2.2.1 Betriebssport für alle Mitarbeiter: Eine Veränderung der Auffassung von sportlicher Aktivität - jenseits von *sportlich* und *unsportlich*

Es gibt keine genauen Erhebungen darüber, welche Menschen sich am Betriebssport beteiligen. In Abschnitt 2.1 des Kapitels I wurde aber deutlich, dass die Betriebssportaktivitäten oftmals auf Mitarbeiter zurückgingen, welche an einem gemeinschaftlichen sportlichen Tun interessiert waren und die meist schon durch eigene sportliche Aktivitäten vorgeprägt sind. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter, die in ihrem bisherigen Leben eher weniger sportlich aktiv waren und sich u.U. selber für unsportlich halten würden, sich eher nicht an betriebssportlichen Aktivitäten beteiligen. Der Betriebssport wird damit zum Forum für ohnehin *sportliche* Menschen, und *unsportliche* Menschen haben demgemäss eher Schwierigkeiten mit diesem sportlichen Betrieb.
Orientiert man sich nun an Jacobys Auffassung, dass Menschen auch „jenseits“ ihrer Begabung zu erstaunlichen Leistungen im Stande seien, dann könnte eine veränderte Auffassung von *Sportlichkeit* und

Unsportlichkeit Möglichkeiten zu einer anderen Beteiligung von (*unsportlichen*) Menschen am Betriebssport eröffnen. Nach Jacoby (1994, 274) sollte mit Sport weniger ein wetteiferndes Streben verbunden sein, bei dem es um Sieg oder Niederlage bzw. der Zurschaustellung von sportlichem Leistungsvermögen geht (äußere Orientierung). Vielmehr könnte Sport als „Äußerungsmittel" gesehen werden, so dass jeder Mensch sich gemäß seiner Naturanlagen einfach sportlich bewegt. D.h. Menschen könnten sich in einer Weise körperlich betätigen, welche ihrer Verfassung entspricht, unabhängig vom Leistungsvermögen. Bei dieser sportlichen Betätigung (z.B. dem einfachen gemeinsamen Laufen in der Natur) wächst dann automatisch die Kompetenz zu, so dass eine sportliche Auseinandersetzung bzw. eine erhöhte sportliche Leistungsfähigkeit nicht ausgeschlossen bleiben muss. Die eigentliche Motivation für eine sportliche Betätigung würde im Bedürfnis nach Äußerung durch Bewegung liegen. Da dieses Bedürfnis bei vielen Menschen nicht mehr oder nur noch in geringem Ausmaße existiert, müsste vor der *Möglichkeit nach Äußerung in Bewegung* eine *Möglichkeit zur Entwicklung* dieses natürlichen Bewegungsbedürfnisses stehen. Der Betriebssport würde demnach ein Forum für Menschen mit ähnlichen bewegungssportlichen Äußerungsbedürfnissen ohne einen leistungssportlichen, d.h. messenden, vergleichenden Hintergrund, bilden[316]. Danach könnten sich dort Menschen zusammenfinden, die sich entsprechend ihres momentanen bzw. grundsätzlichen Bewegungsbedürfnisses sportlich miteinander, nebeneinander betätigen. Dies können dann *Sportliche* und *Unsportliche* gemeinsam tun (vgl. auch Jacoby 1984, 11 ff).

Für dieses gemeinsame Tun müsste dann in den Betrieben bei den Menschen eine „Bereitschaft zum Versuch" entwickelt werden. Das

[316] Der Betriebssport böte dann einen betrieblich organisierten zeitlichen und örtlichen Rahmen.

bedeutet, dass nicht eine ererbte sportliche Unfähigkeit überwunden werden müsste, sondern eher eine Trägheit, sich körperlich zu bewegen und / oder eine Angst, nicht einem Ideal entsprechen zu können. Diese Versuchs- bzw. Experimentierbereitschaft gelte es (nach Jacoby 1984, 14 ff) auf vielen Gebieten bei den Menschen zu entwickeln[317]. Über die Entfaltung durch die unterschiedlichsten Äußerungsmöglichkeiten (auf den verschiedenen Gebieten) gehe es aber immer um die gesamte Entwicklung des Menschen bzw. die Stärkung seines Selbstvertrauens. Eine produktive Entfaltung der Äußerungsmöglichkeiten führe zu den schöpferischen Möglichkeiten des Menschen. Wenn diese Fähigkeiten (möglichst ungehindert) über den Betriebssport in den betrieblichen Alltag hinein zur Entfaltung kämen, würde den Unternehmen ein fundamental anderes Potential an Mitarbeitern zur Verfügung stehen, die sich in ihrer Individualität auch kreativ am Entwicklungsprozess des Unternehmens beteiligen könnten.

In Jacobys Vorträgen ging es um die Entwicklung der „Ausdrucksform Musik“ und zwar „Jenseits von ‘Musikalisch’ und ‘Unmusikalisch’“. Es sollen nun Kriterien für die „Ausdrucksform Sport bzw. Bewegung“ in Anlehnung an Jacobys Ausführungen zur Musik übertragen bzw. ausgearbeitet werden. Jacoby bemühte sich um die „Grundlagen und Voraussetzungen einer lebendigen Musikkultur“. Könnten nicht für eine sportwissenschaftliche Perspektive Voraussetzungen und Grundlagen einer lebendigen *Bewegungskultur* entwickelt werden?

Ausgegangen werden soll zum einen von Jacobys Feststellung, dass Bewegung eben nichts so Selbstverständliches ist, dass es unnötig sei, sich besonders dafür zu interessieren. Die unzähligen Menschen mit Fuß- und Beinschmerzen, Rücken- oder Nackenschmerzen, Sitz-, Steh- oder Gehbeschwerden geben Anlass zur Annahme, dass die Menschen beim

[317] Jacoby spricht dann von der ‘Nachentfaltung’ des bereits erwachsenen Menschen, der sich genauso wie ein Kind noch entwickeln könne.

Bewegen der Last ihres Leibes nicht so funktionieren[318], wie sie „auf Grund der biologischen Ausrüstung und auf Grund der physikalischen Gegebenheiten funktionieren könnten und müßten“ (Jacoby 1994, 470). Der größte Teil der Störungen, welche als Krankheiten bezeichnet würden, sei das Resultat beziehungslosen und missbräuchlichen Gebrauchs[319] der menschlichen Organisation“ (Jacoby 1994, 475).

Bei Jacoby (1984, 11) sei weniger die Begabung für die Entfaltung des Menschen entscheidend, sondern vielmehr, ob der (junge) Mensch die Gelegenheit erhalte, sich bewegungsmäßig zu entfalten. In Anlehnung zu Jacobys Aussage „Jeder Mensch ist musikalisch“ könnte man die Behauptung aufstellen: *Jeder Mensch ist sportlich*. Statt vom „üblichen Musikbetrieb“[320] zu sprechen könnte man sich den *üblichen Sportbetrieb* anschauen. Dieser ist durch eine *Bewegungserziehung* gekennzeichnet, welche die Vermittlung von *Sportregeln und sportlichen Techniken* anstrebe. Der Mensch soll durch „zufällige und von außen bestimmte Verhältnisse“ für die *aktive oder passive Teilnahme am Sport-Betrieb* tauglich gemacht werden. Jacoby (1984, 12) forderte ein dem entgegengesetztes Erziehungsverständnis: „Wenn wir die Grundlage für eine fruchtbare Erziehung suchen, dürfen wir nicht von solchen außerhalb [...] liegenden Zwecken und Absichten ausgehen“.

Im üblichen Sprachgebrauch gibt es eine Unterscheidung zwischen *sportlichen* und *unsportlichen* Menschen. Als *sportlich* gilt derjenige, der

---

[318] Jacoby (1994, 471) gab in Bezug auf Elsa Gindler an, dass man „Tiere, wenn sie sich so bewegten wie die meisten Menschen, spontan für krank halten würden. Viele Menschen, die für gesund gelten, existieren an der Grenze zum Kranksein“.

[319] Beispielsweise wird die Funktion wichtiger Organe beeinträchtigt, wenn man beim Sitzen oder Stehen die Beziehung zum Boden nicht ausnutzt (weil man erschlafft und starr wird) (vgl. Jacoby 1994, 475).

[320] Ausgegangen wurde bei Jacoby (1984, 11) vom „üblichen Musikbetrieb“, der durch die Befriedigung eines „mehr oder weniger verfeinerten Unterhaltungs-, Vergnügungs- und Genuß-Bedürfnisses“ charakteriiert sei. Dementsprechend gehe es bei der „Musikerziehung“ um die Vermittlung von „Notensymbolen und Instrumentaltechniken“.

sich häufig sportlich bewegt, der sich körperlich betätigt, um sich körperlich zu ertüchtigen.

Als sportlich wird aber auch derjenige angesehen, der körperlich durchtrainiert, elastisch-schlank, wirkt, also rein äußerlich bestimmte Merkmale aufweist, die einem sportlichen Ideal entsprechen. *Unsportliche* Menschen würden sich somit nicht sportlich bewegen bzw. betätigen um sich zu ertüchtigen. Weiterhin wären Menschen, die nicht elastisch-schlank aussehen, also eher dicklich sind, unsportlich (vgl. Duden Deutsches Universalwörterbuch 1989, 1438).

Die *Sportlichkeit* hätte demnach also in erster Linie etwas mit *Bewegung* zu tun und *Unsportliche* müssten sich demnach weniger oder schlechter bewegen (können), also ungeschickter sein. Jacoby sprach in diesem Zusammenhang von Menschen, die „unbegabt" für Sport zu sein scheinen. Diese hätten jedoch keinen *ungeschickten Körper*. Sie seien vielmehr „ungeschickt, weil sie voller Angst sind, und jedes Ängstlichsein führt zur Versteifung der Gelenke" (Jacoby 1994, 274).

Für das menschliches Ausdrucksmittel *Sport* könnte man die *Bewegungsbeziehungen* in den Blickpunkt der Betrachtung stellen[321]: Wie sind wir also gewohnt uns zu bewegen? Auf was achten wir, wenn wir uns bewegen? Spielt dabei das Gefühl eine Rolle?

Im Zusammenhang mit Fragen der Bewegungsbeziehungen müsste die Ausdrucks- und Aufnahmefähigkeit durch Bewegung geklärt werden. Es geht beim sporttreibenden Menschen um eine grundsätzliche Änderung im Verhalten und eine grundsätzliche Wendung bei der Beurteilung von Bewegungsverhältnissen und Bewegungsvorgängen. Vieles würde demnach im Widerspruch zu bestehenden Denkgewohnheiten und zur üblichen Zuschauerhaltung und Beobachtereinstellung stehen. Die selbsttätige

[321] Jacoby (1984, 30) wollte für die Klärung von „musikalisch" und „unmusikalisch" Fragen der „Klangbeziehungen" geklärt haben.

Erfahrung sei vielmehr die Basis aller Beurteilung und damit nicht nur unentbehrlich sondern geradezu erforderlich.

Es kann nun untersucht werden, ob und in wieweit eine Unklarheit über Sinn und Begrenzung des Begriffes *Sport* besteht und diese als Hindernis für eine Verständigung in Fragen bezüglich Bewegung festgemacht werden kann[322].

Sport besteht für viele Menschen aus der Tätigkeit, sich zu bewegen. Gleichzeitig wird mit sportlichem Treiben häufig ein wetteiferndes Streben verbunden, bei dem es eigentlich nur um den Sieg geht[323]. Der Gipfel dieses Strebens sind die heutigen Olympischen 'Spiele', bei denen Kommerz und der professionelle Kampf um Medaillen und Rekorde mit allen - erlaubten und unerlaubten, wie Doping - Mitteln im Vordergrund steht[324]. Die ursprüngliche Bedeutung der „olympischen Idee" war jedoch (nach Saurbier 1966, 8 f), „das Bewußtsein volklicher Zusammengehörigkeit zu stärken und der Verständigung zu dienen". Es sollte ein großes gemeinsames Fest abgehalten werden. Hierbei diente die „griechische Gymnastik" als erstes wohldurchdachtes System der Leibeserziehung und war Teil von sakralen Handlungen gegenüber der Gottheit[325]. Entgegen dieser ursprünglichen Auffassung, der Bewegung, des Sports (damals: Gymnastik) als „Lebensäußerung" wird heute unter Sport von jedem etwas anderes verstanden[326]. Wenn dieses Gemisch so vielfältiger Auffassungen,

---

[322] Das stärkste „Hindernis für eine Verständigung in musikalischen Fragen" bestand für Jacoby (1984, 31) in einer „Unklarheit über Sinn und die Begrenzung des Begriffes 'Musik'" .

[323] Bei den verlaufsorientierten Sportarten wie Laufen, Schwimmen etc. sei dies genauso wie bei den Spielsportarten, den Kampfsportarten etc.

[324] Die „Überlegenheit" einzelner Nationen wird akribisch im „Medaillenspiegel" festgehalten.

[325] Im damaligen Hellas gab es „die Einsicht in die tiefen Zusammenhänge dieser Lebensäußerung, das Wissen um bestimmte Mithilfe, die geordnete Leibesübung bei der Jugenderziehung, Menschenbildung und Bewahrung volklicher Eigenart zu leisten vermag" (Saurbier 1966, 8).

[326] Was wird nicht alles vom Sport verlangt oder in ihn hineingeheimnist: den einen dient er für die Gesundheit, den anderen der Geselligkeit, für andere ist er Hilfsmittel zur Selbst-Bestätigung durch eine bestimmte Leistungsfähigkeit usw.

Erwartungen und Beziehungen dann Gegenstand philosophischer, psychologischer, analytischer Betrachtung oder Anlass zur Versenkung in Zahlensymbolik und mystische Spekulationen geworden sei, sei man überzeugt, sich mit *Sport* beschäftigt zu haben (vgl. Jacoby 1984, 31 f).

Sport könne in Anlehnung an Jacoby im Zusammenhang mit Bewegungsbeziehungen gesehen werden und die Wirkungen des Sports mit Wirkungen von Bewegungen. Im weiteren Sinn sei Sport „nur Ausdruck oder Eindruck", erzielt durch Schaffung von Bewegungsbeziehungen. Sport wäre also „frei von allen außerhalb derselben liegenden Beziehungen, Verbindungen, Zwecken". „Die beiden Zielrichtungen - Ausdruck und Eindruck - sind bei Beurteilungen stets auseinanderzuhalten" (Jacoby 1984, 32). Außerdem hätten einzelne Bewegungen dann noch nichts mit Sport zu tun, sondern erst die Energieformen, die zwischen in bestimmter Richtung wirkenden Bewegungen entstehen würden, wären die Voraussetzung für das Vorhandensein von Sport.

Im Folgenden soll aufgezeigt werden, dass die Bezeichnung des *Unsportlichen* nicht nur unzutreffend ist, sondern es *unsportliche* Menschen gar nicht gibt (vgl. Jacoby 1984, 13 f)[327]. Jacoby (1984, 33) sprach von einer „verhängnisvollen Verwechslung von allgemein vorhandenen, nur häufig verschütteten und verbildeten Naturanlagen mit meist nur scheinbar besonderer 'Begabung'".

---

[327] Beispielsweise würde Elsa Gindler in die oben skizzierte Kategorie „unsportlich" fallen: Carola Speads (1977, in: Zeitler 1991, 62) berichtet: „Sie (Elsa Gindler; R.E.) war sehr dick" und auch Charlotte Selver (1977, in: Zeitler 1991, 69) spricht ausdrücklich von Elsa Gindler als einer „wohlbeleibten Frau". Nach allem, was ihre Schüler von Elsa Gindler berichten, war sie aber alles andere als *unsportlich*: sie war „trotz ihres Gewichts [...] beweglich wie eine Katze" und damit „beweglicher" als alle ihre Schüler, obwohl diese jünger und schlanker waren (Selver 1977, in: Zeitler 1991, 78 u. vgl. Speads 1977, in: Zeitler 1991, 62). „Sie konnte den Spagat und wer weiß wieviele Purzelbäume schlagen. In ihrem Gang war eine [...] Ausgewogenheit und Frische [...] sie war positiv, ruhig und lebendig" (Selver 1977, in: Zeitler 1991, 78 f). In sofern muß eine gänzlich neue bzw. erweiterte Sichtweise entwickelt werden, um von der o.a. Kategorisierung loszukommen. Elsa Gindler ist hier das beste Beispiel, dass sie trotz ihrer *Unsportlichkeit* (dem äußeren Erscheinen nach) höchst *sportlich* war (beweglich, ausdauernd etc.).

Natürliche Bewegung finde man bei einfachen Menschen und besonders in Ländern, in denen die Menschen nicht auf Grund der allgemeinen Schulpflicht durch Lernen und einseitige intellektuelle Beeinflussung so leicht verstört würden wie im westlichen Kulturkreis. Dort treffe „man noch eher jene selbstverständliche Anmut der Bewegung an, die man gewöhnlich ästhetisch wertet“ (Jacoby 1994, 470). Die Menschen dort bewegten sich selbstverständlich und geordnet („wie Tiere“), da sie ihren eigenen Leib noch bejahen und ihr Leib nicht ein notwendiges Übel, eine beschwerliche Beigabe zum Geist für sie sei[328]. Beispielsweise würden sie schwere Lasten auf dem Kopf tragen und könnten dies, weil sie „gewissermaßen vom Boden her durch Beine, Rumpf und Hals mit dem Kopf gegen die Last ‘gespannt’“ seien und Kontakt mit dem Boden hätten (Jacoby 1994, 471). Es bestehe bei derartig gewandten, kräftigen und ausdauernden Menschen ein Können, welches nicht mit dem „Bewegungskönnen“ verglichen werden könne, welches wir bei Menschen des westlichen Zivilisationskreises antreffen würden (vgl. Jacoby 1994, 470 f).

Der scheinbare Gegensatz zwischen *sportlich* und *unsportlich* löst sich auf, da es gar keine *Sportlichkeit / Unsportlichkeit* gebe bzw. sich gar nicht die Frage danach ergebe. Es stellt sich vielmehr die Frage nach den Möglichkeiten des menschlichen Ausdrucks durch die Bewegung. Für Menschen im betrieblichen Alltag, die sich im Sinne Jacobys bewegen würden, gelte es demnach erspürend herauszufinden bzw. sich zu erarbeiten, welche (sportlichen, gymnastischen usw.) Bewegungen dem jeweiligen menschlichen Wesen bzw. der momentanen (persönlichen) Situation entsprechen könnten. Sport kann mit Jacoby als ein allgemeines

[328] Jacoby (1994, 470) sprach auch von einer „Verstörung des Leibes von der intellektuellen Seite“ bei Menschen unserer Zivilisation, während die Menschen primitiver Völker selbstverständlich und frei - also unverstört - in ihrem Leib leben und ohne Bewegungsroutine funktionieren würden.

menschliches Ausdrucksmittel angesehen werden[329], welche allerdings mit der üblichen Praxis in Widerspruch steht[330]. Die übliche Beschäftigung mit Sport ist auf Reproduktion und Eindruck eingestellt und wird nicht als Ausdrucksmittel angesehen. Sport gilt heute vielfach nur noch als „Fach", das einem Kreis von Spezialisten vorbehalten bleibt, welche sich entweder als sporttreibende oder sportvermittelnde Experten, vielfach sogar nur noch in einer Sportartendisziplin bzw. -unterdisziplin, betätigen.

Die sportlichen Ausdrucksformen und Äußerungsmöglichkeiten sind meist weitgehend auf den Kreis der *Sportlichen* im Betriebssport beschränkt, welche ihrerseits häufig ein jahrelanges Training absolviert haben. Wenn es gelingen würde, die sportfachliche Domäne des Bewegungsspezialisten auf einem geeigneten Weg der Allgemeinheit zugänglich zu machen, könnte dadurch vielmehr die Oberflächlichkeit verschwinden, mit der man eine natürliche Beziehung zu Ausdrucksmitteln entwickele. Diese wird wegen ihrer verhältnismäßigen Seltenheit als sportliche Spitzenleistung bewertet, obwohl sie für viele Menschen möglich wäre, da sie an sich selbstverständlich ist. Sportliche Bewegung könnte eher zu einem selbstverständlichen Ausdrucksmittel und nicht gleich überhöht neben Spitzenleistungen gestellt und damit als unerreichbar deklariert werden. Außerdem würde dadurch der Spitzensport nicht in Gefahr kommen (vgl. Jacoby 1984, 12 f).

Sport müsste nicht von außen her gelehrt werden, sondern es müsste dann zu einer sportlichen Äußerung angeregt werden. Ein falscher Weg wäre

---

[329] Jacoby (1984, 12) sah die Musik als EIN elementares, allgemein menschliches Ausdrucksgebiet und gab weitere an: u.a. Wort, Körper, Rhythmus. Er forderte geradezu auf, die Grundlage für eine fruchtbare Erziehung zu suchen. Es ging Jacoby (1984, 12) um das „lebendige, elementare Ausdrucksmittel", damit jeder Mensch sich aus den Gegebenheiten der menschlichen Natur heraus äußere, so wie es ihm gemäß sei.

[330] Vgl. hierzu die Ausführungen von Tiwald „Probleme des Machens aus sportdidaktischer Sicht", in: Krüger, A./Niedlich, D.: Ursachen der Schulsport-Misere in Deutschland. London 1979, 143-155, wiederveröffentlicht unter dem Titel: "Die Kunst des Machens oder der Mut zum Unvollkommenen", in: Tiwald, H.: "Die Kunst des Machens oder der Mut zum Unvollkommenen", Hamburg: Lietzberg 1996, 126-153.

somit das häufig übliche Techniken-Lehren, um diese dann im Spiel bzw. auf der Bahn anzuwenden bzw. umzusetzen. Im Unterricht werde häufig das Bewegungsverständnis des Schülers durch intellektuelle Konstruktionen von Sportbewegungen auf Grund erlernter Regeln gebildet. Vom ersten Tage an werde der Unterricht ausschließlich mit Versuchen zur Nachahmung fertiger Bewegungen bzw. deren Beobachtung und Analyse verbracht. Auch Reformbestrebungen wollten zwar „die Beherrschung des Formalen, des Technischen [...] erleichtern und [...] steigern", jedoch „ohne die tieferen Ursachen aufzusuchen und das Übel an der Wurzel zu fassen" (Jacoby 1984, 17). Man könnte (mit Jacoby 1984, 33) im Sport „im selben Sinne, in gleichem Maße und mit der gleichen Selbstverständlichkeit ein allgemeines Ausdrucksmittel sehen wie etwa in der Sprache". Das würde voraussetzen, dass jeder Mensch als *sportlich* angesehen werde. Für die Musik hat Jacoby dies anhand von „tausendfältigen praktischen Erfahrungen" bewiesen. Für den Sport bzw. die Sportwissenschaft eröffnet sich hier ein weites Forschungsfeld: es gelte nun, wissenschaftliche Belege dafür zu sammeln, dass es für alle Menschen[331] möglich ist, sich in sportlichen Bewegungen auszudrücken. Für die sportpädagogische Forschung kann angenommen werden, dass bei vielen Menschen - bei den meisten - eine *Unsportlichkeit* mit einem „Mangel an Bereitschaft zum Versuch" von Bewegung als individuellem Ausdruck gekoppelt ist. D.h. diese Menschen WOLLEN sich nicht bewegen, und es liegt nicht etwa an einer ererbten Unfähigkeit, sich sportlich nicht bewegen zu KÖNNEN (vgl. Jacoby 1984, 14 f).

Jacoby (1984, 15 f) hob die Bedeutung des Vertrauens zur eigenen Äußerungsfähigkeit und zu deren Entfaltungsmöglichkeit für die Entwicklung bzw. Stärkung des Selbstvertrauens heraus und kennzeichnete

[331] Sich „sportlich" bewegen heißt nunmehr, dass sich jeder nach seinen Möglichkeiten (funktional) bewegen könnte. Eingeschlossen sein sollen damit auch diejenigen Menschen, bei denen Erkrankungen (am Bewegungsapparat) vorliegen.

damit die Relevanz für die gesamte Entwicklung des einzelnen Menschen[332]. Entscheidend sei hierbei, dass die Hemmungen überwunden werden, die den Menschen unsportlich erscheinen lassen. Es geht mehr um eine produktive „Entfaltung der eigenen Äußerungsfähigkeit“ als um eine „reproduktive Auseinandersetzung“ mit Höchstformen von sportlicher Bewegung, die im Laufe der Zeit entwickelt worden seien. Bewegung müsste erst ein eigenes, lebendiges Äußerungsmittel geworden sein, um sich dann mit der „Hochkultur“ des Spitzensports auseinandersetzen zu können. Dieses könnte dann „intensiver und lebensvoller“ geschehen als im bisherigen Spitzensport[333] und könnte eher zu einem größeren „Kreis derer, die auf solche Weise teil an einer lebendigen sportlichen Kultur haben können“, führen.

Das Betriebssportangebot müsste ein - weiterhin - breit angelegtes Bewegungsangebot unterbreiten mit der Möglichkeit, dass sogenannte Bewegungsanfänger oder Unsportliche motivierende Möglichkeiten haben, mit Bewegung zu experimentieren bzw. sie sich selbst zu erarbeiten.

2.2.2 Arbeitszeit = „Probierzeit“ und „Zeit zum Ruhen“

Die Einstellung von betrieblichen Verantwortlichen, dass der einzelne Mitarbeiter eine Eigenverantwortlichkeit hinsichtlich seiner körperliche Entwicklung und Kompetenz haben sollte, birgt für den betrieblichen Alltag Probleme. Einerseits darf nur in der Freizeit die körperliche Seite des Mitarbeiters Bedeutung haben. Andererseits wird von der betrieblichen Seite stillschweigend erwartet, dass der Mitarbeiter im betrieblichen Alltag

[332] Bewegung sollte mit Jacoby (1984, 15) „in Richtung ausgleichender allgemeiner Erziehung“ wirken, da ähnliche Ausdrucks-Schwierigkeiten auch in anderen Gebieten der Erziehung überwunden werden müssten.

[333] Beim zu beobachtenden Spitzensport sind die Leistungen oftmals erpresst und eben nicht die Steigerung eines lebendigen Ausdruckmittels.

körperlich nicht 'negativ auffällt' (durch Krankheit etc.). Dadurch entsteht ein Dilemma: der Mitarbeiter soll einerseits im Betrieb als Arbeitskraft voll und ganz - wie eine Maschine - funktionieren und möglichst produktiv[334] sein; er soll sich aber nicht um das - körperliche - Funktionieren zur gegebenen Zeit kümmern dürfen, d.h. jegliche 'Pflege und Wartung' seines Arbeitsmittels[335] in seine Freizeit legen.

Gindler sprach davon[336], dass sich Körper, Verstand und Seele nun einmal nicht trennen lassen, sondern sogar unwillkürlich und tiefgreifend aufeinander einwirken würden. Das würde bedeuten, dass jeder Mensch, und gerade der beruflich Tätige, so eingestellt sein müsse, dass er entsprechend seiner geistigen, seelischen und körperlichen Situation gemäß handele, d.h. auf die beruflichen Anforderungen reagieren müsse und damit auch am leistungsfähigsten wäre.

Um entsprechend zu einem „gesunden Funktionieren" des Körpers zu kommen, bedarf es auch der entsprechenden „Fähigkeit der Regeneration". Diese kann aber nicht nur in der Freizeit stattfinden, wenn bestimmte Situationen längst vorbei sind. Die Schwierigkeit, sich entsprechend einer beruflichen Situation regenerieren zu können, ist für den Mitarbeiter schon schwierig genug. Wenn aber von betrieblicher Seite auch noch Steine in den Weg gelegt werden, indem es keinerlei zeitliche Spielräume für eine individuell gestaltete Regeneration gibt, dann wird es für Mitarbeiter

---

[334] Diese Ansicht wird auch unterstrichen durch die schon sprachlich herabwürdigende Versachlichung des im Betrieb tätigen Menschen als 'Produktionsfaktor': In der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur wird auch vom 'Produktionsfaktor Arbeitsleistung' gesprochen neben den 'Betriebsmitteln' und 'Werkstoffen'; bei der Kombination dieser 'Produktionsfaktoren' soll es zu einem 'sinnvollen wirtschaftlichen Einsatz' kommen (vgl. Wöhe 1984 (15.A.), 83).

[335] Dies ist nun einmal der ganze Mensch (vor allem) in seiner Körperlichkeit.

[336] In ihrem Vortrag von 1931 spricht Elsa Gindler die übliche Trennung von Körper und Geist konkret an: „Man nimmt den Körper als eine Art Fertigware, der man seinen Verstand [...] als eine Art Schulmeister, der es besser weiss, gegenüberstellt" (in: Ludwig 2002, 100).

doppelt schwer, sich - für ihre Arbeit - zu regenerieren. Das muss sich - langfristig - kontraproduktiv auf die Arbeitsleistung auswirken.

Bevor ich konkrete Möglichkeiten der Regeneration im betrieblichen Alltag aufzeige, möchte ich zunächst Elsa Gindlers Weg folgen, der sie über ein verbessertes „In-Beziehung-Sein mit dem Körper“ durch einen verbesserten Gebrauch der Sinne führte. Hierzu ziehe ich die Berichte einiger Schülerinnen von Elsa Gindler heran, die über Jahre hinweg an Kursen teilgenommen hatten und sich später hierzu schriftlich äußerten.

So berichtet Theodolinda Aldenhoven (1981, in: Zeitler 1991, 103) über die körperorientierte Arbeit im Kurs: „Nie übersah sie (Elsa Gindler; R.E.) den Zusammenhang zwischen dem, was in uns und dem, was von außen her mit uns passierte. Beim Körperlichen fing sie an - über die körperlichen Phänomene, die allen gemeinsam waren und so von jedem verstanden werden konnten, führte sie uns nach und nach zu mehr Verständnis für unser inneres Gefüge und dafür, warum wir uns in der einen oder anderen Weise verhielten. Wie - und warum - eine festgefahrene Denkweise uns auch im Handeln und Bewegen ‘festgefahren’ werden ließ. Wie physisches Verkrampft-Sein sich auf den inneren Zustand auswirkte“.

Elsa Gindler hatte während einer langen Krankheit viel darüber nachgedacht, warum die Menschen so oft im Lauf des Älterwerdens, oder sogar schon beim Heranwachsen, ihre ursprüngliche Beweglichkeit, Spontaneität und Leichtigkeit einbüßten. Auf der Suche nach den Gründen für den langsamen Verlust unserer angeborenen Fähigkeiten[337] begann sie, auch auf dem Gebiet der geistigen, intellektuellen und seelischen Erziehung und Entwicklung zu forschen. Für Elsa Gindler ließen sich Körper, Verstand und Seele nicht trennen - sie wirken unwillkürlich und tiefgreifend aufeinander ein[338] (vgl. Aldenhoven 1981, in: Zeitler 1991, 103 f).

---

[337] Es wird auch vom Verkümmern der Antennen gesprochen, und zwar „im sorgenvollen Prozeß des Erwachsenwerdens, durch unser ‘Grabschen’ und Hasten, in der Angst nur ja nichts zu versäumen“ (Aldenhoven 1981, in: Zeitler, 113).

[338] Später beschriebt Aldenhoven (1981, in: Zeitler, 112) den natürlichen Gang einer Schwangeren, die trotz ihres Umfangs und ihrer Schwere, völlig selbstverständlich ihre Füße setze „als denke sie bei jedem Schritt an das Kind in ihrem Leib“.

Clare Fenichel (1978, in: Zeitler 1991, 30) beschreibt, wie im Ausbildungsseminar von Elsa Gindler die Schüler eine andere Beziehung zu ihrem Körper entwickelten. In einer Sequenz, dem „indianischen Gebet", erfuhr Fenichel diese Beziehung: „Es handelte sich um eine Folge von Bewegungen, die mit geschlossenen Augen durchgeführt wurden. Dies bewirkte, daß man sich seiner selbst im Raum gewahr wurde, wie auch des Raumes, den man einnahm, und das man sich diesem Raum mehr öffnete. Gleichzeitig brachte es einen in Beziehung mit der Welt, in der man steht - vielleicht in der Art, in der der Kapitän eines Schiffes auf dem Meer seinen Standort genau feststellen kann und dadurch in der Lage ist, den richtigen Kurs zu bestimmen. Am Ende des Seminars hatte jeder von uns das 'Gebet' einzeln vor den anderen vorzuführen". Elsa Gindler fand die Ausführung der Schülerin Fenichel „großartig", da bei ihr das „In-Beziehung-Sein sowohl nach innen als auch nach außen" sichtbar wurde.

Alice Aginski berichtet (1978, in: Zeitler 1991, 40) von der ruhigen und entspannten Atmosphäre im Ferienkurs, in dem sie ausgestreckt liegend zu einer Begegnung mit sich selbst durch körperliche Empfindungen kam. Dadurch dass der Schüler etwas über sich als „physischen Organismus" erfuhr, sollten die „unbewußten Instinkte bewußte Empfindungen werden". Der Mensch würde sich-selbst-finden können (vgl. Falke Heller 1982, in: Zeitler 1991, 81). Sich-selbst-spüren war dabei keine Technik, sondern mit einer Gindler-Aufforderung: „Nun fühlen Sie, was in Ihnen vorgeht; erleben Sie, werden Sie sich über Ihren Gesamtzustand bewußt" (Falke Heller 1982, in: Zeitler 1991, 83).

Elsa Gindler entdeckte, dass der Organismus fähig sei, sich selbst zu erneuern, und wie etwas, das nicht in Ordnung ist, mehr in Ordnung kommen könne. Sie baute zunehmend darauf, den eigenen Empfindungen zu folgen, um einem gesunden Funktionieren des Körpers näherkommen zu können und um diese Fähigkeit der Regeneration nutzen zu können. Dies musste allerdings jeder für sich selbst entdecken (vgl. Selver 1977, in: Zeitler 1991, 73). Von der Fähigkeit sich regenerieren zu können spricht

auch Erna Löhrke (1980, in: Zeitler 1991, 124). Der Mensch müsse es nur zulassen. Elsa Gindler nannte das Kennenlernen von innen „Die eigene Masse wahrnehmen“. Löhrke beschreibt dies als einen Prozess, bei dem sie selber über lange Zeit nicht mehr als ein vages Gefühl, ein undeutliches verschwommenes Etwas spürte. Später konnte sie sich mit ihrer Masse schon unterhalten, um herauszufinden, wo es nicht stimme. Sie kam zu der Erkenntnis, ES zuzulassen, dass ES sich ordnet und lernte, was in ihr nur Wünsche waren und welches aber Meldungen, die sie nicht überhören durfte, ohne dass sich die Natur rächen würde.

Elsa Gindler wollte nach der Beschreibung von Alice Aginski (1978, in: Zeitler 1991, 40) „eine Umerziehung im Gebrauch unserer Sinne, die wieder mehr dem entsprach, den wir als Babys spontan entwickelt hatten: zum Beispiel im Sinne einer Entlastung der Augen, die Augen wahrnehmen zu lassen, was im Gesichtsfeld erscheint, anstatt starr auf etwas zu sehen[339]; in derselben Weise den Geruch und den Tastsinn wieder zu entwickeln und beim Essen zu schmecken, anstatt mechanisch herunterzuschlingen“. Johanna Kulbach (1977, in: Zeitler 1991, 99) beschrieb, wie (zum Schmecken) im Kurs gearbeitet wurde und was sie dabei erlebte: „Wir aßen z.B. Zwieback. Wir bissen ein kleines Stückchen ab, behielten es im Mund und versuchten zu spüren, was geschah. So fühlte ich, wie der Speichel zu fließen begann und wie der Zwieback sich auflöste. Ich spürte seine Konsistenz und schmeckte seine Süße. Eine Menge Empfindungen werden wach, wenn man sich Zeit läßt, wirklich zu schmecken! Wieviele Menschen schlucken, *bevor* sie etwas schmecken - bevor sie kauen!“.

---

[339] Um ihren Umgang mit den Augen zu verbessern, sollten die Teilnehmer in einem Kurs bei Elsa Gindler sich von ihrem Platz aus im Raum umblicken und einfach aufnehmen, was sie zu sehen bekamen. Dann (nach einer Aussprache und Geplauder) sollten sie im „ruhigen Sitzen“ (ähnlich dem der meditierenden Asiaten) ihre geschlossenen Augen „sich wieder öffnen lassen“. Nun sollte wieder im Raum umhergeschaut werden „und das Bild, so wie es war, ohne besondere Anstrengung [...] wirken [...] lassen“; bei diesem zweiten Schauen wurde nicht mehr „mit hastigen Blicken gegrabscht“; vielmehr wurde sehr viel mehr wahrgenommen und zwar qualitativ und nicht quantitativ (Licht, Farben, Schatten, Tiefe, Standort) (vgl. Aldenhoven 1981, in: Zeitler 1991, 105 f).

Zur Verbesserung der Funktion der Sinne gab Aginski (1978, in: Zeitler 1991, 41) an: „Bei Elsa Gindler schulten wir wieder das Gefühl für die Qualität einer Bewegung, das Unterscheidungsvermögen zwischen einer oberflächlichen und einer tief empfundenen Bewegung; wir beleben die Sensibilität für den Ausdruck einer Bewegung, an der die ganze Persönlichkeit beteiligt ist und wodurch, zumindest momentan der Gemütszustand als auch die physische Erscheinung sich verwandeln“.
Beim Experimentieren mit den fünf Sinnen entdeckten die Schüler ihre unsichtbaren Antennen, von denen bis dahin kein Gebrauch gemacht worden war. Die Menschen würden „gierig und voller Hast“ immer nur damit beschäftigt sein, „in Windeseile möglichst viele Eindrücke zu grabschen“, so dass sie die „Ober- und Untertöne kaum noch wahrnehmen“ würden. Damit z.B. die Augen nicht mehr so grabschen konnten und die unmittelbaren Wahrnehmungen der Sinne entwickelt werden konnten, ließ Elsa Gindler ihre Schüler im stockdunklen Raum wandern. Nach einiger Zeit wurden sie dann ruhig und tappten nicht mehr so tollpatschig wie zu Beginn. Sie lernten eine bewusste Fortbewegung, die ohne Eile stattfand. Sie konnten schließlich die von den Wänden ausstrahlende Kühle registrieren, die sich von der Zimmertemperatur unterschied. Und sie lernten, den „sanften Atemgeräuschen“ sowie dem „Rascheln der Kleider“ zu lauschen. Die Schüler wurden insgesamt lebendiger, wurden sich der anderen Menschen im Raum gegenwärtiger und das ohne krampfhaftes Bemühen, sondern durch die „Erlaubnis“ sich selbst gegenüber bewusst sein zu dürfen (vgl. Aldenhoven 1981, in: Zeitler 1991, 107 ff).

Mitarbeiter im Unternehmen müssten demnach erst einmal überhaupt die Gelegenheit erhalten, ein Bewusstsein „eine Beziehung“ für sich und ihren Körper zu erarbeiten. Wie oben könnte dies über Experimente mit den Sinnen begonnen werden. Als Ziel des körperlichen Bemühens sollte nicht primär eine körperliche Wirkung im Vordergrund stehen, sondern es sollte immer eine Verbesserung des Gesamtzustandes des Menschen durch ein

erhöhtes (Körper-) Bewusstsein angestrebt werden. Den Menschen im Unternehmen dürfte demnach vor allem keine Übungen mehr vorgemacht werden. Vielmehr müsste es in gesundheitlich ausgerichteten Kursen Anregungen geben, dass jeder einzelne Mitarbeiter - selbstverantwortlich - das - gesunde -Funktionieren seines Körpers erst erleben und später gezielt beeinflussen kann.

2.2.3 Eine veränderte Körperorientierung: „Zweckmäßige Bewegung“

Jacoby (1994, 463) leitete in seinen Ausführungen das für ihn Entscheidende, auf das es bei Bewegung ankomme, von der ursprünglichen Bedeutung ab: „Etymologisch finden wir in dem Wort ‘Bewegung’ in der deutschen Sprache die Wurzel von zwei Phänomenen. Es kommt aus der gemeinsamen Wurzel für das Phänomen ‘Weg’ sowie für das Phänomen ‘Wägen’. ‘Weg’ ist die Distanz, die Strecke vom Ausgangsort zum Ziel, und ‘Wägen’ ist das, was zu geschehen hat, um Kontakt mit der Last zu bekommen, die vom Ausgangsort zum Ziel befördert werden muß. ‘Wägen’ bestimmt die Kraft, die benötigt wird, damit das zu Bewegende eine bestimmte Strecke zurückzulegen vermag. Bewegung bedeutet sowohl seinem ursprünglichen Sinn als auch der realen Funktion nach nichts anderes als irgendein Etwas, eine Sache, eine Last über einen Weg zu befördern. Bewegung bedeutet stets Ortsveränderung von etwas, gleichgültig, ob es eine Ortsveränderung von uns selbst, eines Teiles von uns oder irgendeiner Sache ist“.

Zum „Problem Bewegung“ äußerte sich Heinrich Jacoby (1994, 460 ff.) im Zusammenhang mit der Notwendigkeit einer zweckmäßigen Fragestellung. Konkrete Praxisbeispiele brachte er dann meist in Bezugnahme auf die Arbeit von Elsa Gindler. Jacoby bemerkte beispielsweise (1994, 466): „Elsa Gindler hat als erste die entscheidenden Voraussetzungen, die für das bewußte Sicherarbeiten zweckmäßiger Bewegung, für den zweckmäßigen Gebrauch des Organismus in Ruhe und Bewegung erfüllt sein müssen, klar erkannt. Diese Voraussetzungen, durch die ein Optimum an ‘Entfaltung durch zweckmäßigen

Gebrauch' sichergestellt werden kann, ließ sie in praktischer Arbeit Tausende von Menschen klar erkennen und zu realisieren versuchen".

Jacoby (1994, 463) stellte die „Zweckmäßigkeit von Bewegung" und den dafür notwendigen Energieaufwand in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen zur Bewegung. Der Aufwand für einen Energieeinsatz dürfe nur so groß sein, wie er zum Bewegen der Last über die in Frage kommende Distanz minimal notwendig sei. Demnach würden die meisten Menschen zuviel Energie für ihre Bewegungen einsetzen und sich unzweckmäßig bewegen[340]. Das Problem der Qualität der üblichen menschlichen Bewegung liege in einer mangelnden „Beziehung zur Last"[341], die ein Mensch bewegen wolle.

Jacoby sprach - in Anlehnung an die Arbeit von Elsa Gindler - von der Notwendigkeit der bewussten Empfindung des Leibes, der leibseelischen Prozesse bzw. der Schwere des eigenen Organismus als Voraussetzung für das bewusste Erarbeiten einer zweckmäßigen Bewegung. „Was eine zweckmäßige Bewegung ist, wird durch Gesetze der Mechanik bestimmt. Beim Sichbewegen verhält man sich dann zweckmäßig, wenn man die gesetzmäßigen Forderungen der Mechanik möglichst vollkommen erfüllt, d.h. ihnen gehorcht: Wenn man keine Unterladung hat, so daß das Zuhebende nicht sinkt oder fällt, - wenn man keine Überladung hat, so daß das Zubewegende keinen Schaden nimmt und der Sichbewegende die Funktionen seines Organismus nicht stört und dadurch nicht unnötig ermüdet" (Jacoby 1994, 468). Zweckmäßige Bewegungen, die in Kontakt zur Last, Richtung und Distanz sind, würden von Menschen als Zuschauer spontan als schön, als ästhetisch befriedigend empfunden (vgl. Jacoby 1994, 478).

---

[340] Ein zweckmäßiger Verlauf von Bewegungen lässt sich z.B. an der Geräuschlosigkeit erkennen, mit der sie vollzogen werden. Das Poltern im Treppenhaus, zugeschmetterte Türen, Plumps-Geräusche beim Auf-den-Stuhl-sich-fallen-lassen sind Indizien für unzweckmäßige Bewegungen (vgl. Jacoby 1994, 464).

[341] Jacoby (1994, 462) wies darauf hin, dass Bewegungsprobleme für die Menschen nur deshalb existierten, weil sie meist ohne Beziehung zu sich selbst und ohne Beziehung zu den Dingen lebten.

Elsa Gindler (1926, 85) zeigte auf, dass bei vielen Menschen bereits beim Sprechen und bei kleinsten Bewegungen eine Behinderung der Atmung stattfinde und führte dies auf eine willkürliche Verkrampfung am Hals zurück. Damit die Verkrampfung nachlassen und der Zug des Halses von der Körpermitte nach innen erfahren werden könne, empfahl Gindler, dass dieser Zusammenhang zunächst mal längere Zeit in Ruhe beobachtet werden solle. Wenn dieser Zusammenhang bewusst hergestellt werden könnte, könnte der einzelne im Unternehmen Tätige die Atmung bei sich nicht nur nicht mehr stören, sondern sie immer mehr vertiefen. Durch mehr Bewegung und Tätigkeit würde man nicht mehr ermüden, sondern im Gegenteil würde man durch die regenerierende Tätigkeit sogar frischer. Die meisten Menschen atmen nur mit einem geringen Teil ihrer Lungen und sie könnten ihr Leistungsvermögen bedeutend erhöhen, wenn sie mit der ganzen Lunge atmen würden.

Die Mittel der Gindler-Arbeit umfassten Atmung, Entspannung, Spannung als Grundelemente[342]. Elsa Gindler baute auf der Atemerziehung eine Elementargymnastik auf (vgl. Hilker 1926 c, 73). Sie (Gindler 1926, 85) ging von der Beobachtung aus, dass bei kleinen Kindern sowie bei Tieren jede Bewegung die Atmung vermehren und vertiefen könne, bei erwachsenen Menschen hingegen der Zusammenhang zwischen Atmung und Bewegung gestört sei. Bei ihm würden die körperlichen, seelischen und geistigen Kräfte nicht mehr von der Einheit des Bewusstseins dirigiert werden[343]. Es finde eine Behinderung der Atmung bereits beim Sprechen,

---

[342] Bei G. Stebbins, durch deren Schriften Elsa Gindler beeinflusst wurde, wurden sie als „fundamentals of life“ bezeichnet (s. Abschnitt 1.2.1).

[343] Für die Gindler-Schülerin Nörenberg (1977, in: Zeitler 1991, 66) wurde „die Atmung, das Bewußtsein der Atmung, die Beziehung zu ihr und das ständige Verbundensein mit ihr“ im Kurs bei Elsa Gindler zu „einem wirklich beglückenden Erlebnis“ und sie berichtete weiter über die Bedeutung dieses Erlebnisses für ihr Leben: „Die ‘Umschaltung’ auf Abwarten und Geschehenlassen, das Wahrnehmen dessen, was da in uns geschieht, das Hinhorchen und Einkehren in die Stille eines inneren Sich-lösens gaben meinem weiteren Leben Halt und eine bis dahin nicht gekannte Sicherheit, auch im Umgang mit Menschen, die mich sonst immer eingeschüchtert hatten. Das

bei kleinsten Bewegungen und sogar in der Ruhelage statt. Dies würde insbesondere an einer willkürlichen Verkrampfung im Hals liegen. Der Hals erfahre von der Körpermitte her, also etwa vom Zwerchfell aus, einen bedeutenden Zug nach innen. Gindler empfahl in ihren Ausführungen, dass man diesen Zusammenhang längere Zeit in Ruhe beobachten solle, damit die Verkrampfung nachlassen könne. Dadurch könne man sich dann freier fühlen, da die Einengung des Luftstroms wegfiele. Durch ein bewusstes Herstellen dieses Zusammenhanges könnte man fühlen, dass alle Bewegungen die Atmung nicht nur nicht stören würden, sondern immer mehr vertiefen könnten. Dadurch würde man nicht mehr durch Bewegung ermüden, sondern würde sogar „frischer durch die Arbeit“ bzw. deren Bewegungen. Gindler (1926, 85) folgerte, dass man sogar immer frischer und leistungsfähiger werden könne, je mehr verlangt werde, z.B. im Berufsleben. Dies sei dem „beweglichen Atem“ bzw. der „Atmung als Funktion“ zuzuschreiben. Die Menschen seien allerdings so in der Gewohnheit, sich durch ihre Atmung und damit ihre Leistungen zu behindern, dass es ihnen schwer falle „diesen Unsinn zu lassen“ (Gindler 1926, 85). Es sei „höchst unzweckmäßig“, wenn sofort nach der Ausatmung willkürlich die Luft wieder eingezogen würde, wie dies oft geschehe. Für die Bewegung sei die unterschiedliche Atmung „sehr wesentlich“. Würde man eine Bewegung mit willkürlicher Atmung verbinden, dann werde sie unlebendig und man könne kein Gefühl für die Bewegung bekommen. Würde man die Bewegung hingegen mit der offenen Atmung verbinden, dann könnte die Bewegung lebendig werden. Die Menschen könnten ihre Leistungsfähigkeit bedeutend erhöhen, wenn sie statt nur mit einem kleinen Teil der Lunge zu atmen, vielmehr die ganze Lunge zur Arbeit bringen würden (Gindler 1926, 86 ff).

Erlebnis der eigenen Atmung wurde mir eine Hilfe in der Bemühung um das innere Gleichgewicht“.

2.2.4 Ziel der Bewegung: „Mit gymnastischen Übungen die Intelligenz vermehren“

Elsa Gindler hatte als erste in Deutschland „die Zwecklosigkeit mechanischen Übens“ erkannt und aus dieser Erkenntnis[344] ihre Lehrweise[345] entwickelte. Den Hauptakzent legte sie auf das Erfahren, das Erleben körperlichen Geschehens (vgl. Ehrenfried 1974, 57 f).
Mit mechanischem Üben, mag es noch so physiologisch aufgebaut sein, könne nach Gindler keine entscheidende Änderung im Gesamtverhalten zu erzielen. Dementsprechend verwandte sich Elsa Gindler gegen „Übungen“[346]. Wilhelm (1961, in: Zeitler 1991, 21) leitete „Übung“ vom Lateinischen „exercitio“ ab und für ihn ist eine Übung „etwas klar Beschreibbares, was man mündlich oder schriftlich jederzeit an einen anderen weitergeben kann“. Eine Übung habe zwar ein gewisses Eigenleben, aber vom Übenden könne eine Übung sehr leicht ohne die lebendige Beziehung vollzogen werden, welches ihn aber als Menschen erst innerlich weiterführen würde. Der „Effekt“ der Übung würde somit „in äußere Bereiche“ kommen.

Gindler (1926, 84) wehrte sich gegen das bloße Erlernen und Können von üblichen gymnastischen Übungen. Diese würden nicht zum Erfolg des einheitlichen Bewusstseins führen. Gindler ging es beim Üben von bestimmten Bewegungen darum, dass der Mensch Geist und Gefühl

---

[344] Elsa Gindler ging es primär nicht um „Erkenntnis“, sondern um „Ergebnis“ und „Entwicklung“; schließlich gebe es keine Erkenntnisleistung ohne Erstarrungstendenz (Anmerkung von Wilhelm 1961, in: Zeitler 1991, 19).
[345] Ehrenfried (1974, 58) relativierte, dass es Elsa Gindler nie um eine feste Lehre ging, sondern vielmehr um „die Erforschung der Bedeutung von natürlicher Atmung, Spannung und Entspannung und ihre Rolle im täglichen Leben“.
[346] Ehrenfried (1978, in: Zeitler 1991, 34) bemerkte, dass Elsa Gindler keine mechanischen Übungen lehrte, sondern die Schüler veranlasste „wahrzunehmen, was im Organismus geschah, wenn [...] (sie sich) bewegten, und herauszufinden, wie [...] (sie) eine solche Bewegung mit weniger Anstrengung ausführen konnten“.

benutzte, um seinen Körper mittels der gymnastischen Übungen zu einem „gefügigen Instrument“ zu machen. Die gymnastische Übung sollte demnach nicht einfach (nur) auf den Körper (muskelstärkend oder -dehnend) wirken, sondern jede Übung hatte bei Gindler einen geistigen Hintergrund. Übungen ohne geistige Beteiligung des Menschen bzw. Bewusstsein im Sinne einer Intelligenzvermehrung hätten demnach keinen Sinn und wären verschwendete Zeit. Die Schüler sollten bei Gindler eine Bewegungs-Bewusstseins-Kompetenz erlangen. Sie sollten selbst etwas mit ihrem Körper anfangen und sich selber ihren ganzen Körper erarbeiten können und dadurch ihr „Selbstbewußtsein“ erhöhen. Dies bestätigt auch die Gindler-Schülerin Alice Aginski, die berichtet (1978, in: Zeitler 1991, 40), dass sie selber ohne „Nachahmung vorgegebener Bewegungen [...] entdeckte [...], daß man die Atmung spüren, ihren Rhythmus in Arbeit und Ruhe beobachten konnte; daß, wenn man den Körper ohne Einmischung funktionieren ließ und überflüssige Muskelspannungen aufgab, alles viel besser ging, als durch mechanisch wiederholte Übungen oder ein forciertes Training“.

„Die geniale Leistung von Elsa Gindler“ war es nach Wilhelm (1961, in: Zeitler 1991, 21), dass man „üben ohne Übung“[347] könne: „die Menschen so führen und ansprechen, daß sie die einfachsten Dinge (z.B. Sitzen, Liegen, Stehen...) *ganz* tun, nicht nur mit vollem Bewußtsein, sondern mit einer totalen Präsenz der Person, was ganz wesentlich mehr ist“. Beispielsweise sollten Schüler bei Gindler keine bestimmten Atemübungen erlernen, sondern sie sollten sich (dieser) Übungen „bedienen [...], um die Lunge zu kontrollieren, ihr Hemmungen zu geben oder Hemmungen zu beseitigen“ (Gindler 1926, 84).

[347] Von Elsa Gindler selber wurde (in einem Brief an Löhrke im März 1958 in: Zeitler 1991, 131) angemerkt, dass „alles Üben nichts nützt und [...] daß man sich ändern muß, wenn man manches anders haben will, wie es in Erscheinung tritt. Dies ist nicht immer angenehm, weil unsere Gewohnheiten, unsere Routine uns im Wege stehen“.

Bei Gindler (1926, 84) arbeitete jeder Kurs mit völlig anderen Übungen bzw. erfand sich seine Übungen selbst. Das hieß, dass jeder Schüler in seiner Weise übte und in der ganzen Klasse unterschiedlich gearbeitet wurde. Und dies mit äußerster Konzentration und Stille. Kriterium für die Übungen sei es nur gewesen, mit den einfachsten und leichtesten Formen ein Ziel zu erreichen. Hierbei hatte der Leiter „die Pflicht, Klarheit [...] zu schaffen“ und die Schüler entsprechend zu sensibilisieren, wenn sie gerade (mal wieder) „das Schwerste und Schwierigste“ ausgewählt hatten (Gindler 1926, 84).

2.2.5 Körperorientierter Unterricht: „Versuchssituation“ im „Laboratorium“

Bei gesundheitlichen Bewegungsmaßnahmen im Unternehmen stehen in der Regel bestimmte Übungen im Mittelpunkt, die letztlich zu ‘mehr Gesundheit’ führen sollen. Hierbei ist die Mitwirkungsmöglichkeit der Kurs-/Projektteilnehmer in der Regel gering. Es wurden keine Aussagen darüber gemacht, ob diese ‘fremden’ Übungen in der Nachfolge der Gesundheitsveranstaltung den betrieblichen Alltag des Mitarbeiters begleiten. Gindler (vgl. Wilhelm 1961, in: Zeitler 1991, 21) bemerkt zu (gymnastischen) Übungen, dass die Gefahr bestehe, dass diese leicht ohne “lebendige Beziehung“ getan werden und den Übenden oft als Mensch, d.h. innerlich nicht weiterbringe. Das bedeutet, dass der Effekt einer Übung oft in „äußere Bereiche“ kommen würde.

Gindler sprach daher lieber von „Experimenten“. Ihre Schüler wurden angeregt, sich selber körperorientiert auf die Suche zu machen und mit ihrem Geist und Gefühl sollte der Mensch mit seiner Körperarbeit den Körper in Richtung eines „gefügigen Instruments“ prägen (vgl. Gindler 1926, 84). Jegliche Übungen ohne geistige Beteiligung des Menschen bzw.

ohne ein Bewusstsein im Sinne einer Intelligenzvermehrung würden nach Gindler keinen Sinn haben und seien verschwendete Zeit. Das bedeutet, dass zeitaufwendige körperorientierte Maßnahmen, wenn sie auch ökonomisch Sinn machen sollten, sich sinnorientiert auf den gesamten in dem jeweiligen Unternehmen tätigen Menschen beziehen und auf eine Körper-Bewusstseins-Kompetenz angelegt sein sollten. Hierfür ist es erforderlich, dass der einzelne Mitarbeiter sich seinen ganzen Körper selber erarbeitet und damit zu einem höheren 'Selbst-Bewusstsein' gelangt. Dies könne demnach weniger durch - fremde - Übungen erreicht werden, als vielmehr durch - eigene - Bewegungsexperimente, die bei jedem Mitarbeiter anders 'aussehen' würden.
Mit 'vollem Bewusstsein' die einfachsten Dinge ganz tun, d.h. mit der totalen Präsenz der Person Sitzen, Stehen etc., könnte demnach die Zielrichtung einer 'körperlichen' Orientierung in Unternehmen darstellen.

Die Unterrichtsstunden bei Elsa Gindler verliefen so ganz anders wie heutzutage körperorientierter Unterricht stattfindet. Um den zentralen Unterschied vorstellbar zu machen, werden im Folgenden Ausführungen von Schülern zum Unterricht wiedergegeben.
Gindler hat es „zeitlebens abgelehnt, ihrer Arbeit einen Namen zu geben. Jede Fixierung hat die Gefahr der Erstarrung schon hinter sich stehen, und Erstarrung war ihr zutiefst zuwider" (Wilhelm 1961, in: Zeitler 1991, 18 f). Auch Aginski (1978, in: Zeitler 1991, 39) bestätigt, dass Elsa Gindler keine Methode erfinden wollte und jeglichen Konkurrenzgeist aus ihren Kursen ausschloss. So wenig wie in der Arbeit von Elsa Gindler eine bestimmte geistige Richtung oder Schule, eine religiöse Lehre oder Überzeugung zu finden war, so sehr widerstrebte ihr sogar jegliche Form von Systematisierung (vgl. Aldenhoven 1981, in: Zeitler 1991, 103).

In ihrer Nachfolge, d.h. bei den Schülern, die ihre Arbeit getreu weitergeben wollen wird auch von „Gindler-Arbeit“ und nicht etwa von Gymnastik gesprochen. Selver (1977, in: Zeitler 1991, 77) bezeichnete „die Art, in der sie an Dinge heranging, als die eines ganzheitlichen Forschers“. Nichts in ihrer Arbeit sei abstrakt gewesen.

Schüler ihrer Seminare in ihrer Schule erhielten ihrerseits eine Lehrbefähigung nicht aufgrund einer Prüfung ihrer Kenntnisse. Entscheidend für die Qualifikation als Lehrer war für Gindler „die Art zu sein und zu arbeiten“. Ihre Schüler mussten eine Persönlichkeit, eine Sensibilität, eine Fähigkeit zum Kontakt mit anderen, eine geistige Beweglichkeit zeigen, bevor sie die Gindler-Arbeit lehren durften (vgl. Aginski 1978, in: Zeitler 1991, 39).

Gindler selbst sagte über ihre Stellung als Lehrerin: „Ich habe ein Laboratorium. Ich möchte niemanden ausbilden, ich möchte forschen - wer dabei mitmachen möchte, ist sehr willkommen“ (Gindler zit. von Carola Speads 1977, in: Zeitler 1991, 63). Diese „Forschungsarbeit“ wird von Speads (1977, in: Zeitler 1991, 63) eindrucksvoll beschrieben: „Es war so, daß wir beispielsweise in den Kursen ein Jahr lang an ein und derselben Sache, für die sie (Elsa Gindler) sich interessierte, arbeiteten. Wenn es einem nicht paßte, konnte man wegbleiben. Alle Klassen arbeiteten von September bis Juni jeden Tag an ein und derselben Sache. Es gab nichts sonst. Natürlich gab es innerhalb des Themas Variationen, aber es war das Thema des ganzen Jahres. Wenn Sie zehn Monate lang nichts anderes tun, als an ein und demselben Problem zu arbeiten, so wirkt sich das natürlich weitgehend aus“[348]. Elsa Gindler wurde nie von ihrem Forschungsgeist und ihrer Entdeckerfreude verlassen und „sie bewahrte sich immer die Freiheit, sich zu entwickeln, sich zu verändern“ (Aginski 1978,

[348] Diese Arbeit war aber nicht etwa langweilig oder gelangte an einen Punkt, an dem es aufhörte, sie war für Speads (1977, in: Zeitler 1991, 63 f) „genauso faszinierend, wie am ersten Tag [...] Jedesmal, wenn ich unterrichte, ist das ein Abenteuer für mich. Ich erfinde etwas Neues. Aber auch, wenn ich ein Experiment (auch Gindler sprach nie von „Übung“; R.E.), das ich gut kenne, wiederhole, ist es ganz anders - weil die Menschen anders sind, die Umstände anders sind. Es gibt keine Wiederholung - niemals“.

in: Zeitler 1991, 39). Im Unterricht stellte Gindler zwar Aufgaben, aber sie ließ ihre Schüler dann herausfinden, wie sie damit zurechtkamen und sie selbst machte viele Entdeckungen[349], während sie mit ihren Schülern arbeitete und sie dazu brachte, selbst zu unterrichten (vgl. Ehrenfried 1978, in: Zeitler 1991, 35). Selver (1977, in: Zeitler 1991, 71) beschreibt den Unterricht bei Gindler folgendermaßen: „Sie stellte uns eine Aufgabe, sehr präzise, und ließ uns dann alleine herausfinden, was geschah. Auf diese Weise entdeckten wir alles selbst". Während der „Forschungsarbeit" wurde wenig gesprochen, manchmal stellte Gindler Fragen und die Schüler konnten dann berichten. Wenn während der Bewegungs-Arbeit etwas entdeckt wurde, das den Schüler erstaunte, dann sollte es auch spontan gesagt werden. Selver empfand dies als „eine große Hilfe". Ganz von allein gab es manchmal „Zeiten, wo es vollkommen still war - wenn [...] (alle Schüler) zu beschäftigt waren mit dem was geschah, um überhaupt etwas zu sagen" (Selver 1977, in: Zeitler 1991, 72).

Elsa Gindler hielt ihre Schüler immer in der „Versuchssituation"[350], indem sie wieder „etwas völlig anderes" machte[351], wodurch die Schüler die Möglichkeit erhielten, in ihrem beruflichen wie privaten Alltag jede Arbeit und Schwierigkeit zu bewältigen (vgl. Elkisch 1977, in: Zeitler 1991, 37 f).

In ihrem „Laboratorium" gab sie ihren Schülern eine Aufgabe, die sie bewältigen sollten. Zwar konnten die Schüler Fragen stellen und Gindler erklärte dann etwas, aber sie half selten[352]. Dieses Helfen bestand dann aus

---

[349] Zumindest „im ersten Jahr sagte sie oft: 'Ich lerne mit Ihnen.'" (Ehrenfried 1978, in: Zeitler 1991, 35).

[350] Gindler bemerkte hierzu (in einem Brief an Löhrke, August 1956, in: Zeitler 1991, 130): „Durch das Versuchen wird einem bewußt, wie weit man von sich weggelaufen ist. Aber erstaunlich ist es immer wieder, wie sehr man sich durchs 'Versuchen' verändert".

[351] Auch von der Gindler-Schülerin Kulbach (1977, in: Zeitler 1991, 97) wurde angegeben, dass es bei Elsa Gindler „keinen bestimmten Unterrichtsablauf" gab.

[352] Eine andere Schülerin Gindlers, G. Falke Heller (1982, in: Zeitler 1991, 80 f), bemerkte zur Interventionsweise von Elsa Gindler während des Kurses: „Elsa Gindler redete oft viel, aber sie korrigierte nie, und ich bin nur allzu dankbar dafür, daß ich mir

Klopfen, Dehnen, Stützen oder einfach nur Ratschlägen. In ihrem Kurs ließ Gindler manchmal jemanden ein Experiment alleine ausführen und ihn dann berichten. Dabei sahen die Anderen zu und sollten auch mitteilen, was sie gesehen hatten. Das Gesehene unterschied sich dann oft von dem, was der Einzelne gespürt bzw. nicht gespürt hatte und die Bekundung der Mehrheit half dann dem Einzelnen. Auch konnte es anders herum sein: ein Schüler fühlte etwas, was von anderen Schülern nicht gesehen werden konnte (vgl. Speads 1977, in: Zeitler 1991, 59).

Auch für zu Hause bekamen die Gindler-Schüler Aufgaben. Beispielsweise mussten sie ein Experiment machen, es dreimal wiederholen, einen Bericht darüber schreiben und diesen an Gindler schicken, damit sie ihn vor der nächsten Unterrichtsstunde hatte. Kulbach (im Interview mit Roche 1977, in: Zeitler 1991, 96) beschrieb, dass sie „durch dieses Experimentieren zu Hause und das wöchentliche Berichtschreiben [...] allmählich aufmerksamer wurde“ und sich dies u.a. auf die Berichterstattung niederschlug (die präziser und treffender wurde). Jedes Experiment sollte mit einer „Bestandsaufnahme“ eingeleitet werden, wobei gefühlt werden sollte, was in diesem Moment im Schüler geschah (später sollte der Schüler dann mit dieser Ausgangs-Situation vergleichen). Nach dem Experiment sollten die Schüler es mit einem „Abklingenlassen“ beenden, d.h. jeder sollte sich die Zeit lassen, bis die Aktivität zu ihrem vollen Abschluss gekommen war. Kulbach spricht von der Bedeutsamkeit, die Elsa Gindler dem „richtigen“ Anfangen und Beenden beimaß[353]. Aus den Berichten wurde manchmal von Gindler etwas für die Kursarbeit entnommen, wenn es

---

die Dinge selbst erarbeiten mußte (i. Orig. kursiv; R.E.) [...]. Fast immer [...] ermutigte sie“.

[353] Als Beispiel für die unmittelbare Wirkung eines Experimentes gibt Kulbach (1977, in: Zeitler 1991, 96) an, wie sie im Zug einer Frau gegenübersaß, die ein sehr grimmiges Gesicht zu machen schien. Nach dem Experiment, einfach ein Bein vom Boden zu heben und es dann wieder sinken zu lassen, sah ihr Gegenüber nicht mehr grimmig aus. Dies war nach Ansicht Kulbachs aber nicht deshalb, weil die Frau anders schaute, sondern, weil sie sich selbst verändert hatte (und also anders wahrnahm).

zu dem passte, woran Elsa Gindler selber arbeiten wollte. Sie sprach dann darüber oder las es vor (vgl. Kulbach 1977, in: Zeitler 1991, 96 f).

Bei der Arbeit mit Elsa Gindler gab es Phasen, wo die Schüler besondere Schwierigkeiten hatten bzw. wo sie nicht den geringsten Fortschritt spürten bzw. sogar rückwärts oder Umwege gehen mussten[354]. Gindler nannte dies „Trocknes Brot essen." und bemerkte dazu: „Machen Sie sich keine Sorgen: so arbeitet die Natur. Sie können nicht alles sofort auf dem Tisch haben. Folgen Sie dem, was nötig ist, und nach und nach werden Sie zu einer neuen Einsicht kommen" (Selver 1977, in: Zeitler 1991, 73).

Die „Grundmaxime" von Gindlers Arbeit war es, „Lebensabläufe ungestört geschehen zu lassen" bzw. ein „lebensgesetzliches"[355] Verhalten zu entwickeln (Wilhelm 1961, in: Zeitler 1991, 24). Damit dieses erreicht werden konnte, beschreibt Selver (1977, in: Zeitler 1991, 79) den hierfür erforderlichen Weg: Gindlers „Arbeit bedeutet zu erspüren, und dem zu folgen, was man im Laufe dieses Spürens entdeckt. Es ging nicht um das, *was* wir taten, sondern *wie* wir es taten. Sie betonte immer wieder, dass es nichts zu 'lehren' gab; nur zu entdecken".

Im Mittelpunkt der körperorientierten Versuche sollte die Regenerationsfähigkeit des Menschen im (beruflichen) Alltag stehen. Schafft es der Mitarbeiter, sich zwischendurch zu erholen, dann wird er nicht nur länger sondern auch grundlegender und damit dauerhafter dazu in der Lage sein, mehr und vor allem in einem frischerer Zustand etwas zu leisten.

---

[354] Von Kulbach (1977, in: Zeitler 1991, 95) wurde beschrieben, wie viel Geduld von den Schülern aufgebracht werden musste für etwas, was nicht einmal klar und eindeutig zu fassen war: „Bei Elsa Gindler [...] brauchte ich [...] lange, bis ich halbwegs eine Ahnung hatte, worum es ging. - Sehr lange! - Ich wußte, da war etwas, und manchmal verstand ich etwas, aber die meiste Zeit nicht".

[355] Wilhelm (1961, in: Zeitler 1991, 24) verwendet hierfür auch den Begriff „biologisch".

2.2.6 Das Körperinstrument verändert einsetzen: Empfindungsfähigkeit für das „Stimmende“ entwickeln

Heinrich Jacoby (1994, 170 f) rät, das Atmen mehr „geschehen zu lassen“ als zu „machen“. Während die Ausatmung noch bewusst unterstützt werden könne, müsse sich die Einatmung im Einströmen der Luft „als zwangsläufige Reaktion ganz ohne jedes Zutun vollziehen“. Dies werde nur „zugelassen“, werde nicht gemacht[356]. Vielfach seien Krankheiten nach Jacoby (1994, 170) Folge einer „elementaren Funktionsbeeinträchtigung“, die schon die lauten Signale des Körper wären, nachdem die leisen nicht wahrgenommen bzw. beachtet worden seien. Schlaffsein und Kranksein würden nahe beieinander liegen und wenn ein Mensch (im Büro, in der Fabrik) müde, schlaff oder ärgerlich sei, Sorgen habe, dann komme er nicht in Kontakt mit den realen Gegebenheiten und er könne nicht gehorsam sein gegenüber der Möglichkeit des Eingestelltwerdens (vgl. Jacoby 1994, 465 u. Abschnitt 2.2.3).

Abläufe und Prozesse, die begonnen hätten, sollten geschehen, sollten sich in der ihnen innewohnenden Gesetzmäßigkeit vollziehen. Der Mensch müsse dann nur eine „Gehorsamkeit“[357] entwickeln, die es ermögliche, dass eine Bereitschaft entstehe, wodurch der Mensch Dinge geschehen lassen könne, ohne sich einzumischen, ohne Vorschriften zu machen (vgl. Jacoby 1994, 422 f).

Jacoby (1994, 449 f) sprach von einer „bewußten Gehorsamkeit“, die es ermögliche, wieder so zu funktionieren, wie es der naive Mensch - als Kind - gewesen sei und der noch unbewusst gehorsam sei, aus Vertrauen an die Welt. Aus der Erkenntnis, dem bewussten Erkennen von Dingen folge eine

---

[356] Das gleiche notwendige „Geschehen-lassen“ gab Jacoby (1994, 171) für die Stuhlentleerung an: statt dem üblichen „Drücken“ und „Machen“ bräuchte man „die Schlacken nur entlassen“.

[357] „Gehorsamsein“ sollte dabei nicht den Beigeschmack des Diktatorischen, Hierarchischen bzw. Moralischen haben (vgl. Jacoby 1994, 422).

Arbeit. Es könne nicht mehr alles so hingenommen werden, wie es sei, sondern von allen Dingen würden Fragen gestellt, an denen man arbeiten müsse. Es gelte, möglichst auf Basis eines naiven Vertrauens, durch viele Erlebnisse beim Heranwachsen das Vertrauen zu festigen bzw. neues Vertrauen zu schaffen, sodass es auch auf der bewussten Ebene erhalten bleibe bzw. wiedererlangt werde (aufgrund vieler positiver Erlebnisse der eigenen Möglichkeiten). Wir seien mit einer Organisation ausgerüstet (dem „Empfinden für das Stimmende"), welche es ermögliche, das Erkennen bewusst zu erfahren. Wenn man still werde, könne man wahrnehmen, was erlaubt und was verboten sei, was zulässig und was unzulässig sei.

Als Voraussetzung für alle schöpferischen Leistungen wurde von Jacoby (1984, 25) die Fähigkeit angesehen, „intellektuelle Reflexionen so lange zurückzuhalten, bis Empfindungen klare Gestalt gewonnen" hätten. Diese „Empfindungsfähigkeit" sei in jedem Menschen vorhanden und müsse entsprechend entfaltet werden, „gestützt auf die deutlich unterscheidbaren Empfindungen von Spannungs- und Lösungsprozessen und -Arten" (Jacoby 1984, 24). Es gelte, dem unmittelbaren Bewusstwerden von Sinneseindrücken Raum zu geben und dies nicht durch angestrengtes Nachdenken zu verhindern. Jacoby (1984, 24) sprach in diesem Zusammenhang auch vom „vielen Denken zur Unzeit" bzw. von einer „vorschnellen Reflexion", die klare Sinneseindrücke gar nicht aufkommen lasse. Es gelte, entgegen der gewohnten Anstrengung zu einem „bewußten Empfinden des Zustandes von Gelassenheit" zu kommen[358].

Außerdem sprach Jacoby (1994, 63) von dem „Empfinden für das Stimmende". Damit meinte er, dass der wahrnehmende Mensch Kontakt zu der Instanz in sich bekommt, indem er still werde. Dieses „Stillwerden"

[358] Jacoby (1994, 269) forderte für eine bewusste Beziehung zu der Qualität des Verhaltens: „Man muß still genug werden können, um zu spüren, wenn man starr wird und sich zusammenzieht, muß stolpern, wenn man in Panik gerät und schon vorher mit Interesse versucht haben, empfindlich für Erschlaffungszustände zu werden, - zu spüren, ob man Kontakt zum Boden, Kontakt mit der eigenen Last hat usw.".

ermögliche über ein bewusstes Empfinden, was die Instanz im Menschen in Problem-Situationen ihm rate. Jacoby (1994, 107 f) beschrieb diese „Führung von innen“ als natürlich gegeben: „Das ‘Empfinden für das Stimmende’ ist nichts Mysteriöses, ist nichts ‘Moralisches’ und nichts ‘Ethisches’, sondern ist eine Funktionsweise, die auch zu unserer biologischen Ausrüstung gehört. Dies ‘Empfinden für das Stimmende’ leitet den Menschen von den ersten Atemzügen an bei der Eroberung des Zugangs zu sich selbst und zur Umwelt und wird ihn um so sicherer auch beim Älterwerden, bei sozialen Problemen und ‘moralischen’ Forderungen leiten können, je weniger die Beziehung zu dieser inneren Führung in der frühen Jugend gestört worden ist. [...] Die Fähigkeit, sich durch das ‘Empfinden fürs Stimmende’ zu orientieren, macht es möglich, sich etwas zu erarbeiten“.

Das Einzige, was sich zu „lernen“ lohnen würde bzw. was man sich erarbeiten solle, sei das „Bei-sich-Sein“ durch das bewusste Erfahren des Stimmenden. Es sei notwendig für das „In-Beziehung-Kommen“, das Kontaktgewinnen mit Menschen (vgl. Jacoby 1994, 108).

Das Empfinden für das Stimmende entwickele sich in einem Prozess. Zunächst spüre man - noch etwas diffus -, dass etwas noch nicht „richtig“ sei, obwohl einem das „Richtige“ noch gar nicht begegnet sei. Dann versuche man immer mehr so zu werden, dass das Empfinden mit zunehmender Deutlichkeit melde, ob sich das, was man während der Bewegungs- Versuche bei sich erlebe, in der verabredeten Richtung abspiele. Es ginge letztlich um ein immer bewussteres Spüren von Zustandsempfindungen. Diese bewussten „Zustandserfahrungen“ sollten bewusst erlebt werden und über die Empfindung eine Kenntnis ermöglichen, dass und wie man existiere (vgl. Jacoby 1994, 161 f).

2.3 Individuelle Gesundheitsförderung

2.3.1 Individuelle Gesundheitsförderung: „Benützen der biologischen Grundlagen“

Der gesundheitliche Aspekt bzw. eine gesundheitliche Förderung im Sinne einer Krankheitsvermeidung zieht sich (im Kapitel I) durch alle Bereiche von körperorientierten Angeboten im Unternehmen:

* die gesundheitlichen Angebote des Betriebssports sind diejenigen Angebote, die (entgegen vielen anderen sportlichen Angeboten) eine steigende Nachfrage haben;

* es gab zahlreiche Gesundheitsförderungsangebote der Krankenkassen und verschiedene Projekte zur Gesundheitsförderung durch unterschiedlichste Stellen im Unternehmen;

einzelne körperorientierte Seminare zielen direkt oder indirekt auf die Gesundheit der Mitarbeiter, z.B. im Kontext einer angestrebten Stressbewältigung.

Nach Aussage von Walter Biedermann[359] (1998, 61) war Gesundheit in Kursen von Heinrich Jacoby ein „Dauerthema“. Für Jacoby gab es keine Krankheiten, für ihn waren sie „Symptome der Störung von Gleichgewichten“ und für ihn stand weniger die Frage des Heilens bei Krankheit, als vielmehr die „Faktoren des Gesundbleibens, der Prophylaxe“[360] im Vordergrund (wie dies auch in der chinesischen Medizin der Fall ist). Im Falle gesundheitlicher Störungen empfahl Jacoby statt medikamentöser Therapien „bewährte Hausmittel [...] wie Fasten,

[359] Walter Biedermann nahm in den Jahren 1950 bis 1960 an mehreren Kursen von Heinrich Jacoby teil und berichtet darüber ausführlich in seinem Büchlein „Ohne Pfeil und Bogen. Ganzheitliche Pädagogik bei Heinrich Jacoby“, erschienen im Oratio Verlag, Schaffhausen 1998.

[360] Jacoby rechnete zu einer gesunden Lebensweise eine entsprechende Ernährung, macht jedoch hierzu keine näheren Angaben.

>>Durchputzen<<, Schwitzen (die Haut als Ausscheidungsorgan), Wickel auflegen“ (Biedermann 1998, 61).

Elsa Gindler zielte mit ihrer Arbeit direkt auf eine Gesamtverfassung des Menschen, und damit auf eine positive Veränderung der Gesundheit. Der menschliche Organismus sei eine „vollständige Apparatur“ und wir Menschen würden, „wenn wir ihn richtig gebrauchen, vor ungeahnten Möglichkeiten stehen“ (Gindler 1931, in: Ludwig 2002, 110). Diese Möglichkeiten von menschlicher Leistungsfähigkeit machte Elsa Gindler u.a. am Beispiel des armlosen Unthan deutlich, der es gelernt hatte – aus der Not heraus – mit seinen Füssen und Beinen Dinge zu tun, die wir mit unseren Händen und Armen tun oder sogar nicht einmal, wie z.B. essen, zeichnen, ein Instrument spielen. Auf die dem Menschen angeborenen Orientierungsmöglichkeiten geht Sophie Ludwig in ihren Erläuterungen zu Aspekten der Arbeit von Elsa Gindler (Ludwig 2002, 132 ff) mit Hinweis auf die Entwicklung des ungestörten Kleinkindes ein. Das Kleinkind sei offen für die Erscheinungen des Sehens, des Hörens und des Empfindens. Es nütze sie für sein Dasein und seine Entwicklung im vollen Maße, während die meisten Erwachsenen dies nicht mehr tun bzw. nicht mehr dazu in der Lage seien. Das Kleinkind sei noch dazu fähig, „unmittelbaren Kontakt von Routine, Gelassenheit von Unruhe“ zu unterscheiden und es „reagiert unterschiedlich je nachdem, ob ihm mit gelassener oder bemühter Freundlichkeit begegnet wird“ (Ludwig 2002, 134).

Wenn nun erwachsene Menschen es schaffen würden, in ihrer beruflichen Tätigkeit ihre biologischen Grundlagen besser zu nützen und sich (in Analogie zu einem Kleinkind) zweckmäßiger verhalten würden, dann wäre nur ein Bruchteil von ihnen derart gesundheitlich beeinträchtigt, wie es heute durch ihr ‚Fehl-Verhalten‘ der Fall ist. Es würde ein großes Potential an Mitarbeitern existieren, die durch die Arbeit leistungsfähiger würden.

2.3.2 Der Weg zu körperlicher Entfaltung: „Bereitwerden“ zum „Still-Sein“

Damit man zu dem komme, wie man ist, sei es erforderlich „bei sich zu sein“. Ein Schlüssel hierzu liege in der „Stille“, auf die von Jacoby an verschiedenen Stellen eingegangen wurde (1994, 134, 287, 290 u. 413 f). Wenn man „ganz bei der Sache“ und ohne Angst sei, dann würde sich eine Stille einstellen, eine Stille, die für jeden, dem sie begegnen würde, etwas Unverwechselbares sei und die, je stiller man werde, umso entlarvender werde für alles, was nicht stimme. Habe man die Notwendigkeit des Stillwerdens für eine positive Veränderung akzeptiert, dann könne man merken, ob etwas zuviel oder zu wenig (Bewegung) sei und man könne selber die Verantwortung für das übernehmen, was man sich und eventuell anderen zumuten würde.

Jacoby (1994, 142) sprach auch vom „Zur-Ruhe-Kommen“ und machte dies am Beispiel des Augen-Schließens deutlich. Es ging hier darum, die „Schauabsicht“ aufzugeben, indem man die Unruhe in den Augen abklingen lasse. Dies könne man jedoch nicht aktiv[361] schaffen, sondern man müsse das Entstehen der Ruhe gestatten.

Neben allen theoretischen Begriffen und Erkenntnissen, forderte Jacoby (1994, 390 f), sich bei allen Experimenten, bei allem Probieren, am Leben zu orientieren und (vor allem) sich daran zu beteiligen. Bevor man die Realität lesen, interpretieren, analysieren könne, müsse man zuvor „etwas als Realität bewußt erlebt haben“. Man müsse sich erst erlebend und erarbeitend mit dem Leben auseinandergesetzt haben, bevor ein „Begreifen“

[361] Jacoby (1994, 146) bemerkte, „daß man aus dem Zu-aktiv-Sein leicht in das Schlaffsein gerät“.

möglich werde, mit welchem man dann erst zu „Begriffen“ komme statt sich damit reproduzierend als „Formulierungsjongleur“ zu erweisen[362].

Jacoby griff deshalb in seinen Kursen immer wieder in das Leben hinein, indem er zum einen von Erfahrungen des täglichen Lebens berichten ließ und zum anderen Aufgaben für den Alltag vorschlug. Die Praxis und das Erleben im alltäglichen Tun von belanglosen sich immer wiederholenden zu verrichtenden Tätigkeiten, Bewegungen, Haltungen waren sein Arbeitsfeld neben Beispielen aus dem sogenannten künstlerischen Bereich des Musizierens und des Malens. Somit werden nun die bisherigen Ausführungen anhand einiger ausgewählter praktischer Beispiele, die für die betriebliche Wirklichkeit von Bedeutung sind, veranschaulicht[363].

Für viele betriebliche Mitarbeiter stellt das Sitzen eine der körperlichen Haupt-Betätigungen dar. So sollte man z.B. beim Sitzen gelegentlich still werden, damit man zum natürlichen Sitzen gelange. Jacoby (1994, 156) ging zunächst von der Sitzgewohnheit des Menschen aus, „entweder einer Lehne zu bedürfen, die das Umfallen nach hinten verhindert, oder sich nach vorne zu stützen, damit man nicht nach vorn umfällt“. Er demonstrierte dann die „Funktion der Sitzknorren“[364] am Skelett des Beckens und erklärte (1994, 156) dazu: „Die einzelnen Wirbelkörper sind Teile einer Säule, Wirbelkörper über Wirbelkörper, mit geringer Schwingung vertikal zum Boden orientiert. Die betonte, übliche, in der Anatomie als natürlich gelehrte, S-Form ist weitgehend das Resultat des

---

[362] „Der Begriff ‘Begriff’ sollte seinen realen Sinn dadurch wiederbekommen, daß er bezeichnet, was einem bereits durch Begegnung bekannt geworden ist“ (Jacoby 1994, 407).

[363] Hierbei verblieb die Darstellung jedoch auf der intellektuellen Ebene. Für ein wirkliches Erfassen erscheint eine konkrete praktische Auseinandersetzung unumgänglich. Jacoby (1994, 393) wies darauf hin, dass eine „Überbewertung des Stoffs“ und eine „Vernachlässigung des Gehaltes“ bereits in der Kindheit beginnen und sich in „jede Art von Beruf“ fortsetzen würde.

[364] Jacoby (1994, 157) erläuterte zum Begriff „Sitzknorren“, dass die ersten Anatomen sich erst über jede Körpergegend funktionell im klaren sein wollten und sich die Beziehung zur Struktur interessiert erarbeitet hatten, bevor sie einen treffenden Namen vergaben. Somit wurde der Körperbereich „zum Sichtragenlassen“ mit Sitzknorren bezeichnet.

fehlenden Kontakts zum Boden und die Ursache des Sich-halten-Müssens. [...] Das Aufgerichtetsein ist nichts als die Konsequenz der Erfüllung der mechanischen Voraussetzungen, wie sie in der Struktur des Skeletts gegeben sind, die uns zeigt, daß es [...] nur eine einzige zweckmäßige Art gibt: Der 'knochige' Kontakt mit der Unterlage unter Ausnutzung der Sitzknorren ist die Voraussetzung für müheloses Aufgerichtetsein". Für das Stehen[365] gelte dies analog.

Jacoby sprach (1994, 156) vom „wunderbaren Erlebnis", wenn man schließlich spüre, dass der Boden einen trage und man viele Stunden sitzen oder stehen könne, ohne dabei müde zu werden. Man könne sogar beim Sitzen und Stehen mit entsprechenden Kontakt zum Boden regenerieren und frischer werden.

Außerdem würde durch ein bewussteres und interessierteres Aufstehen und Hinsetzen ein viel weniger ermüdendes Sitzen und Stehen möglich. Beim Aufstehen könne man probieren, dass man etwas von seiner Körperlast erlebt. Beim Hinsetzen sei es wichtig, nicht unterwegs die Beziehung zur Rumpflast zu verlieren, sondern diese an den Stuhl abzugeben. Das bedeute, dass selbst wenn das Gesäß schon den Stuhl berühren würde, man noch wirklich stehen und sich von den Beinen tragen lassen müsse[366]. Man erhalte durch diese (erfahrbereite) Vorgehensweise auch ein besser stützendes Becken (vgl. Jacoby 1994, 472 f).

Kontakt zum Boden sei auch beim Gehen wichtig. Hierbei gelte es aber, vor allem den Widerstand des Bodens und den Kontakt zu Rumpf- und Beinlast auszunutzen. Beim Wechsel von Standbein zu Spielbein und umgekehrt, gelte es, nicht zu erschlaffen, sondern sich dabei zu erholen, sich „gesund zu gehen" (vgl. Jacoby 1994, 474).

---

[365] Beim Stehen seien statt der „Sitzknorren" die „Gegend auf dem Sprungbein" entscheidend verantwortlich für die Funktion des natürlichen Stehens (vgl. Jacoby 1994, 156 f).

[366] Häufig lasse man sich im letzten Moment los, werde schlaff und lasse sich auf den Stuhl, in den Sessel fallen.

Für das eigene Bewegen empfahl Jacoby (1994, 265) „Zustandsempfindungen in den Armen mit Zustandsempfindungen in den Beinen zu vergleichen“ und zu registrieren, wie mühsam es sei, die Beine im Vergleich zu den Armen zu bewegen. Als Ideal gibt Jacoby an, „armige Beine“ und „handige Füße“ zu bekommen[367]. Jeder Mensch könnte sich somit ein tauglicheres Fundament für sein Stehen und günstigere Voraussetzungen für wirkliches Aufgerichtetsein erarbeiten, wenn er seine Füße zweckmäßiger gebrauchen würde[368] (vgl. Jacoby 1994, 280). Auch für die Hände forderte Jacoby (1994, 275) eine erhöhte „Erfahrbereitschaft“ und ein „offeneres Verhalten“, da wir beim Fassen und Greifen besonders routiniert seien, d.h. gewohnheitsmäßig und unbewusst Aufgaben mit den Händen erledigen würden. Für den Rechtshänder schlug Jacoby (1994, 305) vor, dass er versuchen solle, die linke Seite (insbesondere die linke Hand bevorzugt zu gebrauchen, da die linke Hand fast so viel an Entfaltung gegenüber der rechten nachholen müssten[369] wie die Beine bzw. Füße gegenüber den Armen bzw. Händen.

Außerdem gab Jacoby (1994, 275) Hinweise zur regenerierenden Wirkung des (natürlichen[370]) „Sichdehnens und -spannens“: wer sich täglich in

---

[367] „Armige Beine“ bzw. entsprechende Versuche mit Füßen und/oder den Beinen hätten Auswirkungen auf das gesamte Skelett. Störungen in Füßen und Beinen wirkten sich beispielsweise auf Wirbelsäulenverkrümmungen aus. Mit (tastenden, probierenden) Maßnahmen am „Fußgewölbe“ könnten auch (positive) Veränderungen im Rumpfskelett bewirkt werden (vgl. Jacoby 1994, 279).

[368] Außerdem gebe es „keine bessere Heilungsmöglichkeit für Platt-, Spreiz-, Senkfüße, als die Füße viel zum Greifen zu gebrauchen“ („Entfaltung durch Gebrauch“), da hierdurch „die gesamte Muskulatur, die bei der Bildung des Fußgewölbes funktionieren muß, gekräftigt“ werde (Jacoby 1994, 299). Man solle auf Entdeckungsreise mit den Füßen gehen und versuchen, „stiller mit handigen Füßen zu gehen und zu stehen“; man würde dann spüren, „auf welche Weise die Füße am zweckmäßigsten belastet“ würden (vgl. Jacoby 1994, 311).

[369] Von Natur aus („in Wirklichkeit“) ist der Mensch ein „Gleichhänder“; nur durch die Ausrichtung der Zivilisation, z.B. bei der Erstellung vieler Werkzeuge oder beim isolierten Instrumental-Spezialtraining, seien die meisten Menschen zu „Rechtshändern“ geworden und diskriminierten häufig die (andersartigen) Linkshänder (vgl. Jacoby 1994, 305 f).

[370] Hierzu gibt Jacoby (1994, 276) die Beispiele vom Säugling an, wie dieser von sich aus sich spannt und Widerstand schafft und ausnützt sowie seine Finger und Füße

kürzeren Abständen spannen würde[371], der müsste bestimmt gesünder werden und könnte damit u.U. sogar Erkältungen und Infektionskrankheiten vorbeugen. Außerdem müsste das morgendliche Erwachen mit einem Spannen und Dehnen bewusst beginnen. Während des Vollzugs anwesender zu sein, empfahl Jacoby (1994, 484) für die vielen kleinen täglichen Dinge, die gemacht werden müssten (wie Zähneputzen, Kämmen etc.). Außerdem könne man für ein unzweckmäßiges Verhalten sensibilisiert werden, wenn man es sich zur Aufgabe mache zu stolpern, d.h. nicht-stimmiges Verhalten wahrzunehmen.

Im Gegensatz dazu sah er die Erholung des Herumsitzens und -liegens als unzweckmäßig an. Gerade in der schwierigen Situation des Sich-schlecht-Fühlens sei es umso notwendiger, dass man die Initiative ergreifen und sich spannen müsse. Jacoby (1994, 291) gab sogar konkrete Beispiele (er nannte es „Versuche“): Seine Schüler sollten Steine zum Dehnen und Straffen ausnutzen, indem sie die Steine pressten, aber nur so, dass dabei die Gelenke nicht steif wurden. Die Erschlaffung sollte durch plötzliches ‘Loslassen’ im Moment des stärksten Drucks auf die Steine erlebt werden. Als nächstes kam der Versuch, im Moment des stärksten Drucks erfahrbereit zu bleiben und den Prozess allmählich abklingen zu lassen.

Zum letztgenannten Versuch wurde von Jacoby (1994, 291) das „Problem des Rückwegs“ angesprochen. Viele Menschen würden nach dem Höhepunkt einer Anspannung unmittelbar erschlaffen. Statt jedoch nun

---

benutzt usw., und von Tieren, wie Hunde oder Katzen, an. Ein Löwe zeige im Umgang mit seinem Nachwuchs, wie sinnvolle ‘Säuglingsgymnastik’ aussehen kann (spielerisch Widerstände geben) oder eine Affenmutter zeige in der Betreuung mit ihrem kranken, erschlafften Kleinen (sie nahm „das Pfötchen in den Mund und zog leise daran, mit immer zunehmender, sanft anwachsender Spannung“) wie „das schlaffe Körperchen“ schließlich durch „die Art des Zuges den Widerstand wecken, eine Gegenwirkung erfolgen und die ausgelöste Spannung zu einem Aufatmen führen“ könne (vgl. Jacoby 1994, 277, auch in Bezugnahme auf einen Brief von Elsa Gindler).

[371] Das Dehnen und Spannen könne schon am Morgen beginnen. Jacoby (1994, 305) empfiehlt, für „ein munteres In-den-Tag-Gehen [...] bei einem gesunden Säugling in die Schule (zu) gehen“: ein kleines Kind dehne und spanne sich lange Zeit, bevor es die Augen öffnen würde.

faul zu erschlaffen und untätig auszuruhen, müssten sie die Anspannung oder Überspannung allmählich abklingen lassen[372].

Im täglichen Leben könnte ein Probieren im Sinne Jacobys stattfinden. Hierbei sei es jedoch nicht das Daran-Denken, sondern das Auftauchenlassen, die Erinnerung, die von selbst kommen würde und den Menschen probieren, experimentieren und miterleben lasse. Wenn man weniger routiniert, weniger gewohnheitsmäßig lebe bzw. sich verhalte, könne man auch erfüllter, mit mehr Kontakt mit der Realität funktionieren (vgl. Jacoby 1994, 482).

Die Veränderungen, die sich durch die Auseinandersetzung mit den Aufgaben ergeben würden, seien nicht „auffällig", sondern die sich verändernden Menschen würden „unauffälliger". Wenn sie geordneter funktionieren würden, würden sie weniger hastig, weniger laut, weniger aufdringlich in ihrem Sein und Tun werden. Außerdem geschehe dies ganz allmählich (vgl. Jacoby 1994, 410).

2.3.3 Jeder Mitarbeiter ist sein eigener Gesundheitsexperte: „Eigene Alltagserfahrungen führen zu grundlegenden Verhaltensänderungen"

Dadurch dass Unternehmen Projekte und andere Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, in denen auch Bewegung eine Rolle spielt, unterstützen, zeigen sie, dass sie eine Notwendigkeit für eine Körperorientierung im betrieblichen Rahmen sehen. Die Verantwortlichkeit für die Durchführung der körperorientierten (Bewegungs-) Maßnahmen legen sie jedoch meist in die Hände von Gesundheitsexperten innerhalb

[372] Als Beispiel für einen Rückweg wurden von Jacoby (1994, 291 f) im Kontext der Arbeitstätigkeit die Feiertage, Wochenenden und Ferien angegeben, in denen die Menschen dann meist erschlaffen und es dann Erholung nennen würden. Schon während der Arbeit sollte die Erholung einsetzen, indem man sie „abklingen" lasse. Durch das Abklingen allein würde sich „genügende Regeneration" vollziehen.

oder außerhalb des Unternehmens, die sie dafür als zuständig bzw. als dafür qualifiziert ansehen.

Das Problem an dieser Ansicht liegt nun darin, dass damit die Verantwortung für jegliche Auseinandersetzung mit Körperlichkeit generell verbunden ist. Oben wurde mit Gindler deutlich gemacht, dass jeder Mensch rational, seelisch und körperlich existiere und damit auch im beruflichen Kontext. Dieser Tatsache kann auch damit nicht aus dem Wege gegangen werden, indem auf andere Mitarbeiter im Unternehmen oder sogar externe Experten verwiesen werde, welche für Körperlichkeit verantwortlich sind. Damit wird auch die Verantwortung für die eigene Körperlichkeit und damit für das eigene Sein (im Unternehmen) abgegeben, und dies trägt mit dazu bei, dass die Einstellung besteht und bestehen bleibt, dass Körperlichkeit die 'Sache' von Experten sei.

Um mit Gindler diesem (Einstellungs-) Problem zu begegnen, muss auf die Forderung einer „grundlegenden Verhaltensänderung" (s.u.) eingegangen werden. Damit ist gemeint, dass jeder Mensch selber Verantwortung für sich übernehmen muss und damit auch für seine Körperlichkeit. Es müsste eine „Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit", d.h. mit eigenen persönlichen Problemen, folgen, um zu erfahren, „was mehr so ist oder weniger so ist". Die täglichen Aufgaben im beruflichen Tun bieten nun ständig Gelegenheit zu einer Verhaltensänderung bzw. zunächst einmal Verhaltensüberprüfung. Jacoby würde sagen, es gibt viele Gelegenheiten im Alltag, um „stolpern" zu können. Mit einer veränderten Einstellung und Aufmerksamkeit gegenüber dem eigenen Tun und Befinden gehe dann ein Persönlichkeitswachstum einher.

Körperorientierte Maßnahmen zur Prävention werden im Unternehmen unterstützt bzw. durchgeführt, wenn konkrete Zielsetzungen damit verbunden sind: a) die Senkung von (hohen) Krankenständen bzw. Unfallzahlen oder b) die Entschärfung der Belastung bei spezifischen

Mitarbeitergruppen. Beide Ausrichtungen setzen jedoch an Symptomen an, welchen eine tiefergreifende Ursache im Verhalten (a)) der Unternehmensleitung einerseits bzw. (b)) der Mitarbeiter andererseits zugrunde liegt.

Bei vielen Unternehmen mit den angestrebten Zielen einer Reduzierung von (negativ ausgedrückt) betrieblichen Krankenständen, Unfallzahlen geht es primär um das wirtschaftliche Interesse. Anders herum kann daraus das (positiv ausgedrückt) Ziel persönliche „Gesundheitsförderung“ abgeleitet werden, welches sich begrifflich auch bereits vielfach eingebürgert hat. Um nun dieser Gesundheitsförderung näher zu kommen, wurden im Sinne einer „Prävention“, d.h. Krankheits-Vorbeugung, körperorientierte Maßnahmen von den Unternehmen unterstützt bzw. z.T. (mit-) initiiert.

Es stand hierbei auch vielfach der ganze Mensch im Blickpunkt, d.h. er wurde in seiner körperlich-geistig-sozialen Ganzheit gesehen und die körperorientierten Maßnahmen daran orientiert. Hierbei wurden z.T. bestimmte Gesundheits-Standards gesetzt, d.h. bestimmte körperorientierte Maßnahmen eigneten sich besser als andere, um ein gesundheitliches Wohlfühlen zu erreichen. Insbesondere im ergonomischen Bereich wurde versucht, neben bestimmten verhältnis-orientierten Maßnahmen, welche beispielsweise die Sitz- bzw. Steh-Gelegenheiten oder die Bildschirme betrifft, in einer (vor-) bestimmten Weise zu einem veränderten körperorientierten Verhalten zu gelangen. Den Menschen im Unternehmen wurde beispielsweise vermittelt, wie sie am gesündesten sitzen.

Bei Jacoby und Gindler geht es um eine grundsätzliche Einstellungsänderung, welches eine nochmalige Veränderung der Qualität des Verhaltens bedeuten würde. Es bestehe die Verantwortung jedes Einzelnen, sich den biologischen Gesetzmäßigkeiten entsprechend zu verhalten. In seiner täglichen Arbeit könne jeder Einzelne versuchen, mehr natürliche Lebensprozesse geschehen zu lassen. Dabei müsse nach Jacoby

(1994, 169) der momentane Augenblick des Tuns als das Wichtigste im Mittelpunkt des täglichen Bemühens im Arbeitsprozess sein. Daran müsste bei jedem Tun gearbeitet werden, so dass sich jeder Mitarbeiter seine Gesundheit Schritt für Schritt selbst erarbeiten können müsste.

Elsa Gindler erwartete in ihrem Unterricht nicht nur die Bereitschaft zum Einbringen der ganzen Person, sie war vor allem daran interessiert, dass sich die Person nicht nur partiell, sondern grundlegend änderte. Sie hatte an sich selbst diese grundlegende Veränderung erfahren und bezeichnete sie mit „Wieder nach Hause zu kommen“. Jeder sollte es schaffen, „seiner eigenen Leitung zu folgen“, „auf seinen eigenen Füßen zu stehen“ und „aus eigener Kraft heraus zu funktionieren“. Die Ansprüche des täglichen Lebens, der täglichen Arbeit waren das Zielfeld von Elsa Gindler. Diesem sollte mit Verantwortung begegnet werden (vgl. Durham 1978, in: Zeitler 1991, 46). Gindler selbst schrieb (im Brief an Erna Löhrke im September 1955, in: Zeitler 1991, 129), dass es ihr in ihrer Arbeit „ums Leben selbst“ gehen würde und nicht um einen Weg, der dann irgendwo zu Ende sei. Es sollte bei der Arbeit der Spaß am Leben und seinen sich immer verändernden Aufgaben erhalten bleiben und die Bewunderung vor dem, was die Natur zu leisten imstande ist, größer werden. Schließlich werde man nur durch Auseinandersetzung reifer, denn erst beim Auseinandersetzen erfahre man, was mehr so ist oder weniger so ist, wie es von der Wirklichkeit her sein wolle[373].

[373] In einem Brief zwei Jahre später (ebenfalls an Erna Löhrke im August 1957, in: Zeitler 1991, 130) führte Gindler dies aus: „Bei dieser Auseinandersetzung geht es darum, daß fast alle im Anfang des Äußerns sich Aufgaben stellen, die über eine reale Möglichkeit des Realisierens in dieser Etappe weit hinausgehen. Dadurch verführen sie zum ‘Ausdruck’ und sind für den Sprecher schwer kontrollierbar. Wenn wir Erlebnisse und Erfahrungen zugrunde legen, die uns öfter in unserem Alltag begegnet sind, so haben wir es leichter wahrzunehmen, ob uns auch so zumute ist. Im Anfang nehmen sich die Menschen oft zuviel vor [...]. Da läßt man besser die ‘letzten Dinge’ zunächst aus, bis man sich in der Alltäglichkeit dieser wunderbaren Möglichkeit mehr genähert hat“.

Elsa Gindler veranlasste ihre Schüler dazu, dass sie zunächst an ihren eigenen persönlichen Problemen wachsen und sich mit den Aufgaben des täglichen Lebens auseinandersetzen, bevor sie die Fähigkeit erwerben konnten, „andere Menschen zu sich zu führen und ihnen Fingerzeige für ihren Weg zu geben“ wie Hanna Salomon berichtet (1976, in: Zeitler 1991, 32). Im täglichen Leben sollten Verhaltensänderungen stattfinden. Somit dienten das täglich stattfindende Zähneputzen, das Kämmen, das Geschirrspülen, das Saubermachen der Wohnung als Feld für Experimente bzw. Veränderungen (s.o. das Beispiel, als Elsa Gindler im Kurs eine Schülerin saubermachen ließ). Im Alltag sollten dabei zunächst gewohnte Verhaltensweisen erforscht werden. Häufig mühten sich die Schüler dabei zu sehr ab, strengten sich mehr an als nötig. Diese Erkenntnis bildete den Ansatzpunkt für Veränderung. Jeder sollte dann im Alltag wacher, bewusster, reagierender, teilnehmender werden. Elsa Gindler hielt die Kurs-Arbeit nach Aussage von Charlotte Selver (1977, in: Zeitler 1991, 74 f) im Studio für nutzlos, wenn sie nicht in den Alltag hineinwirke[374] und die Lebensweise entsprechend verändern würde. Wenn man sich für das Versuchen und Probieren im Alltag Zeit nehme, dann würde es sich lohnen. Hierbei sei das *Wie* wichtiger als das *Was*. Es sei wichtig z.B. nicht nur bei der Arbeit zu sein, sondern vor allem *bei sich*. Hierfür muss man erst *anwesend werden* für das, was man tun möchte. „Das Wichtigste geschieht vorher“ sagte Elsa Gindler und meinte dieses Anwesend-Werden bei dem was man tue bzw. bevor man etwas tue, auch wenn es noch so alltägliche Tätigkeiten sind, wie die Hausarbeit (vgl. Löhrke 1980, in: Zeitler 1991, 126 f)[375]. Von einem anderen Aspekt berichtet Theodolinda Aldenhoven

[374] Elsa Gindler (zit. nach Löhrke 1980, in: Zeitler 1991, 126) sagte wortwörtlich: „Versuchszeiten wirken ins Leben hinein“.

[375] So begann das Experimentieren bereits beim Tagesanfang und sah folgendermaßen aus: „Hier ging es darum, morgens aufzustehen und den Tag nicht mit Hetze zu beginnen - sich genügend Zeit für das Aufstehen, das Anziehen und das Frühstücken zu lassen. Nicht von einer Sache zur Nächsten zu hetzen. [...] Es ist erstaunlich, wie wenige Minuten mehr uns das in der Früh kostet, und welchen Unterschied es machte. Aber was

(1981, in: Zeitler 1991, 107): dies ist der unnötige Verbrauch von Energie bei diesen ganz „banalen und simplen Tätigkeiten“ und die damit verbundene schnellere Ermüdung. Beispielsweise fragte Elsa Gindler ihre Kursteilnehmer, ob sie je sich „selbst oder irgendjemand anderen beim Zähneputzen beobachtet und gesehen hätten, mit welch unnötigem Aufwand an Energie (und Grimassen) diese an sich so harmlose Prozedur manchmal verbunden sei“.

Für Mitarbeiter im Büro würde dies bedeuten, dass sie, bei einer entsprechenden veränderten Einstellung, genau diese Alltagserfahrungen experimentell machen. Es müsste eine entsprechende ‘Sensibilisierung’ für diese Erfahrmöglichkeiten stattfinden, beispielsweise in einem Basis-Seminar oder besser -Kurs. Außerdem wäre es sicherlich sehr förderlich, wenn mit den Mitarbeitern Einzelgespräche geführt würden, um darin die individuellen Alltagsprobleme zu erkunden bzw. -chancen für Erfahrungen anzustoßen. Wichtig in einem derartigen „Nachentfaltungs“prozess (s. auch unter 2.3.2) ist eine kontinuierliche Anregung und Möglichkeit des Austausches. Auch hierfür müssten vom Betrieb zeitliche Möglichkeiten eingeräumt werden. Im beruflichen Alltag gibt es ebenso wie im Alltag zu Hause zahlreiche Möglichkeiten für körperorientierte Experimente. Mitarbeiter müssten selbst auf die Suche nach Erfahrmöglichkeiten gehen.
Dies könnte auf dem Weg zum Büro beginnen, z.B. im Auto an der Ampel (Wie sitze ich? Kann ich mir Entlastung schaffen? Wie schalte, kupple, bremse ich bzw. gebe ich Gas? Geschieht das mit geringst möglichem Aufwand? etc.).

---

bei der ganzen Sache herauskam, war die Erkenntnis, daß es schon am Abend vorher anfing - mit dem Schlafengehen! Es fing wirklich damit an, daß wir uns Zeit nahmen und nicht einfach ins Bett plumpsten. Eine Zeitlang experimentierten wir damit, vor dem Schlafengehen auf einer Stange zu liegen, was uns wirklich erfrischte und wieder belebte. Wenn wir danach - nicht in erschöpften Zustand - einschliefen, schliefen wir viel besser und wachten viel ausgeruhter auf“ (Kulbach 1977, in: Zeitler 1991, 99 f).

Im Büro selber zum Arbeitsplatz *gehen*, *sich setzen* (und später wieder *aufstehen*); am Schreibtisch, PC *sitzen* und Vorgänge bearbeiten, im Internet recherchieren etc.; zum Telefonhörer *greifen* und ihn zum Ohr *führen*; in Konferenzen, Besprechungen *sitzen* und zuhören; am Kopierer, Faxgerät etc. *stehen* und Kopien erstellen, Faxe versenden etc.;
zu anderen Mitarbeitern *gehen,* um mit ihnen über Vorgänge zu sprechen.
Bei diesen Tätigkeiten entsteht kein Zeitverlust für die auszuübende Tätigkeit, wenn der Mitarbeiter sich beispielsweise fragt und für einen kurzen Moment in sich hinein spürt:
Wie sitze oder stehe ich? Spüre ich dabei Anspannungen oder sogar Schmerzen?
Wie kann ich sitzen / stehen bzw. mich setzen / wieder aufstehen, ohne dass es mich (mehr) anstrengt?
Spüre ich beim Griff zum Telefon das Gewicht meines Armes? Bin ich dabei angespannt?
Ist der Mitarbeiter erst einmal dazu angeregt, individuelle Bewegungen im beruflichen Alltag zu entdecken, wird er schnell zu eigenen Bewegungs-Experimenten gelangen können, aus denen sich Verhaltensänderungen (von selbst) ergeben.
Langfristig wird der Mitarbeiter bei einer Verbesserung der Qualität der Bewegung durch eine erhöhte Aufmerksamkeit, diese wahrscheinlich sogar schneller, da zweckmäßiger, durchführen können.

2.3.4 Ein veränderter Umgang mit schweren Lasten: Sich der „Einstellwirkung“ überlassen

Wenn Mitarbeiter schwere Dinge (Koffer o.ä.) heben und tragen, dann werden ihnen meist von betrieblichen Gesundheitsexperten, wie z.B. dem Betriebsarzt, bestimmte gesündere (ergonomische) Verhaltensweisen an die Hand gegeben, wie sie sich möglichst rückenschonend verhalten können. Anhand von Abbildungen und dem Einüben zu einem gesünderen Verhalten werden bestimmte Gesundheits-Verhaltens-Standards entwickelt (s. in Kapitel I 2.3.3: Projekt „Heben und Tragen mit Rückenstützgürtel“).

Auch Heinrich Jacoby beschäftigte sich mit der Bewegung von Lasten. Er (1994, 464) stellte fest, dass die Menschen sich fast immer „routiniert“ bewegen würden, sie nicht in Kontakt mit den zu überwindenden Widerständen seien. Das Bewegen geschehe meist so, wie es schon oft bei ähnlichen Aufgaben geschehen sei: auf der Basis der vom Auge mitgeteilten Informationen. Jacoby forderte für eine zweckmäßige Bewegung, dass die Menschen „still und anwesend“ werden müssten. Es müsse möglich sein, dass von dem zu bewegenden Objekt eine „Einstellwirkung“ auf den Menschen ausgehen könne[376]. Das Problem, die zu lösende Bewegungs- oder Transport-Aufgabe determiniere das Bewegungs-Verhalten des Menschen, indem sie diesen „einstellen“ würde. Die „Wirkung des Eingestelltwerdens“ wurde von Jacoby (1994, 13) als der „Faktor des Kontakt- und Leistungsproblems“ bezeichnet, der von der Seite der Bewegungs-Aufgabe her den Zustand und die Bewegungsbereitschaft des Menschen als „Leistungsinstrument“ beeinflussen würde[377]. *Wie kann*

[376] Hierfür müsse man bereit werden, diese (Einstellwirkung) wahrzunehmen, man müsse Sich-verwandeln-lassen und zwar vor dem Beginn (der Aufgabenbewältigung) (vgl. Biedermann 1998, 23).

[377] Jacoby wies im Zusammenhang mit der Erläuterung der Einstellwirkung auf das Büchlein von Eugen Herrigel (Zen in der Kunst des Bogenschießens) hin, in dem das Ziel des Schützen eine Einstellwirkung auf ihn ausübe, den Schützen gewissermaßen ausrichte. Wichtig sei hierbei, dass der Schütze „nicht >>etwas machen<<, sondern >>geschehen lassen<<“ soll (Biedermann 1998, 36).

sich nun der Mensch von einem Bewegungs-Problem bzw. einer Arbeitsaufgabe einstellen lassen?

Zunächst einmal gehe von der akzeptierten Aufgabe eine Einstellwirkung aus, während von einer nicht akzeptierten Aufgabe eine Wirkung auf den Menschen ausginge, die ihn „willens-schwach“, ungeschickt, nachlässig, faul oder vergesslich werden lassen könne. Jacoby (1994, 201) sprach in Abgrenzung zum bloßen - statischen - „Wollen“ einer Sache auf Basis eines Interesses von der - dynamischen - „Bereitschaft, mobilisiert zu sein“ durch ein Interesse an einer Sache. Diese dynamische Bereitschaft sei die Voraussetzung für ein „Können“, ein Bewältigen einer Aufgabe. Das „Wollenkönnen“ gehöre zur allgemeinen biologischen Ausrüstung eines Menschen und es existiere kein spezifisch „schwacher“ oder „starker“ Wille, wenn eine Sache gelinge oder misslinge. Bei Menschen mit sogenannter Willensschwäche liege die Schwierigkeit, Dinge bewältigen zu können in einem Mangel an Überwindungsmöglichkeiten von Schwierigkeiten in der Kindheit. Zur Entfaltung des Menschen müssten demnach Widerstände überwunden werden. Wollenkönnen sei auch kein statischer Zustand, sondern entwickele sich dynamisch auf natürliche Weise bei Interesse an einer Sache, wenn Kontakt zu einem Ziel entstehen würde (vgl. Jacoby 1994, 202 ff).

Das Eingestelltwerden des Menschen geschehe durch einen Kontakt zu der zu bewegenden Last bzw. zu der Richtung und zu dem Weg. Hierbei ist ein möglichst ökonomisches Verhalten wichtig, d.h. ein entsprechend der Aufgabe angemessener Energieverbrauch (z.B. Krafteinsatz beim Heben von Lasten). Üblicherweise findet beim üblichen kräftezehrenden Heben und Tragen ein Verschleiß des Bewegungsapparates, eine Entstellung des Gesichtsausdrucks und/oder eine Ermüdung statt, welche nicht notwendig wären (vgl. Jacoby 1994, 13).

Als Beispiel, wie sich Menschen in gelungener Weise der Einstellwirkung überlassen könnten, nannte Jacoby (1994, 301 f) Tennisspieler, die fast überhaupt nicht zu laufen schienen und doch immer am Ball waren. Jacoby (1994, 301 f) gab hierzu an: „Der wirkliche Spieler springt nicht dem Ball entgegen, sondern läßt sich zum Ball ziehen. Der Könner strengt sich nicht an. Er rennt nicht umher, sondern spielt s p i e l e n d“. Ein anderes Beispiel ist das Klettern, welches erholsamer sein könne, als es leichte Wanderungen für viele Menschen wären. Hierbei gehe von einer gefährlichen Situation eine Einstellwirkung aus, die als Hilfe den Kletternden straffer und tastender werden lasse.

Für Jacoby determiniert das reale Problem, also auch die Aufgabe einen schweren Koffer zu transportieren, das Bewegungsverhalten. Jeder Koffer ist entsprechend seiner Einstellwirkung (zumindest ein klein wenig) anders zu behandeln, d.h. der Mensch müsste sich von jeder neuen Last auch wieder neu einstellen lassen. Er müsste die jeweilige Last-Aufgabe akzeptieren. Sieht der Mitarbeiter die Aufgabe im Gepäckkeller als Arbeit an, die er möglichst schnell hinter sich bringen möchte und sie also eigentlich nicht akzeptiert, dann bestehe die Gefahr, dass er ungeschickt oder nachlässig wird und sich gefährdet. Die Folge wäre eine erhöhte Unfallgefahr und durch dauerhaftes Fehlverhalten ausgelöste Arbeitsunfähigkeit.

Wenn der Mitarbeiter es hingegen immer öfter schafft, „Kontakt zu seiner jeweiligen Last bzw. zu der Richtung und zu dem Weg“ zu bekommen, dann müsste er auch seine Aufgabe zunehmend mehr akzeptieren. Durch die Akzeptanz könnte sich ein zunehmendes Interesse an seiner Tätigkeit und einer „Bereitschaft, mobilisiert zu sein“ entwickeln.

Indizien für die Realisierung eines aufgezeigten Verhaltens seien ein möglichst geringer Krafteinsatz[378] beim Heben und Tragen, ein dementsprechend geringer Verschleiß des Bewegungsapparates, welches durch einen entspannten Gesichtsausdruck sichtbar und durch eine geringere Ermüdung spürbar werden würde[379].

Jacoby bemerkte (1994, 167 f) zum Problem der Ermüdung bei einer geleisteten Arbeit: „Gewöhnlich ist es nicht das Quantum Arbeit, daß einen so verbraucht, sondern die unzweckmäßige Qualität des Verhaltens, in der man arbeitet. Sofern es nicht eine unangemessene Arbeit ist, die über Menschenkräfte geht, kann man sich bei jeder Arbeit so verhalten, daß man durch sie zunehmend munterer und entfaltet wird und nicht müder und verbraucht. [...] Auch bei einer gering geschätzten Arbeit sollte es möglich sein, eine Qualität des Daseins zur Verfügung zu haben, durch die die Arbeit qualifiziert getan und sogar interessant werden kann“. Für jegliche (Arbeits- und auch Freizeit-) Tätigkeit gelte, dass was man tue, müsse im Augenblick des Tuns das Wichtigste sein.

2.3.5 Die körperliche Basis von Gesundheit: „Sich mit Vertrauen der Schwerkraft überlassen“

Im Zusammenhang mit dem Bewegen einer Last stehe der Umgang mit dem Phänomen Gewicht. Für das zweckmäßige Bewegen einer Last sei es wichtig für den Menschen, zu seinem Gewicht Kontakt zu bekommen. Hierbei dürfe das Gewicht oder das Schwersein von etwas weniger als statisches Problem gesehen werden, sondern man müsse sich das

[378] Der Krafteinsatz könnte durch den Einsatz von Kraftmessgeräten in einem spezifischen Krafteinsatztraining überprüft werden. Ziel des Trainings wäre für die teilnehmenden Mitarbeiter dann ein möglichst minimaler Krafteinsatz beim Heben und Tragen bzw. ein entsprechendes Nachlassen des Krafteinsatzes auf dem „Rückweg“ (s. im Abschnitt 2.3.6 zur Erholungsfähigkeit).

[379] Für die sogenannten Fließbandtätigkeiten kann die Einstellungsänderung in der Herausforderung liegen, die Tätigkeit immer leichter und immer leichter zu tun, bis sie einen nicht mehr schlaucht und ausbrennt, sondern regeneriert und erfrischt.

(dynamische) Wirken der beteiligten Kräfte bewusst machen: der Anziehungskraft seien entsprechend höhere Gegenkräfte entgegenzusetzen, damit z.B. etwas gehoben werden könne. Dementsprechend müsse die Beziehung zu dem zu hebenden Gegenstand entwickelt werden, um dessen (Gewicht als) Zug angemessen (d.h. zweckmäßig) entgegenwirken bzw. eine angemessenen Energie entgegensetzen zu können. Hinsichtlich des Phänomens Schwere müsse man sich beim Bewegen gegenüber den Gesetzen der Schwerkraft gehorsam verhalten und versuchen, etwas von dem Widerstand zu spüren, den man zu überwinden habe.

Die Ausnutzung des Widerstands spiele auch eine Rolle beim Einsatz der Muskelkraft des Menschen z.B. beim Heben von schweren Gegenständen oder auch bei nur einfachen Bewegungen. Ohne Widerstand des Bodens könne man sich nicht spannen bzw. könne keine Kraftentfaltung möglich werden. Die Muskeln würden die Möglichkeit zu ihrer Kraftleistung auf Umwegen aus dem Widerstand beziehen, den feste Körper bilden. Die elastischen, verkürz- und verlängerbaren Muskeln seien an starren, festen Teilen, Hebeln, Knochen befestigt und dienten zum Heben bzw. Sinken-lassen von Hebelarmen bzw. zur Gelenkverfestigung, so dass Teile zu einem einzigen, längeren Hebelarm würden. Bei einer zweckmäßigen Bewegung gehe es somit um das möglichst optimale Ausnutzen der günstigsten Hebelverhältnisse unter gehorsamer Ausnutzung von (Boden-) Widerständen aber unter Verwendung von möglichst wenig Muskelkraft.

Die Förderung von einigen Gesundheitsförderungs-Projekten in Unternehmen signalisiert, dass Unternehmen bereit sind, in den „Produktionsfaktor menschliche Arbeitskraft“ im Sinne einer Krankheitsvermeidung zu investieren. Betriebliche Mitarbeiter sollen möglichst selten krank und damit arbeitsunfähig sein, weil sie damit Kosten für das Unternehmen produzieren.

Die in Kapitel I (2.3.3 - 2.3.5) genannten Gesundheitsförderungsmaßnahmen setzten an unterschiedlichen Punkten an. Die körperorientierten Elemente orientierten sich an den wissenschaftlichen Erkenntnissen der Sportmedizin. (Ausdauerorientiertes) Herz-Kreislauftraining und (gymnastisches) Beweglichkeitstraining stehen im Vordergrund der gesundheitlichen Maßnahmen. Hierbei werden oft konkrete (z.T. bis auf die Minute festgelegte) Programme und Übungen vorgegeben, so dass der Einzelne wenig Spielraum für die Entwicklung individueller Bewegungsbedürfnisse hat. Außerdem ist der Einzelne durch die vorgegebene Übungsauswahl oft jeglicher Verantwortung für seine eigene Körperlichkeit enthoben. D.h. der einzelne tut nicht eigenverantwortlich und selbstbestimmt etwas für seine Gesundheit, sondern es wird von außen etwas getan, was der Gesunderhaltung des Mitarbeiters dienen soll. Der Ansatz von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby legt eine andere Herangehensweise an die individuelle Gesundheit nahe. Menschen im beruflichen Alltag müssten sich ihre Gesundheit selbstverantwortlich erarbeiten.

Von verschiedenen Schülern Elsa Gindlers wird die Bedeutung der Schwerkraft hervor gehoben[380]. Der körperlich Probierende sollte versuchen, sich mit Vertrauen der Schwerkraft überlassen zu können. Hierbei sei „Schlaffheit [...] ein totes Überlassen an die Schwerkraft, Ruhen ein lebendiges Überlassen. Der Unterschied ist spürbar im Anblick und

[380] Die Gindler-Schülerin Charlotte Selver gibt für die Bedeutung der Schwerkraft an, dass Elsa Gindler „sehr beeindruckt“ von der Tänzerin Isadora Duncan war, welche „bewußt die Wirkung der Schwerkraft auf die Bewegung erfühlte - im Gegensatz zu all den anderen Tänzern, die gegen die Anziehungskraft der Erde ankämpften. Isadora Duncan arbeitete mit der Schwerkraft im Tanz wie Elsa Gindler im täglichen Leben“. Elsa Gindler hatte ein solches Gespür für die Schwerkraft, dass es „schon ein Erlebnis war, sie nur eine Seite ihres Heftes umblättern zu sehen: Da war kein Druck, keine Hast, kein Versuch, graziös zu sein, keine Zeremonie. Sie blätterte einfach um, in direktem Kontakt mit dem Material, das sie berührte und der Schwerkraft“ (Selver 1977, in: Zeitler 1991, 71).
Die langjährige Mitarbeiterin und Schülerin Elsa Gindlers Sophie Ludwig geht in ihrem Manuskript zur Arbeit von Elsa Gindler auf die Schwerkraft ein (Ludwig 2002, 132 f).

noch mehr im Effekt: lebendiges Ruhen erfrischt ungemein schnell, Schlaffheit bringt auf langen Umwegen oder gar nicht die Erholung"; „Sinn und Wesen des Ruhens: in jeder Faser, bewußt oder unbewußt, lebendig spüren, daß die Erde uns anzieht und hält" (Wilhelm 1961, in: Zeitler 1991, 24).

Im Zusammenhang mit einer Entspannungsfähigkeit[381] stand für Gindler das Empfinden für die Schwerkraft. Beispielsweise sollte man im Liegen „versuchen, die Schwere überall im Körper zu fühlen, auch im Kopf" (Gindler 1926, 88). Man würde dann in einen Zustand kommen, wo die Natur die Arbeit für uns übernehmen würde. In dem Maße, in dem wir uns in die physikalisch richtige Lagerung bringen, würde sich die richtige Atmung und damit auch der Schlaf einstellen. Wilhelm (1961, in: Zeitler 1991, 24) beschreibt, dass für Gindler die für eine erfrischende Entspannung notwendige Erfahrung des eigenen Körpergewichts, der Schwere, des Kontaktes mit der Last und dass in jedem Körperabschnitt bewusst erfühlt werden könne, dass und wie sehr die Erde ihn anziehe. Erst dann könnte man liegen und ruhen[382].

Den Unterricht bei Gindler zur Entspannung beschreibt ihre Schülerin Durham (1978, in: Zeitler 1991, 43) folgendermaßen: „wir sollten uns verschiedener Bereiche unseres Körpers bewußt werden und sie einfach loslassen, freigeben. Kurz, wir sollten jede Muskeltätigkeit aufgeben, die beim Ruhen nicht nötig war, und uns vom Boden tragen lassen". Es ging darum, sich von der

[381] Elsa Gindler (1926, 88) gibt als Beispiel für Entspannung die Fähigkeit der Araber an, die „sich in diesen 10 Minuten so [...] regenerieren, daß sie stundenlang weitergehen können". Dieses Beispiel wurde bereits von Stebbins angegeben (s. 1.2.1).

[382] Wilhelm (1961, in: Zeitler 1991, 24 f) gibt für das Liegen eine Beispiel-Aufgabe mit dem Hilfsmittel Stock an, welches sich bei Elsa Gindler bewährt hatte: die Übenden sollten sich, nachdem sie zunächst ohne Stock die oben beschriebenen Erfahrungen machen konnten, sich einen „Stock mit dem geringstmöglichen Kraftaufwand unter die Körpermitte" rollen und „dabei in jedem Moment bestrebt (sein; R.E.), nicht den Kontakt mit der eigenen Last zu verlieren"; sie machten es 'richtig', wenn „der Stock an seinem Ort keine Qual" wäre; dabei sollten die Schüler „erleben, wie die Wirbelsäule diese maximal harte und gerade Unterlage dazu benutzt, aus der gewohnten verbogenen Krampfhaltung sich der Geraden anzunähern und [...] dies (als) wohltuend" empfinden.

Erdoberfläche unterstützen zu lassen, sich innerlich zu öffnen, die Unterstützung des Bodens zu fühlen, die Beziehung zur Erde entwickeln. Diese Beziehung sollte auch während einer Bewegung gewahrt werden (vgl. Durham 1978, in: Zeitler 1991, 44).

Beim Stehen könnte man fühlen, wie man sein Gewicht an die Erde abgeben müsste und wie dabei die Füße immer leichter würden. Beim Sitzen[383] müsste man sich aufrecht halten. Solange man krumm säße, störte man den „ganzen inneren Betrieb". Man könne schließlich fühlen, wie der Atem sofort ruhiger und befriedigender werde, sobald man sich aufrichte (vgl. Gindler 1926, 88 f).

Wenn Gindler mit ihren Schülern am Boden saß, lenkte sie die Aufmerksamkeit auf das „innere Fühlen" des Sitzens. Durch ein zusammengesunkenes Sitzen hätte die Atmung nicht genügend Raum. Für Gindler war dies ein Mangel an „Straffheit", was Selver (1977, in: Zeitler 1991, 72 f) mit „Spannkraft" erläuterte. Gemeint war eine „Vitalität", mit der sich die Menschen frei fühlten, um unbeschwert funktionieren zu können[384]. Bei Gindler sei es vor allem wichtig zu erkennen, *wie* es besser gehe und dass man sich in seinem Verhalten vom Zentrum her so ändere, *dass* die Gelenke mit ihren Bändern und Muskeln nachgeben *können* (Wilhelm 1961, in: Zeitler 1991, 25).

Spannung sei im Gegensatz zum „Krampf" als schöner Wechsel der Energien zu verstehen, die auf jeden Reiz reagiere und der je nach Beanspruchung zunehmen oder abnehmen könne. Spannung sei „vor allem

[383] Elsa Gindler ließ ihre Schüler „von Anfang an gern im orientalischen Sitz auf dem Teppich sitzen"; hierbei sollte u.a. erfahren werden, „wieviel Verspannungen und Verkrampfungen wir im Becken- und Beinbereich gewöhnlich an uns herumschleppen"; bei Schwierigkeiten mit diesem Sitzen brachte Gindler ihre Schüler „mit Zureden und kleinen Hilfsmitteln" zu einer Verhaltensänderung, dass ES ging (Wilhelm 1961, in: Zeitler 1991, 25).

[384] In diesem speziellen Fall war der Raum zwischen Brustkorb und Becken angesprochen, welcher für ein freies Atmen zu gering war (vgl. Selver 1977, in: Zeitler 1991, 72).

jenes starke Gefühl der Kraft, die Mühelosigkeit einer Leistung[385], [...] die Möglichkeit, die größten Widerstände mit einer gesteigerten Atmung zu überwinden“ (Gindler 1926, 89).

Nach Wilhelm (1961, in: Zeitler 1991, 26) sah Gindler die Ursachen von Kopfschmerzen u.a. in Verspannungen um die Halswirbelsäule. Es gebe die Möglichkeit, diese mit Gindler-Arbeit beseitigen zu können, da „aus dem geistig-seelischen Bereich [...] der Anlaß (komme), unseren Bewegungsapparat, die Muskeln, Bänder und Knochen, festzuhalten, festzuhalten wider das natürliche Erfordernis. Die Glieder möchten der Schwerkraft folgen und nur soviel Spannungsimpuls haben, wie nötig ist, um im Bewegungsablauf die Schwerkraft zu überwinden und ihr sofort wieder zu folgen. Aber der Spannungsimpuls ist fast immer überschüssig, und umso überschüssiger, je größer die Spannung im Geistig-Seelischen ist. Dadurch erstarrt unsere Beziehung zur Schwerkraft, und zwar erstarrt sie buchstäblich. Ein Zuviel an Spannung fixiert sich im Gewebe, stört die Abläufe im Mechanischen und die Abläufe in der Feinstruktur, vor allem die Durchblutungsverhältnisse. Das lockere ‘eutonische’ Gewebe ist immer blutvoll warm, während kalte Glieder entweder schlaff oder verkrampft sind“.

Im Gindler-Kurs wurde beispielsweise damit experimentiert, eine Faust zu machen und dann zu spüren, was in einem geschieht. Kulbach beschreibt (1977, in: Zeitler 1991, 97) dies anschaulich: „Nicht nur die Faust war geballt; auch mein Magen krampfte sich zusammen und mein Atem war wie abgeschnürt - die vollkommene Anspannung!“ und weiter: „Wenn man eine Weile so verharrt und sich bewußt wird, wie angespannt man ist, sehnt man sich danach, loszulassen. Gindler ließ uns das solange machen, bis ich ein gutes Gefühl dafür hatte, was es heißt, angespannt zu sein“.

[385] Wilhelm (1961, in: Zeitler 1991, 25) zog einen Vergleich zum Körpertraining des Yoga, bei dem es auch wichtig wäre, „daß keine Übung mit Gewalt erzwungen“ sei und dies „mit Geduld und Druck und ständiger Wiederholung“ geschehe (also ohne geistiges Verfolgen bzw. Bewusstsein).

2.3.6 Eine Veränderung der Erholungsfähigkeit: Regeneration „auf dem Rückweg“ („Spannen - Entspannen“)

Viele Menschen ermüden durch ihre berufliche Tätigkeit. Nach Jacoby (1994, 171) liegt dies vor allem an der Auffassung und Realisierung von Erholung am Wochenende[386]: die Arbeitstätigen würden dann in einem „Behagen in *Schlaffheit*“[387] (Jacoby sprach auch von einer „Klubsesselbehaglichkeit“) versinken, welche durch einen entsprechenden schlaffen Leib seine Ausprägung finden würde, statt sich in einem „Behagen in *Straffheit*“ wieder zu regenerieren. Ein bewusstes Dehnen und Spannen[388] - also eine aktive Erholung - könne die Menschen eher körperlich wieder aufbauen als wenn sie sich körperlich nur ausruhen, also sich passiv erholen. Dies gelte insbesondere für diejenigen Menschen, die leicht müde werden und erschlaffen. Nach Jacoby (1994, 465 ff) entstünde zu oft ein „Erschlaffen auf dem Rückweg“ bzw. eine Verwechslung von Entspannung mit Erschlaffung[389], weil die Menschen häufig keinen Kontakt zu dem Zug haben würden, welcher auf die Masse wirkt[390]. Die Menschen

---

[386] Dieses Erholungsverhalten gelte analog für die Zeit nach Feierabend bzw. die Arbeitspausen. Wie erholen sich die Menschen stattdessen in diesen Zeiten? Wie hart ist der (tarifliche) Kampf um diese Zeiten? Warum?

[387] Biedermann (1998, 122) bemerkt, dass es unzulässig sei von der „Schlaffheit eines Menschen“ zu sprechen. Stattdessen sei es zulässig, davon zu reden, dass jemand „schlaff gegenüber einer bestimmten Aufgabe“ sei.

[388] Dies sollte mit Hilfe von Steinen und Kugeln, die von der Hand umfasst werden können, geschehen.

[389] Nach Biedermann (1998, 100) hat eine „dauernde Anspannung eine Erschlaffung zur Folge“. Biedermann hat an sich (mutmaßlich) verschiedene Erscheinungsformen von Erschlaffung festgestellt, insbesondere „schwächerer Blasendruck, Erschlaffung der Haut, häufiges Hervortreten der Arm- und Handvenen, besonders in warmer Umgebung“.

[390] Jacoby (1994, 467) brachte hierfür folgendes Beispiel: wenn man „einen Arm ohne Kontakt zu dem Zug, der auf ihn wirkt, bewegt, wird man ihn auch nicht im Kontakt zu diesem Zug sinken lassen, sondern ihn schlaff hinunterfallen lassen“. Der Kontakt mit der Last gehe verloren, da die Last (der Arm) von selber fallen würde und „das Erschlaffen auf dem Rückweg entsteht, weil kein Kontakt zu dem Zug besteht, der auf die Masse wirkt, sondern nur soviel Bremswirkung ausgelöst wird, als nötig ist, um einen harten Aufschlag der Dinge oder unseres Organismus zu verhindern“ (Jacoby 1994, 467). Jacoby (1994, 469) sprach auch von einer „Überladung“ bzw. „Unterladung“ beim Anheben von Gegenständen.

ermüdeten, weil sie sich auf dem Rückweg nicht entspannen, sondern mehr Energie aufwenden, als nötig wäre. Sie würden die Möglichkeit zur Regeneration auf dem Rückweg nicht nutzen, weil sie mit 'Überladung' funktionierten. Das Problem liegt nach Biedermann (1998, 77) darin, dass es „gerade beim Rückweg [...] nicht leicht (falle), den Kontakt mit der Last wirklich zu behalten, da beim Abbau von Spannungen eine Tendenz besteht, vorzeitig >>loszulassen<< und in Schlaffheit zu verfallen. Schlaffheit wäre aber keine gute Bereitschaftslage für weitere Aktivitäten".

Es müsse daher eine andere Einstellung und eine andere Richtung für das Wirksamwerden der menschlichen Arbeitsenergie entwickelt werden. Jacoby ließ in seinen Kursen zunächst einmal Spannungszustände wahrnehmen[391]. Dies wurde durch das Anheben kleiner Lasten verdeutlich. Zum üblichen (spannungsreichen) Verhalten beim Anheben von Dingen bemerkt Biedermann (1998, 58; vgl. auch ders., 77):

„Wir agieren häufig routiniert, nämlich mit Überdosierung, also unökonomisch. Ist die Last angehoben, verharren wir vielleicht verspannt, und auf dem Rückweg geraten wir in Erschlaffung. Erschlaffung bedeutete für Jacoby eine Unterbrechung des Vorgangs, einen Verlust an Aktionsbereitschaft. Jacobys Anliegen bestand darin, durch >>anwesendes Probieren<< eine Beziehung zum jeweils geforderten Aufwand zu entwickeln, also die Spannung der Situation anzupassen. [...] Das Thema Spannung reicht weit über den Körperbereich hinaus: Viele unserer Wahrnehmungen sind von Spannungsänderungen begleitet, und alle unsere Äusserungen (Sprache, Musik) beinhalten Spannungsabläufe, sowohl psychische wie physische. - Überhaupt ist unsere Verfassung in beträchtlichem Ausmass eine Frage des Spannungszustandes [...]."

Dementsprechend würden „isolierte Entspannungsübungen mit ihrer Tendenz zur Erschlaffung" sich vom Ziel des der jeweiligen Aufgabe gemäßen Spannungszustandes entfernen (Biedermann 1998, 85)[392].

---

[391] Biedermann (1998, 77) führt dies (zur Kursarbeit) aus: „Man sollte versuchen, die ganze Palette von Verkrampfung, Überspannung, angemessener Spannung bis hin zur Schlaffheit wahrzunehmen".

[392] Biedermann (1998, 91) gibt für seine Versuche zur Entspannung an, dass ihm die „richtige Entspannung eines Körperteils (Muskelgruppe)" besser gelang, wenn dieser vorher „in Aktion war".

Der Berufstätige würde sich unter den genannten Bedingungen[393] nicht nur präventiv ausrichten und weniger krank sein, sondern sich auch durch die Tätigkeit selber besser erholen können und nicht mehr so von Wochenende zu Wochenende bzw. von Urlaub zu Urlaub orientieren. Die Arbeit hätte einen (anderen) Sinn und diente nicht mehr (nur) dem Gelderwerb.

Nur in dieser Wechselwirkung der Einstellungen und der daraus resultierenden Verhaltensweisen, 'sinn-volles' unternehmerisches Denken und Handeln einerseits und 'sinn-volles' Mitarbeiter-Bewusstsein und -verhalten andererseits, könnte eine Unternehmenskultur entstehen, die ganzheitlich gesundheitlich ausgerichtet wäre.
Bei der aktiven Erholung könne die Atmung an erster Stelle stehen, da sie sich ständig im Menschen vollziehe und hier der Unterschied von „Machen" und von „Geschehen-lassen" erfahren werden könnte (s. Abschnitt 2.2.4). In Anlehnung an Untersuchungen an Mimosen (von I.C. Bose) hat Elsa Gindler (1931, in: Ludwig 2002, 117 ff), den organischen Prozess der Regeneration auf Menschen übertragen: wie bei einer Mimose setzten auch beim tätigen Menschen unmittelbar nach Aufhören der Tätigkeit Regenerationstendenzen ein. Wenn eine Mimose nun nach Berührung zu früh in ihrer Regenerationszeit gestört werde, dann sei ihre Bereitschaft zum erneuten Reagieren vermindert. Für einen tätigen Menschen bedeute dies, dass er nach einer Arbeitstätigkeit eine ausreichende Erholungszeit brauche, um wieder vollständig leistungsfähig sein zu können. Andernfalls vermindere sich seine Fähigkeit, im Arbeitsprozess vollständig präsent zu sein. Außerdem komme es auf die Regenerationsfähigkeit „auf den Rückweg" an. Elsa Gindler (1931, in:

[393] Gemeint sind die alltäglichen Situationen, in denen jeder Mitarbeiter entsprechend experimentieren könnte. Biedermann (1998, 101) gibt für seine „Entspannungsversuche beim Sitzen und Liegen" an, dass er manchmal spürt „wie sich die linke Schulterpartie, der Bauch und die Gesichtsmuskulatur deutlich entspannen" Das diene ihm „als Kontrolle, daß wirklich Entspannung eingetreten ist".

Ludwig 2002, 120) gibt hierzu ein konkretes Beispiel an: „Nehmen wir eine Arbeitsbewegung, die darin besteht, in einer bestimmten Höhe einen Knopf einzuschalten. Es ist eine energetische Veränderung im Zustand des Armes nötig, um ihn dort hinaufzubefördern. Bei der Rückkehr könnte die Energie abnehmen, da bei einer Auswirkung der Schwerkraft der Arm von selbst an seinen Ausgangspunkt zurückkehren könnte. Wenn wir dies ausnützen und den Arm nicht schlaff oder starr zurückkehren lassen (Anmerkung von E.G.: sondern wenn wir den Zug der Schwerkraft in Arm und Hand empfinden und ihm folgen, bis der Arm eine Ruhesituation erreicht hat), so können wir uns in der Zwischenzeit erholen“.

2.4 Am Menschen orientierte Aus- und Weiterbildung

Als Problem für ein selbsttätiges Tun von selbstständigen Menschen z.B. in der Wirtschaft oder in einem Verwaltungsapparat wurde von Jacoby (1994, 284) das dortige mangelnde „Bedürfnis nach entfalteten und gebildeten Menschen“ angegeben: die Wirtschaft und die Verwaltung bräuchten „eher Menschen, die auch intellektuell weitgehend für typische Bedürfnisse typisiert sind, - die für bestimmte Zwecke möglichst spezialisiert sind usw. [...] Wirklich entfaltete, selbständige Menschen sind da nicht erwünscht, weil solche Menschen keine Phrasen und Schlagworte hinnehmen, sondern nachforschen und prüfen“. Wirkliche Selbständigkeit sei daher die Ausnahme und könne daher in derartigen Betrieben nicht erwartet werden.

Dieser Aussage soll mit der Forderung nach einem ganzheitlich und daher auch körperorientiert ausgerichteten Unternehmen mit entsprechend gebildeten Menschen widersprochen und entgegengetreten werden.

Bei der ‘Bildung’ der Mitarbeiter im Unternehmen geht es, aus körperorientierter Sicht mit einer Orientierung an der Arbeits- und Denkweise von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby, weniger um ein Lernen von körperorientierten Dingen (Was tue ich gegen Stress?, Wie erlange, erhalte ich meine körperliche Gesundheit?) als vielmehr um ein ‘Erarbeiten-

Lassen'. Teilnehmer in Bildungsveranstaltungen müssten demnach zunächst eine Beziehung zu ihrem Körper entwickeln. Die Bildungsveranstaltungen müssten auf eine 'Weckung der Selbsttätigkeit' und 'Entwicklung von Selbstverantwortlichkeit' der Teilnehmer ausgerichtet sein. Eine Körperorientierung müsste individuelle Erfahrungsgelegenheiten und -resultate bieten / ermöglichen.

Über das Experimentieren mit Bewegungen könnte eine Kompetenz entwickelt werden, die den Mitarbeiter in die Lage versetzen würde, eigenverantwortlich mit sich und damit auch in seinem Umkreis umgehen zu können.

2.4.1 Weiterbildung für alle Mitarbeiter: „Spaß am Fehler-machen" zulassen / entwickeln

Auch oder gerade in der Lehrlingsausbildung sah Jacoby (1994, 417) „die gleiche Pedanterie und Schulmeisterei" wie in den höheren Bildungsanstalten und damit das „gleiche Vormachen und Zeigen" und „die gleiche Erzeugung von Angst vor Fehlern".

Für ein selbsttätiges Sich-Erarbeiten ist es nach Gindler / Jacoby unumgänglich, Fehler zu machen. Fehler machen im Lernprozess ist sogar ausdrücklich erwüscht. Dies steht im Widerspruch zur Ausrichtung von Unternehmen. Wirtschaftlich ausgerichtete Betriebe sind in der Regel darauf ausgerichtet, möglichst keine Fehler zu machen. In der Optimierung von wirtschaftlichen Vorgängen, und als ein Beitrag zur Optimierung müssen Bildungsveranstaltungen angesehen werden, geht es um die Vermeidung von Fehlern. Im körperorientierten Kontext müssten demnach körperliche Verhaltensweisen vermieden werden, die den Menschen in seiner Befindlichkeit nachteilig beeinflussen würden. Dementsprechend wird in den (s. Kapitel I, insbesondere in 2.4.4) Anti-Stress- bzw.

Gesundheits- Bildungsseminaren auch gelehrt, was 'gut' für alle Mitarbeiter sei (gemäß dem Gießkannenprinzip).

Um aber die individuelle Gesundheit langfristig zu stärken und eine individuelle Stressbewältigungskompetenz entwickeln zu können, müssten nach Jacoby / Gindler auch Fehl-Wege möglich sein. Damit jeder Mitarbeiter in seinem ganz spezifischen beruflichen Umfeld für sich entscheiden kann, was für ihn körperlich am besten ist, gilt es (mit Jacoby) 'offener, hingegebener und gehorsamer dem zu sein, was sich an und in uns bei zweckmäßigem Verhalten vollziehen kann'. Für die Entwicklung dieser Kompetenz können auf dem Weg des Erarbeitens Fehler nicht vermieden werden, sie gehören sogar als Erfahrung hinzu.

2.4.2 Eine Erarbeitungskompetenz bei allen Mitarbeitern entwickeln: „Weckung der Selbsttätigkeit"

Jacoby (1994, 27) unterschied kategorisch „Lernen" und „Erarbeiten": Lernen war für ihn „das bloße Hinnehmen der R e s u l t a t e von Erfahrungen a n d e r e r : das bloße Hinnehmen, Zurkenntnisnehmen und dann Aufbewahren. E r a r b e i t e n aber wäre, sich die Voraussetzungen, die zu Erkenntnissen und Einsichten führen, zu erarbeiten und sich dann die Erkenntnisse und Einsichten auf Grund jener Voraussetzungen zu erarbeiten. Zum Erarbeiten gehören geradezu entgegengesetzte Ziele als zum Lernen".

Bewegungen seien spontane Lebensäußerungen und es sei erforderlich, dass z. B. auch Kinder spontan Bewegungen improvisieren lernen[394]. An die

[394] Wenn das Klein-Kind beginne, bestimmte Bewegungen zu erlernen, bekomme es von den Erwachsenen häufig ein großes Maß an „Unterstützung", die als „Erleichterungen" gedacht seien z.B. beim Gehenlernen, die das Kind jedoch frühzeitig zu schnell in bestimmte Bewegungs-Muster drängen würden. Das Kind fange jedoch nicht nur von alleine an, sich den Weg zum Laufenlernen zu „erarbeiten", es erlerne schließlich das Laufenlernen (und andere Bewegungen) ganz allein. Hierbei seien auch zahlreiche Fehlversuche geradezu erforderlich, um dem Kind schließlich zum sicheren Bewegen gelangen zu lassen. Eltern würden oft zu früh in diese ersten Bewegungs-

Stelle von „Erfahrungsresultaten“ müssten „Erfahrungsgelegenheiten“ treten. Von Anfang an müsse an den unbewussten, spontanen Bewegungs-Lebensäußerungen angeknüpft werden und an die Stelle von Reproduktion und Nachahmung müsse die konsequente Anregung zur selbständigen Erfindung[395] von Bewegungen und Technikfolgen treten (vgl. Jacoby 1984, 18 f). Jacoby (1994, 282) grenzte im Zusammenhang mit dem Reproduzieren von Bewegungen die Bedeutungen von „erarbeiten“ und „wiederholen“ deutlich voneinander ab: während häufig die Betonung auf wieder*holen* gelegt werde und damit in Verbindung mit dem Gehalt des Wortes „auswendig“ (von „äußerlich“, „auswärtig“) (lernen) stehe und damit unzweckmäßig sei, ziele die Betonung *wieder*holen auf eine andere Beziehung zum Sinn dieses Begriffes. Die eigenen Erfahrungen könnten auch durch ein noch so großes Wissen nicht ersetzt werden, vieles Wissen sei geradezu leer, schläfere ein, führe zu Abhängigkeit und verleite die Menschen, gegen die eigene Empfindung zu handeln (vgl. Jacoby 1994, 299).

Jacoby (1984, 22) versprach einen sicheren Erfolg im Sinne eines Leistungszuwachses, der in kürzester Zeit in der lebendigen Auseinandersetzung mit den Ausdrucksmitteln erreicht werden könne. Die Bewegungs-Erziehung solle zusammen mit der Entwicklung der Äußerungsfähigkeit auf anderen Ausdrucksgebieten im Mittelpunkt des Lehrbestrebens stehen. Die Art der Arbeit solle darin bestehen, dass Hemmungen durch eine Stärkung des Selbstvertrauens abgebaut würden.

Äußerungsversuche eingreifen, so dass sich die Kindern dann (bewegungsmäßig) nicht frei entfalten können, sondern nur vorgegebene Bewegungen imitieren lernen (vgl. Jacobys Ausführungen am Beispiel der Musik 1984, 17 f). Die Erwachsenen schafften es schließlich, dass das Kind klein aufgebe und „brav“ geworden sei und nunmehr die Erwachsenen imitiere und nicht mehr selber probiere wie als Kleinkind (vgl. Jacoby 1994, 32).

[395] Entgegen der Vermutung, dass Kinder häufig etwas *nach*machen, was die Erwachsenen *vor*machen, sprach Jacoby (1994, 285) davon, dass sie etwas *auch* machen wollten, indem sie es sich durch Versuche erarbeiten würden, zumindest dann wenn sie noch nicht „brav“ geworden seien.

Kinder würden zu früh bestimmte Bewegungsabläufe (imitieren) lernen, würden von ihren Eltern[396] geradezu gedrillt[397], damit sie später mal Spitzensportler werden. Es gelte vielmehr ihnen die Möglichkeit zur „Selbst-Erfahrung", zur Erfahrung der durch bestimmte Bewegungen ausgelöste „Spannungs-Vorgänge"[398] zu schaffen (vgl. Jacoby 1984, 22 f).

Für das selbsttätige Sich-Erarbeiten sei es unumgänglich, dass Fehler gemacht würden. Entgegen der üblichen Auffassung, dass derjenige der Beste sei, der die wenigsten Fehler macht, forderte Jacoby (1994, 28) geradezu, man solle viel lieber „immer am Falschen erfahren, entdecken, erarbeiten, was weniger falsch ist"[399]. Statt alles möglichst ohne Fehler machen zu wollen solle man die Angst vor dem Falschmachen überwinden (vgl. Jacoby 1994, 400).

Durch das Falschmachen werde man „nicht nur erkennen, was richtig ist, sondern vor allem auch, wie das Richtige zustande kommt und warum gerade dieses das Richtige" (Jacoby 1994, 28) sei. Dies sei der „Appell an die biologische Ausrüstung". Vom Lehrer müssten „Situationen zum Stolpern" geschaffen werden, damit der sich-entwickelnde Mensch sich auf natürliche Weise elementare Zusammenhänge selbst erarbeiten, entdecken

---

[396] Während der ersten Lebensjahre des Kindes machten vielmehr die Eltern entscheidende „Fehler", obwohl sie ihre Kinder meist „mit den besten Absichten" erzogen hätten. Die „Quittung für mangelnde Selbstverständlichkeit, mangelnde Aufgeschlossenheit, mangelnde Aufrichtigkeit, mangelnde Ehrfurcht, mangelndes Vertrauen, zu große Ängstlichkeit und Unsicherheit der Erwachsenen gegenüber der Kinder" seien dann z.B. die sogenannten „Flegeljahre" in der Pubertätszeit (Jacoby 1994, 271).

[397] Dies hänge zusammen mit dem „Ehrfurchtsproblem": statt dem (eigenen oder fremden) Organismus „Vorschriften zu machen, ihn beherrschen zu wollen" gelte es, sich zu bescheiden und gehorsam (mit dem Kind) „auf Entdeckungsreisen zu gehen" (vgl. Jacoby 1994, 297).

[398] Kinder würden durch die „unbewußte Klugheit des Organismus" von sich aus probieren und seien unermüdlich darin, „Widerstände auszunützen" bzw. „sich selber Widerstände zu schaffen" (vgl. Jacoby 1994, 296).

[399] Jacoby (1994, 28) wünschte sich oft, dass über den Eingängen der Schulen steht: „Hier sollt Ihr Spaß am Falschmachen haben!".

könne[400]. In idealer Weise würde der Mensch dann, wie ein großer Forscher, sich mit Qualitäten wie „Versunkensein, Hingegebensein und Realitätssinn“ verhalten und Tatsachen überprüfen statt sich mit „Schlagworten, Wissensfertigware und Redensarten“ zufrieden geben zu müssen (vgl. Jacoby 1994, 30 ff). An anderer Stelle sprach Jacoby (1994, 231) von der notwendigen „Auseinandersetzung mit der Realität“ als Voraussetzung für ein lebendiges Sich-Erarbeiten eines Arbeitsgebietes statt Gedanken einfach nur zu übernehmen bzw. auswendig zu lernen. Sich die Grundlagen für etwas zu erarbeiten, brauche letztlich sogar weniger Zeit als sie auswendig zu lernen[401] (vgl. Jacoby 1994, 232).

Jacoby (1994, 257) sah in der Erarbeitung die „selbstverständliche Grundlage und Form der Auseinandersetzung mit allem Kulturgut“. Hierbei sei das „Entstehen produktiver Neugier“ ein Schlüssel, da der Mensch sich dann in einer „produktiven Spannung“ befinde, die ihn im Ganzen mobilisieren würde, ohne dass es von außen großer Lern-Motivationen bedürfe. Die Lösung, die fertigen (Wissens-) Resultate dürften nicht vorausgenommen werden, sondern der junge Mensch müsse durch gespanntes Probieren sie sich selber erarbeiten. Wie bei einem Rätsel gelte es, den (nicht-wissenden) Menschen die richtigen Aufgaben, Fragen zu stellen, damit sie mobilisiert würden, selber zu entdecken, selber Erfahrungen zu machen. Konkrete Erfahrungen, durchlebte Auseinandersetzung mit Vorgängen des Lebens seien notwendig, damit der Mensch eine lebendige Beziehung zur Welt entwickele.

Forschen hieße aber nicht, dass man sich nun ständig mit unermüdlichem Fleiß um die Erkenntnis bemühe (womöglich mit Anstrengung und

---

[400] Andernfalls würde sonst nichts von dem erlebt werden, „was wohl etwas vom Schönsten und Beglückendsten in der Welt ist, - nämlich die Freude des Entdeckens!“ (Jacoby 1994, 259).

[401] Jacoby (1994, 254) prophezeite denjenigen Menschen Schwierigkeiten, die sich intellektuell mit Dingen ‘auseinandersetzen’ würden und denen es verpönt sei, etwas mit sich selber auszuprobieren (sie würden das geradezu als ‘unzulässige Zumutung’ empfinden).

Grübeln), sondern dass man sich (zweck-mäßig) durch eine „unermüdliche Offenheit und Bereitschaft, sich bewegen, sich erleuchten, sich etwas einfallen zu lassen“, sich „still an etwas hingeben“ könne. Es gehe um ein lebenslanges „bewußtes Probieren“ dessen, „mehr am Leben zu sein, offener, hingegebener, gehorsamer gegenüber dem zu sein, was sich an und in uns bei zweckmäßigem Verhalten vollziehen“ könne (vgl. Jacoby 1994, 37 u. 40). Jacoby (1994, 407) forderte, dass die Menschen möglichst viele ihrer Möglichkeiten durch zweckmäßigen Gebrauch entfalten müssten. Sie müssten, wenn sie das auf dem Weg des Erarbeitens versuchen würden, auch keine Angst vor Oberflächlichkeit und Dilettieren haben.

Für die Ausdehnung der „Geländekenntnisse“ z.B. im Bereich Bewegung, seien häufige und vielfältige Erfahrungen notwendig. Diese Erfahrungen würden zu den Voraussetzungen für das Erleben und Äußern von Bewegung verhelfen (vgl. Jacoby 1994, 408).

In vielen Bildungsveranstaltungen ist es üblich, dass sich Mitarbeiter konsumierend verhalten. Das heißt, an Bildungsveranstaltungen teilnehmende Menschen erwarten, dass ihnen bestimmte Bildungsinhalte präsentiert werden und sie sich diese nur passiv einverleiben müssen, ohne sich damit auseinandergesetzt zu haben. Im Sinne des Sich-Erarbeitens nach Jacoby müssten Bildungsseminare das Ziel einer Erarbeitungskompetenz der Mitarbeiter haben. Bildungsverantwortliche müssten den teilnehmenden Mitarbeitern Anreize geben, sich berufliche Kenntnisse oder Fähigkeiten selbst zu erarbeiten und Spaß am Entdecken neuer beruflicher (z.B. technischer) Möglichkeiten haben. Für körperorientierte Bildungsseminare würde somit gelten, dass die Mitarbeiter fähig würden, auf ihre Körpersignale zu hören bzw. diese erst einmal wahrzunehmen und sich dementsprechend gesund zu verhalten bzw. Stress zu vermeiden.

2.4.3 Eine bewusste körperorientierte Auseinandersetzung durch Bildungsverantwortliche: „Nachentfaltung“ durch „Stolpern im Alltag“

Das Hören auf die eigenen Körpersignale führe zum Bewusstwerden der eigenen Routinen. Jacoby nannte den ersten Schritt der Verkörperung dieses Bewusstwerdensprozesses „Stolpern“. „Stolpern“ bedeutet ihm Sinne von Jacoby zu merken, „dass etwas besser, mit mehr Beziehung hätte geschehen können“[402] (Biedermann 1998, 23 f).

Vom Lehrer (vom Bildungsverantwortlichen) müssten „Situationen zum Stolpern“ geschaffen werden, damit sich der sich-entwickelnde Mensch auf natürliche Weise elementare Zusammenhänge selbst erarbeiten, entdecken könne. In idealer Weise würde er dann, wie ein großer Forscher, sich mit Qualitäten wie „Versunkensein, Hingegebensein und Realitätssinn“ verhalten und Tatsachen überprüfen statt sich mit „Schlagworten, Wissensfertigware und Redensarten“ zufrieden geben zu müssen (vgl. Jacoby 1994, 30 ff).

Bildungsverantwortliche, die Aus- bzw. Weiterbildungsveranstaltungen konzipieren bzw. verantwortlich (mit-) gestalten, haben dies vor dem Hintergrund einer Aus- bzw. Weiterbildung[403] getan, welche ihnen sportartspezifische oder / und bewegungs- / entspannungsspezifische Erfahrungs- bzw. Handlungskompetenzen vermittelte. Diese Körperkompetenz haben sie mit einer mehr oder weniger großen Sicherheit in die eigene Vermittlung einer Körperorientierung in Seminaren eingebracht. Hierbei bestand z.T. eine Unsicherheit aus dem Transfer von

---

[402] Jacoby unterschied (nach Biedermann 1998, 24) zwei Fälle, in denen der bewusste Weg notwendig sei:
„1. Die Auseinandersetzung mit eigenen Routinen, [...], ist besonders aktuell, wenn ein Mensch sein >>Funktionieren<< überprüfen und verändern möchte.
2. Die Auseinandersetzung von Lehrern mit ihrer eigenen Tätigkeit.“

[403] Von einigen Bildungsverantwortlichen wurde ein Sportstudium absolviert, einige ließen sich im Train-the-Trainer-Seminar körperorientiert ‘ausbilden’.

eigenen sportartspezifischen Erfahrungen auf die häufig sportartfremden Bildungsseminarinhalte. Außerdem stellt sich die Frage, ob der Besuch von einzelnen körperorientierten Seminaren zur ausreichenden Kompetenzbildung hinsichtlich einer verantwortlichen körperorientierten Auseinandersetzung bei Seminarteilnehmern ausreicht.

Für Gindler war das Zielfeld der Auseinandersetzung mit menschlichen Vorgängen, ausgehend von einer Körperorientierung, das tägliche Leben, die tägliche Arbeit, da es um 'grundlegende Verhaltensänderungen' ging. Es mussten im täglichen Leben Veränderungen im Verhalten geben, damit sich die ganze Persönlichkeit ändern konnte. Beim täglichen Experimentieren sollte es immer wieder darum gehen, von unnötiger Anstrengung weg-zukommen. Unabhängig von Bemühungen beim gemeinsamen Probieren sollte der Einzelne im Alltag weiterprobieren und -versuchen. Jacoby forderte ebenfalls den Zusammenhang der Seminar-/Kursarbeit mit der Arbeit im täglichen Leben. Dabei sei es erforderlich 'bei sich zu sein', d.h. durch ein angstloses Ganz-bei-der-Sache-Sein komme man zu einer Stille, bei der man die Stimmigkeit der Handlung bzw. entsprechende körperliche Notwendigkeiten (Bewegungen, Entspannungen) bemerken könne.

Ein großes Experimentierfeld im täglichen Leben seien die unterschiedlichen körperlichen Positionen, die man zum Arbeiten einnehmen müsse: das Sitzen, Stehen oder Gehen, bzw. auch (oder gerade) die Übergänge von einer Position (z.B. Sitzen) zu einer anderen (z.B. Stehen). Diesen scheinbar nebensächlichen körperlichen Notwendigkeiten im Alltag neben den beruflichen 'Vorrangigkeiten' Beachtung, d.h. aufmerksames Spüren, zu schenken, erfordere eine ständige Bereitschaft zu Kontakt mit sich selber. Die ständige bewusstere Auseinandersetzung mit den täglichen Aufgaben und ihren Wirkungen führe zu einem stärkeren Kontakt mit der Realität. Die Veränderungen, die sich für den Einzelnen

daraus ergeben würden, ließen ihn allmählich geordneter funktionieren. Er würde weniger hastig, weniger gestresst seinen vielen Aufgaben nachkommen können und dabei weniger laut, weniger aufdringlich sein, sondern stimmiger werden in seinem Tun. Jeder Bildungsverantwortliche müsste bereit werden, für seine eigene KÖRPERLICHKEIT Verantwortung zu übernehmen und mit einem körperorientierten Prozess der Auseinandersetzung beginnen. Erst wenn Bildungsverantwortliche durch diese Erfahrungen gegangen sind oder zumindest mit entsprechenden Experimenten begonnen haben, können sie auch verantwortungsvoll mit anderen (Seminarteilnehmern) körperorientiert arbeiten, d.h. (weiter-) experimentieren und sich mit Bewegungs-, Entspannungsprozessen auseinandersetzen.

Jacoby (1994, 192 ff) gab überzeugende Beispiele für „Menschenmögliches“ an. Hiermit wird der Aspekt Leistung angesprochen, der bei Jacoby durch den Kontakt zur Aufgabe bzw. die Notwendigkeit zu einem bestimmten Verhalten entstehe und nicht „erpresst“ werden könne. Er zeigte in seinem Kurs hierzu Bilder von Menschen ohne Arme, die sich nicht nur im Alltag gut zurechtfanden[404], sondern die sogar künstlerisch auf einem hohen Niveau tätig waren[405].
Außerdem gab Jacoby (1994, 194 ff) zahlreiche Beispiele von Menschen, die entweder in ihrer Jugend eine besonders schwächliche Konstitution[406] gehabt hätten oder von schwer körperbehinderte Sportlern, die sich nicht nur gegenüber nichtbehinderten Sportlern[407] behaupten konnten, sondern

[404] Beispielsweise telefonierten, aßen, schrieben sie oder wuschen und rasierten sich mit den Füßen.
[405] Sie malten, strickten oder spielten Geige mit den Füßen.
[406] Er nennt u.a. den Ausnahmeläufer Nurmi.
[407] Welche Leistungen wären erst möglich, wenn die überdurchschnittlich guten Sportler durch mehr Gelassenheit ihr Niveau verbessern könnten (vgl. Jacoby 1994, 274).

sogar Rekorde aufstellten[408] bzw. ihre Disziplin über Jahrzehnte dominierten. Dies seien jedoch keine „Wunder des Willens“, sondern „Resultate von Akzeptieren, von Vertrauen, Angstlosigkeit und interessiertem Ausprobieren“. Jacoby betonte die Wichtigkeit der „Mobilisierung“ durch die Vorstellung des Zieles, das Menschen haben würden. Hierbei spiele die „Verbundenheit mit dem bejahten Ziel“ eine größere Rolle hinsichtlich der erforderlichen Hartnäckigkeit“ zur Erreichung des Zieles als „eine besondere Sorte Willen“.

Jacoby (1994, 198 f) appellierte an seine Teilnehmer: Man sollte sich nicht vor sich selber schämen, „wenn man nicht die ‘Willenskraft’ hat, das zu tun, was man sich vorgenommen hat. Statt sich willensschwach vorzukommen, sollte man prüfen, ob in der gestellten Aufgabe und in der Beziehung zur Aufgabe etwas nicht stimmt. Wahrscheinlich hat man etwas gewollt, was einem nicht zukommt, wofür man die notwendigen Voraussetzungen noch nicht geschaffen hat. [...] Im Kontakt mit einer wirklich akzeptierten Aufgabe formt sich in einem gewissermaßen jede Faser zum Bereitwerden für die Lösung dieser Aufgabe. [...] wir stellen die Frage: ‘Aufgabe, was willst du von mir?’ [...] ‘Ding, was willst du von mir?“.

Erst wenn es gelinge etwas spielerisch, leicht, frei und selbstverständlich zu tun, komme man zu Leistungen auf einem hohen Niveau. Und „wer gelassen und spielend zu seinen Höchstleistungen kommt, wird durch jede Gelegenheit, etwas zu leisten, entfalteter“ (Jacoby 1994, 274).

Jacoby (1994, 47) gab folgenden deutlichen Hinweis: beim Sport könne man zwar „bis zu einem gewissen Niveau [...] überdurchschnittliche Leistungen [...] durch Anstrengung e r p r e s s e n[409]; aber überdurchschnittliche Leistungen von ganz anderer Qualität entstehen, wenn der Mensch mit seiner Gesamtorganisation gehorsam,

---

[408] Jacoby (1994, 196 f) berichtete u.a. vom einbeinigen Amerikaner Pitchen Garver, der als Rekord-Baseballspieler anerkannt war oder dem einbeinigen Dänen Luther Bardett, der seine ungewöhnlichen Weit- und Hochsprünge auch ohne Prothese sprang.

[409] Jacoby sprach an früherer Stelle (1994, 42) auch von einer „Brutalisierung der eigenen Organisation“ (er meinte damit den menschlichen Körper; R.E.) und später (1994, 411) davon, dass im Sprachgebrauch ‘es pressiert’ verwendet wird, wenn die Zeit knapp sei und man ‘unter Druck ist’; wenn es also eilig sei, strenge man sich an, drücke man und beeinträchtige damit die Bewegungsfähigkeit (einer Zweckmäßigkeit entgegengesetzt).

hingegeben an die Aufgabe und Situation, funktioniert". Außerdem stehe „ein Teil dieser Höchstleistungen [...] oft nur während der wenigen entscheidenden Wettkampfminuten oder gar -sekunden dem Menschen zur Verfügung" (Jacoby 1994, 42). Derjenige, der seine Leistungen erpressen würde, könne seinem Körper derartige Vergewaltigungen[410] nur über eine beschränkte Zeit zumuten. Statt „Entfaltung" würde die Höchstform bereits in jungen Jahren verschwinden. Jeder Mensch könnte beispielsweise bei der Arbeit oder bei sportlicher Betätigung „versuchen, bewußt zu spüren, wieviel Aufwand er dabei treibt und ob er nicht mit weniger Aufwand und mehr Gelassenheit an die gleichen Aufgaben herangehen könnte" (Jacoby 1994, 275). Menschen könnten im beruflichen Alltag im Kleinen versuchen, erfüllt und gehorsam bei einer Leistung zu funktionieren, dann würde es für sie auch möglich, andere Leistungen adäquat zu beurteilen bzw. einzuschätzen. Diese Menschen würden dadurch zwar kritischer und vieles bisher Normale würden sie nicht mehr als richtig hinnehmen, dafür würde es sie stärker bewegen, wenn sie auf eine Leistung träfen, die wirklich stimme (vgl. Jacoby 1994, 426 f).

Eine Voraussetzung für „wahre Leistung" sei das „Aufgeben des Fortschritte-machen-Wollens". Jacoby (1994, 304) appellierte daran, anstelle von Fortschritten - Entdeckungen zu machen, auf Entdeckungsreise zu gehen. Ein plastisches Beispiel dafür sei der Vergleich mit dem Kennenlernen eines Geländes durch darin-Umherwandern oder durch eine Landkarte.

Durch das Landkarte-Studieren würde ich zwar die Gegend auch kennenlernen, aber nicht die Realität, sondern nur gewisse örtliche und räumliche Beziehungen. Durch die beste Reisebeschreibung gelinge es

[410] Jacoby (1994, 275) wies auf die „bekannten Sport-Deformationen" wie den „Tennisarm" oder die „Tänzerinnen-Waden" hin. Außerdem bemerkte er (Jacoby 1994, 281) zum sportlichen „Spezialtraining", dass nur „wenige überdurchschnittlich gute Sportler in ihrer privaten Existenz etwas Überdurchschnittliches in Verhalten und Leistung zu haben scheinen, d.h. daß die Art der Beziehung zum eigenen Organismus bei den meisten keineswegs zu allgemeiner Entfaltung geführt hat".

nicht, wiederzugeben wie es sich anfühlt, wenn man darin lebe, „wie es sich dort atmet, wie farbig alles ist, wie es riecht, was alles sich dort bewegt und lebt etc.“ (Jacoby 1994, 304).

Jacobys (1994, 44 u. 48) Anliegen war neben der Entfaltung der schöpferischen Kräfte der Kinder vor allem, eine „Nachentfaltung“, eine „Selbstnacherziehung“ der Erwachsenen einzuleiten. Beim Erwachsenen könnte der „Gebrauch und die Entfaltung unserer Fähigkeit, still werden zu können“ zu qualifizierten Erfahrungen und Leistungen führen, während bei Anstrengung (trotz evtl. Erfolge) das Wesentliche verpasst werde. Mit der Bereitschaft „sich selbst zu begegnen“ als einem Ganzen, werde eine Nachentfaltung, eine Selbstnacherziehung ermöglicht. Dadurch könne das, was lange Zeit brach gelegen hätte oder unzweckmäßig gebraucht wurde, allmählich wieder zu zweckmäßigerem Funktionieren kommen. Dabei gehe es um die schrittweise Aufgabe von (Bewegungs-) Gewohnheiten, von unzweckmäßigen Verhaltensweisen bzw. einem unzweckmäßigem Aufwand bei (beruflichen) Tätigkeiten und (sportlichen) Bewegungen. Die Voraussetzung bestehe darin, dass man spüre und merke, dass etwas aufzugeben sei und was. Hierfür müsse man im Alltag fähig werden zu „stolpern“, d.h. eine Wachheit und Empfindlichkeit für unzweckmäßiges Verhalten vor Aufgaben und gegenüber Problemen entwickeln. Die Qualitäten des „Sicheinsetzens“, des „Kontaktes mit Aufgaben“ und des „Interessiertseins“ bestimmten die „Grenze der Entfaltungsmöglichkeit“: „je mehr durch echte Auseinandersetzung mit einer Aufgabe die Qualität der Beziehung zu dieser Aufgabe zunimmt, desto weiter schieben sich die Grenzen hinaus, die man vorher zu sehen glaubte“ (Jacoby 1994, 52). Erst wer „mit einer Aufgabe wirklich verbunden ist, hat als ganzer Mensch zu ihr Beziehung, und bei dem gibt es weder jene große Kluft zwischen Wissen und Sein, noch jene Kluft zwischen Berufsverhalten und Privatverhalten, zwischen Berufsleben und Privatleben. Entfaltung entsteht [...] nur durch zweckmäßigen Gebrauch und nie durch ‘Übungen machen’. [...] Jede Wiederholung muß eine neue Nuance eines Problems ergeben, wenn sie sich nicht in

jener routinierten, stumpf machenden Art vollziehen soll, zu der wir von klein an verführt worden sind“ (Jacoby 1994, 281).

Viele Tätigkeiten im beruflichen Alltag werden derartig routiniert durchgeführt, dass die sie ausführenden Menschen nicht (mehr) darüber nachdenken bzw. sie bewusst vollziehen. Durch eine veränderte Einstellung und Aufmerksamkeit auch bei den kleinen, scheinbar belanglosen Dingen des Alltags gegenüber könnte der Einzelne die Zweckmäßigkeit eines betrieblichen Vorganges überprüfen und ihn gegebenenfalls korrigieren oder eine Korrektur vorschlagen. Neben der „Stolperfähigkeit“ gelte es nach Jacoby (1994, 98) eine „Gelassenheit“ zu entwickeln. Beispielsweise gehe es um den „bewußten Versuch, bereit zu werden, sich etwas ‘einfallen’ zu lassen“ statt angestrengt zu grübeln. Im (beruflichen) Alltag müsse man sich nun prüfen, ob und bei welchen Gelegenheiten man das Verhaltensproblem antreffen könne. Konkrete Erfahrungen seien notwendig, damit über „Erlebtes“ nachgedacht werden könne und nicht mehr nur über „Gehörtes“.

Eine Selbstständigkeit im Sinne Jacobys (1994, 62 f) sei erst dann erreicht, wenn man „ohne fremde Stütze selber stehen“ könne und nicht mehr (unselbstständig) gegen sein Empfinden als Folge unzweckmäßiger Erziehung handeln (bzw. sich bewegen) würde. Erst wenn man in Ruhe Falschmachen könne und sich dessen bewusst werde und zu dem stehe, wie man im Moment sei, komme man zur „Angstlosigkeit“, denn in der Angst sieht Jacoby (1994, 101) die Ursache für mangelnde Entfaltung. Aufgrund von eigenen (Fehler-) Erlebnissen bilde sich ein Vertrauen, wodurch man zum „Wieder-vertrauen-Können“ kommen könne. Erst durch die gemachten Fehler, die durchs Stolpern auffallen, würden Menschen eine Chance haben auszuprobieren, wie sie zweckmäßiger vorgehen könnten. Eine Nachentfaltung könne nur gelingen, wenn die Menschen sich selber gegenüber (beim Stolpern) konsequent genug verhalten würden, sich ihrer Verhaltensweisen bewusst und ständig bewusst an sich arbeiten würden

(vgl. Jacoby 1994, 103, 107, 119 u. 123): „Nur wer häufig bewußt erlebt hat, wie man zulassen kann, daß Zustand und Verhalten sich zweckmäßig verwandeln, wird immer schneller und unmittelbarer den Zugang finden. Wenn wir uns bewußt zweckmäßig verhalten können, führt j e d e r Versuch zu einem positiven Resultat in der Aufgabe und zugleich zu einem Mehr an E n t f a l t u n g“ (Jacoby 1994, 136).

2.4.4 Sinnorientiertes Arbeiten: Durch „Erarbeiten-lassen“ zu „müheloser Leistung“

In Analogie zur ‘Arbeit’ bei Elsa Gindler, die bewegungsorientiert war, wäre für die ‘Arbeit’ des Berufstätigen zu fordern, dass mit der Konzentration auf einen Vorgang das Bewusstsein gekoppelt sein müsste: diese wäre dann das durchdachte Durchführen einer Leistung und nicht ein gewohnheitsmäßiges Arbeiten, damit es fertig ist. Dieses sinnorientierte Arbeiten würde zu einer Selbstzufriedenheit des Tätigen führen und könnte die Qualität der Leistung erhöhen sowie die aufgewendete Zeit immer mehr reduzieren. Außerdem sei es für eine Leistung nicht erforderlich sich anzustrengen. Gindler forderte für ihre Arbeit, dass sie ‘mühelos’ gehen müsste. Eine Arbeit, die leicht ginge und die Spaß mache, würde zudem weniger Energie verbrauchen als eine Arbeit, die als Pflicht erledigt werden muss. Statt seine Arbeit auf Leistungsfähigkeit, Erfolg und Gesundheit auszurichten, müsste das Gewohnte losgelassen und eine neue Einstellung zur Arbeit erarbeitet werden.

Betrieblich Tätige und insbesondere Führungskräften stehen unter ‘ungeheurem Leistungsdruck’. Um daran mit Jacoby anzuknüpfen (1994, 47): „ihre Leistungen werden durch Anstrengung erpresst“. Daraus folge: derartige Menschen, die über einen längeren Zeitraum sich derartige „Vergewaltigungen“ zumuten, werden früher oder später als gestresste Menschen körperlich bzw. psychische Schwierigkeiten bekommen.

Die Auffassung, dass Leistung mit Stress verbunden sein müsse und man nach einem Arbeitstag gestresst sein müsse, um anzuzeigen, dass man etwas geleistet habe, widerspricht der Leistungs-Auffassung von Jacoby fundamental.

Jacoby (1994, 304) sprach von „wahrer Leistung". Damit meinte er vor allem, dass die Menschen aufhören sollten Fortschritte machen zu wollen. Obwohl äußerlich durchaus Erfolge erzielt würden, gehe seiner Ansicht nach bei den üblichen erpressten Leistungen das Wesentliche verloren. Anstelle von vorbestimmten gewohnheitsmäßigem Tun, müsste der tätige Mensch im Unternehmen sich ständig neu auf Anforderungen einstellen lassen können. Erst durch diese flexible Einstellung könne dann wahre Leistung entstehen. Wenn jetzt eingewendet würde, dass viele Menschen in ihrem Arbeitsalltag von ihren Gewohnheiten gefangen und eingefahren seien, dann müsste mit Jacoby gegengehalten werden, dass es zu einer „Nachentfaltung" bzw. „Selbstnacherziehung" durch den arbeitenden erwachsenen Menschen kommen könnte und müsste. Gewohnheiten im täglichen Tagesablauf müsste schrittweise aufgegeben werden und die Tätigen müssten vor allem den unzweckmäßigen Aufwand bei ihren Tätigkeiten bzw. ihrem körperlichen Einsatz dafür reduzieren lernen.

Wenn diese Bereitschaft, welche den ersten großen Schritt in Richtung eines veränderten Verhaltens im Unternehmen bedeuten würde, entwickelt werden könnte, dann käme den Tätigen zu Bewusstsein, wo und was aufzugeben sei und welche Gewohnheit abgelegt werden könnte, weil sie für sie unzweckmäßig sei. Immer mehr und immer deutlicher würde der einzelne wacher werden für sich und seine wahren Bedürfnisse und würde spüren, was gut und zweckmäßig für ihn sei und was nicht (sondern z.B. nur Gewohnheit). Jacoby sprach in diesem Zusammenhang (1994, 48) auch von der Fähigkeit des „Stolperns", des Auffallens, Bemerkens, Bewusstwerdens bestimmter Unstimmigkeiten in den täglichen

Handlungsabläufen bei sich oder auch bei anderen. Eine Wachheit und Empfindlichkeit gegenüber unzweckmäßigem Verhalten müsste zu einer ständigen Bewusstseinserweiterung und damit Intelligenzförderung führen. Der einzelne Sich-Auseinandersetzende wachse nun innerlich durch eine Verbesserung seines Wissens und seines Seins statt äußerlich meist unverarbeitetes Wissen anzuhäufen und in gewohnheitsmäßiger Unbewusstheit zu versinken.

Dieser Prozess des Wachsens und der Entwicklung einer Stolper-Fähigkeit könne nur in kleinen Schritten vollzogen werden und mit einer beständigen Arbeit an sich selber. Man ist eigentlich nie 'fertig' oder hat etwas 'abgeschlossen', sondern alles ist ständig im Fluss und es kommt beständig etwas neues.

So könnte der Arbeitstag schon zu Hause beginnen mit den ersten Stolperversuchen beim Verrichten der notwendigen Pflege des eigenen Körpers: aufwachen und sich beim Aufstehen Zeit lassen (räkeln etc.), beim Zähneputzen die Mimik im Spiegel beobachten (Mache ich unzweckmäßige Grimassen?). Auch die Versuche statt mit rechts etwas links zu tun sind geeignet für das Bewusstwerden des eigenen Verhaltens und dessen Zweckmäßigkeit. Im Büro, in der Fabrik könnte bei jeder einzelnen Handlung gestolpert werden, wenn sie unzweckmäßig wäre (bei sich selber oder bei anderen). Unterstützend wirken könnte hier ein betriebliches Vorschlagswesen für die Verbesserung von Arbeitsabläufen und Verhaltensweisen[411].

Das langfristige Ziel sei es, über dieses Stolpern zu einer 'Gelassenheit' im Arbeitsalltag zu gelangen und schließlich zu einer 'Selbständigkeit', welche den Menschen unabhängig mache von unzweckmäßiger Erziehung und den

[411] In einigen Betrieben existiert ein derartiges Vorschlagswesen, und es werden Prämien ausgesetzt. Die Mitarbeiten müssten aber weniger äußerlich honoriert als vielmehr innerlich motiviert aus Interesse an einer ständigen Verbesserung IHRES Unternehmens sein.

entwickelten Verhaltensweisen. Erst wenn man in Ruhe Falschmachen kann und über die Fehler zu Verbesserung und zu einer größeren Bewusstheit komme, dann werde auch ein angstfreies, befreites Verhalten möglich, welches aus dem Wesen der Menschen entspringen würde.

2.4.5 Ein veränderter Umgang mit Zeit: Durch rechtzeitiges „Ankommen“ die Voraussetzung für berufliche Leistung schaffen

Aus sozialpolitischen Gründen ist es wichtig (und unerlässlich), dass dem Arbeitstätigen Regenerationszeiten gesetzlich gewährt werden, da dem entgegen von vielen Unternehmen von seinen Angestellten gefordert wird, die Arbeitszeit immer produktiver zu nutzen und noch effizienter zu gestalten. Die Unternehmen setzen dabei aber oft noch nicht auf die natürlichen Lebensprozesse, sondern schreiben Arbeitszeiten geradezu vor. Die zunehmende Flexibilisierung, z.B. die Gleitarbeitszeit mit Kernarbeitszeiten, könnte hier ein Schritt in eine humanere, d.h. der Natur des Menschen eher entsprechende, Richtung der eigenverantwortlichen Gestaltung sein. Unternehmen könnten (durch eine entsprechend veränderte Sinngebung des unternehmerischen Handelns) zu einer Gesellschaft beitragen, in der es neben einer quantitativen Orientierung (das wirtschaftliche Interesse des Unternehmens: Gewinnmaximierung bzw. langfristige Sicherung der Existenz) auch um ein Zulassen des (ganzheitlichen) menschlichen Seins gehe. Von der unternehmerischen Seite müsste also signalisiert werden, dass es neben einer ‘Ökonomisierung der Produktiv-(Arbeits)kraft Mensch’ um eine ‘Humanisierung in der Arbeitswelt’ gehe.

Es wurden in Kapitel I die Bildungsseminare betrachtet, bei denen eine Stressreduzierung im Vordergrund stand bzw. welche sich gesundheitlich

ausgerichtet hatten. Stress entsteht vorwiegend dann, wenn man im Arbeitsleben bestimmten (meist von außen gesetzten) Leistungsanforderungen unterliegt und diesen nicht gerecht werden kann. Meist spielt hierbei die Auffassung und Handhabung von Zeit eine Rolle. Findet ein zweckmäßiger Umgang mit der Zeit ('Time-Management') statt, dann ist meist ein Hauptstress-Faktor beseitigt.

Um Veränderungen im Sinne der Arbeitsweise von Gindler und Jacoby gerecht werden und ein entsprechendes Verhalten entwickeln zu können, muss zunächst die Frage nach der zweckmäßigen Einstellung gestellt werden.

Jeglicher Veränderung des Verhaltens gehe eine Änderung in der Einstellung voraus. Um also ein verändertes Verhalten im beruflichen Alltag entwickeln zu können, müsste sich der einzelne Mitarbeiter zunächst anders 'einstellen' (lassen). Dies würde in der Einstellung zur Arbeit und zur Zeit beginnen. Es werde nun üblicherweise das pünktliche Ankommen am Arbeitsort mit dem körperlichen Erscheinen genau zu einer bestimmten Zeit gleichgesetzt. Ein 'Ankommen' im Sinne Gindlers würde hingegen bedeuten, dass man nicht pünktlich zu einer bestimmten Uhrzeit erscheint, sondern, diese Pünktlichkeit erst die Voraussetzung für das Ankommen darstellt.

Der einzelne Mitarbeiter müsste demnach morgens im Unternehmen so ankommen, dass bei ihm 'etwas in Gang kommen' könnte. Hierbei würde er sich auf das Bevorstehende einstellen bzw. davon einstellen lassen und zwar mit der Bereitschaft sich einzuLASSEN und nicht zu MACHEN. Den anliegenden Dingen (die ein Anliegen sind) müsste die ihr gemäße „Raumzeit" zugebilligt werden. Damit könnte das übliche zeitliche Hetzen von Vorgang zu Vorgang ersetzt werden durch ein „raumzeitgemäßes Zubilligen von Zeit". Es ginge damit nicht um das Schaffen, das Abarbeiten

von Dingen, sondern um das zweckmäßige Gerechtwerden der anliegenden Aufgaben.

Löhrke (1980, in: Zeitler 1991, 121) ging auf Gindlers Einstellung zum Lernen und zur Zeit ein und zitiert sie: „Nicht auf Lernen, Wissenwollen kommt es an, sondern darauf, daß ein Tor zum Leben aufgestoßen wird". Hierzu gehöre auch, dass man „etwas ruhenlassen können" müsse, was bedeute, dass man nicht jede begonnene Arbeit vor dem Schlafengehen abschließen könne, ohne dass man dadurch beunruhigt sei. Elsa Gindler unterschied „Raumzeit" von „Uhrzeit". Damit war gemeint, einer Tätigkeit, einer Arbeit die ihr gemäße (Raum-) Zeit zuzubilligen, die sie benötige und nicht viele Tätigkeiten in einer bestimmten (Uhr-) Zeit zu schaffen, die diesen dann nicht gerecht würde (vgl. Löhrke 1980, in: Zeitler 1991, 123 f).

Genauso wie man etwas ruhenLASSEN können muss, sei es für eine Arbeit erforderlich, „anzukommen"[412], was auf die Pünktlichkeit abzielte. Löhrke (1980, in: Zeitler 1991, 123) bemerkte hierzu: „*Für* etwas ankommen und gar zur rechten Zeit ankommen, das ist entschieden mehr als zu etwas pünktlich zu erscheinen. Die bekannte Pünktlichkeit ist ja doch erst die äußere Voraussetzung fürs Ankommen. Ich muß so *ankommen*, daß bei mir etwas in Gang kommen kann. Ich muß auf etwas gerichtet sein, mich auf das einstellen, was mir bevorsteht; ich muß bereit sein, zu vernehmen und es in mich einzuLASSEN".

Als Ziel ihrer Arbeit mit Bewegungs gab Elsa Gindler (1926, 82) das Erreichen von Konzentration an und grenzte sich gegenüber dem Erlernen bestimmter Bewegungen ab, welche das Ziel der üblichen Gymnastik gewesen sei[413]. Mit der Konzentration war für Gindler das „Bewußtsein"

---

[412] Elsa Gindler unterstrich (in einem Brief an Löhrke im Mai 1956, in: Zeitler 1991, 130) die Wichtigkeit des Ankommens folgendermaßen: „Es lohnt sich immer, auch nur ein bißchen mehr bei sich anzukommen" und über die Schwierigkeiten dabei: „Sie werden es auch immer wieder erleben, wie schwer es ist, sich immer wieder von neuem zu begegnen und wie schwer man sich oft auffindet. Das bleibt unsere Aufgabe!".

[413] Vom japanischen Zen-Meister Taisen Deshimaru-Roshi wird für die japanischen Kampfkünste (1984, 55) angegeben, dass es von 'vorrangiger Bedeutung' sei, dass „der

gekoppelt: ihre Schüler wurden „von der ersten Stunde“ dazu angehalten ihre eigene Arbeit mit Bewusstsein zu verfolgen und zu durchdringen. Dieses Bewusstsein wurde von Gindler schlicht als „ich“ bezeichnet, da sie es nicht als Seele, Psyche, Geist, Gefühl, Unterbewusstsein, Individualität oder Körperseele definieren wollte. Sie meinte mit Bewusstsein den Zustand, wenn Menschen „eine Leistung durchdacht ausgeführt“ hätten, wenn sie also mit sich zufrieden seien. Es ging ihr dabei um eine Verfassung, die durch das bewusste Verfolgen menschlicher sei, als wenn etwas verrichtet werde, damit es fertig ist und meist ohne Bewusstheit ausgeführt werde. Es gelte, jede Tätigkeit mit dem „Sinn“, der dieser Tätigkeit inne wohnt, auszuführen[414]. Durch die Bewusstheit bzw. die Konzentration auf die zu verrichtende Arbeit könne nicht nur die Zeit für diese Arbeit immer mehr reduziert werden, sondern auch die Qualität der Leistung bedeutend erhöht werden (vgl. Gindler 1926, 83).

Von der Gindler-Schülerin Clare Nathansohn Fenichel[415] wurde berichtet (1978, in Zeitler 1991, 29), dass Elsa Gindler während des Kurses „einer Schülerin die Aufgabe (gab), das Studio zu säubern. Nachdem sie eine ganze Zeit zugesehen hatte, unterbrach sie die Schülerin mit den Worten: ‘Sie sind nicht dabei.’ Das hieß: ‘Sie verkörpern nicht das, was sie tun.’ Für die meisten Menschen dürfte diese Bemerkung ein Rätsel sein. War ihre Aufgabe nicht gewesen, den Raum sauberzumachen, und hatte sie ihn nicht gesäubert? Ja, sie hatte ihn saubergemacht, aber das war für Elsa Gindler nicht das Wichtigste [...]. In Wirklichkeit sagte sie der Schülerin: ‘Eigentlich wollten sie doch nur mit dem Saubermachen fertig werden,

---

Geist [...] ununterbrochen auf die Situation konzentriert sein“ müsse, um im Kampf bestehen zu können.

[414] Gindler (1926, 83) machte dieses am Beispiel des Saubermachens deutlich: „wenn ein Zimmer gesäubert wird, damit es fertig ist, sieht es anders aus, als wenn es mit dem Sinn auf Saubermachen geordnet wird“.

[415] Fenichel (in: Zeitler 1991, 29) begann bereits 1915 bei Elsa Gindler und nahm 1917 an ihrem ‘Seminar für zukünftige Lehrer’ teil.

stimmt's? Warum verkörpern Sie nicht die Frau, die saubermacht; warum leben Sie nicht das, was Sie tun?' Das war die eigentliche Frage".[416]

Als Grundgedanke ihres Lehrens wurde von Fenichel (1978, in: Zeitler 1991, 29) bemerkt, dass es in der Arbeit von Gindler darum gehe, „Absicht und Körper in Einklang zu bringen". Die „Qualität der Bewegung" würde vom „Kontakt" abhängen, d.h. es sei entscheidend, ob man auch wirklich das tun wolle, was man tut.

Als das Ziel der Versuche im Kurs bei Elsa Gindler wurde von Aldenhoven (1981, in Zeitler 1991, 112 f) angegeben, „sich dessen bewußt zu werden, was einen im Kern verknote"[417] und „diesen Kern zu fühlen und zu befreien"[418].

Gindler wendete sich in Bezug auf die Arbeit gegen jegliche Anstrengung. Die meisten Menschen würden sich für eine gute Leistung auch richtig anstrengen. Arbeit ohne Anstrengung könne jedoch nicht nur auch gut, sondern sogar besser werden. Statt sich bei der Arbeit ständig überwinden und bemühen zu müssen, geht es nach Gindler auch mühelos. Der Vorteil sei zudem noch, dass man sich dabei weniger verbrauchen würde. Ein Grund für die Auffassung, dass Arbeit anstrengen müsse, ist häufig gekoppelt mit der Sicht, sie erledigen zu müssen. Daraus folge dann, dass erst wenn die Pflicht der Arbeit erfüllt sei[419], man sich mit Zeit und Hingabe den Dingen widmen könne, die Spaß machen. Gindler hingegen forderte, dass man gerade in der Arbeit eine Beziehung zu dieser entwickeln müsse, damit sie müheloser ginge (vgl. Löhrke 1980, in: Zeitler 1991, 119 f).

---

[416] Auch Deshimaru-Roshi (1984, 53) bemerkte, wie wichtig es sei, gerade bei einer so 'einfachen' Tätigkeit wie der des Laufens dies 'vollkommen auszuführen' und die Technik vor der Konzentration zweitrangig ist.

[417] D.h. was einen daran hindere natürlich zu handeln und sich natürlich zu bewegen.

[418] In diesem Zusammenhang gibt Aldenhoven (1981, in: Zeitler 1991, 113) das Büchlein „Zen in der Kunst des Bogenschießens" von Eugen Herrigel an, welches Gindler „sehr schätzte" und welches ihre eigenen Erfahrungen (des inneren Wachstums) spiegelte, die dort im Zusammenhang mit dem Erlernen der japanischen Kunst des Kyudo (=Weg des Bogens) beschrieben sind.

[419] In diesem Zusammenhang wird auch vom „Erledigen von Arbeit" gesprochen.

Löhrke (1980, in: Zeitler 1991, 127) bezog sich auf den Ausspruch von Gindler „Dienen, ohne auf Verdienst aus zu sein“. Dies bedeute, dass es sogar notwendig sei, sein Tun nicht auf Erfolg, Leistungsfähigkeit, Gesundheit, Frische auszurichten, sondern eine gänzlich andere Einstellung zum Leben zu entwickeln, sich zu erarbeiten. Das Gewohnte müsse losgelassen werden und ein Vertrauen ins Ungewohnte entstehen. Das Leben bestehe nicht in einer Anhäufung von Tatsachen, sondern es laufe in Vorgängen, in Prozessen ab. In diesem Geschehen werde dem einzelnen (berufstätigen) Menschen seine Rolle zugewiesen. Diese gelte es zu entdecken und auszufüllen (vgl. Löhrke 1980, in: Zeitler 1991, 127 f).

2.4.6 Teambildung durch Bewusstwerden der zwei Seiten von Kommunikation: Entwicklung einer „Empfangsbereitschaft“ und Entfaltung der „Ausdrucksfähigkeit“

Körperorientierte Seminare werden hinsichtlich des Bildungszieles Teamentwicklung eingesetzt, indem z.B. in Outdoor-Trainings (s. Kapitel I 2.4.5) über körperbezogene Aufgaben die Teilnehmer ‘wie von selbst’ über ein gestelltes Problem, zueinander finden sollen. In den Seminaren wird dann oft das WAS passiert ist reflektiert, aber dem WIE der Teambildung, d.h. den individuellen Vorgängen wird weniger Raum gegeben. Bei Jacoby können die Aspekte ‘Aufnahmefähigkeit’ (Wahrnehmung von anderen) und ‘Ausdrucksfähigkeit’ als die beiden Seiten von Interaktion zwischen Menschen herangezogen werden, um einen ganzheitlicheren Entwurf für die Teambildung geben zu können.

Vor allem die Wahrnehmungsfähigkeit als Bereitschaft zu einem aufnehmenden Verhalten erscheint vor diesem Hintergrund von Bedeutung. Was Jacoby für ein (dingliches) Objekt ausführt, gilt für das menschliche Subjekt umso mehr: der ‘Ein-Druck desjenigen, dem man begegnet und mit

dem man sich beruflich auseinandersetzen muss, müsse erst einmal auf einen wirken können, bevor schon eine Reaktion komme. Hierzu zähle, den Eigenschaften des Gegenüber erst einmal Zeit zur Wirkung geben. Für dieses Wirken-lassen-können von Signalen eines Menschen sei es erforderlich, ein 'Antenniges Verhalten' zu entwickeln. Jacoby (1994, 46) verwendete den Begriff 'Antenniges Verhalten' für eine Bereitschaft des Einzelnen, sich ständig positiv mit äußeren (und inneren) Einflüssen auseinanderzusetzen. Für den betrieblichen Alltag könnte das bedeuten, dass die Mitarbeiter eine 'neue Form' der Auseinandersetzung miteinander entwickeln. Es ginge nicht mehr nur darum, WAS jemand sagt, sondern vor allem darum WIE er etwas sagt und was dabei noch mitschwinge. Hierbei gelte es eine Wahrnehmung nicht durch Sinnesschulung zu entwickeln, sondern ein antenniges Verhalten ziele auf den zweckmäßigen Einsatz der Sinnesorgane, auf ein zweckmäßiges Entwickeln des Körperinstruments. Hierfür bedürfe es vor allem einer Auseinandersetzung mit dem 'Problem des Stillerwerdens'. Indem Menschen im Unternehmen erst einmal gelassen, offen und mit Hingabe auf ihre Kollegen, Kunden etc. treffen würden, könne es zu einer Munterkeit kommen, welche eine entsprechend antennige Wahrnehmung ermögliche.

In der Auseinandersetzung mit mehreren Menschen wäre ein entsprechend ausgeprägteres antenniges Verhalten erforderlich, d.h. sowohl die einzelnen Menschen für sich als auch in der Gruppen-Konstellation müssten erst einmal wahr-genommen werden, bevor es zu einer (vorei-ligen) Inter-Aktion, Re-Aktion komme.

Der zweite Aspekt der Interaktion zwischen Menschen sei die Realisierung dessen, der man ist. Das bedeutet, dass jeder Mensch sich nicht nur an die äußere Situation bzw. andere Menschen anpassen dürfe, sondern dass in der Interaktion etwas von ihm einfließen müsse. Hierfür gelte es, eine Ausdrucksfähigkeit zu entwickeln, die dem jeweiligen Menschen in der

jeweiligen Situation entspreche. Unabhängig von „von-außen-kommenden Zwecksetzungen“ gebe es in jedem Menschen ein schöpferisches Potential, welches auch geäußert werden müsse, damit sich der Mensch insgesamt entwickeln könne. Im alltäglichen beruflichen Tun gelte es demnach, jedem Mitarbeiter Äußerungsmöglichkeiten im Sinne seiner individuellen Entfaltung zu ermöglichen. Außerdem müsse sich der einzelne Mitarbeiter um die Äußerung seiner „tatsächlichen Natur“ bemühen. Statt reproduzierend bestimmte von anderen erlernte Verhaltensweisen zu übernehmen, müsste der Einzelne produzierend das eigene Innere äußern.
Im Kontext mit der oben angesprochenen Wahrnehmungsfähigkeit müssten nun beide Aspekte zusammen wirken, ohne dass einer die Überhand gewinnen würde. Ein ‘antenniges Verhalten’ sowohl nach außen (Wahrnehmung von Menschen, Situationen) als auch nach innen (Äußerung der individuellen Natur) könne dafür erforderlich werden, um langfristig mit sich und seiner Mitwelt stimmig und letztlich erfolgreich zu sein. Wenn sich ein Mitarbeiter gemäß den biologischen Gesetzmäßigkeiten verhalten würde, dann würde sich dieses natürliche Verhalten auch auf andere auswirken, ob es ihnen nun bewusst würde oder nicht. In einer Situation, in der ein ganzes Team gefordert wäre, könnte ein derartig naturgemäßes Verhalten sich in seiner Klarheit positiv auf den Gruppen- als auch auf den Lösungsprozess auswirken.

Jacoby (1994, 49) wies darauf hin, dass jeder Säugling von Geburt an mit einer gelassenen Empfangsbereitschaft ausgestattet sei. Diese werde jedoch von den Eltern und der Umgebung häufig immer wieder neu verstört und irritiert, bis das Kind sich so unzweckmäßig verhalten würde, wie das bei den Erwachsenen „zur zweiten Natur“ geworden sei.
Dem eigenen Bewegungsausdruck stellte Jacoby das Erleben von Bewegung ergänzend gegenüber. So könne durch die Fähigkeit zur

gelassenen Wahrnehmung von Bewegungseindrücken ein Zugang zu einem Bewegungsverständnis entwickelt werden. Hierbei spiele beispielsweise das Erfassen von sportlichen Bewegungen, die aus der Mitte des Sportlers heraus mit einer gewissen Gelassenheit erreicht wurden (erkennbar an einem entspannten Gesichtsausdruck) im Gegensatz zu sportlichen Leistungen, die mit letzter Kraft erreicht wurden (häufig sieht man hier einen verzerrten Gesichtsausdruck). Es wurde auch vom "Wirksamwerden-Lassen der Energien" gesprochen. Es ging Jacoby um die Wechselwirkung zwischen dem eigenen Ausdruck (in der Bewegung) und dem Erleben von anderen Bewegungen (als Ausdruck deren Persönlichkeit). Nur wer selber Bewegungen konzentriert erlebt hätte, der könne gelungene fremde Bewegung als lebendigen Ausdruck empfinden. Der sich-bewegende Mensch müsste eine Konzentration und Vorstellungsfähigkeit entwickeln, damit er ihre Produktivität und Aufnahmebereitschaft steigern könnte. Die Intensität und Lebendigkeit des Ausdrucks würden in dem Maße selbstverständlich werden, in dem alle Bewegungs-Reproduktionen aus echtem Ausdrucksbedürfnis und intensiver innerer Vorstellung hervorgingen. Im bewussten Erleben der durch Bewegungskombinationen im Menschen ausgelösten Spannungsvorgänge könnten sie zu einer „sachlichen und klaren Einstellung" gegenüber sportlichem Geschehen kommen. Hierbei gelte es, ästhetische Werturteile, wie hässlich und schön, angenehm und unangenehm, auszuschalten, um bewusst erfahren, erkennen zu können, dass der sich bewegende Mensch in sich und an sich Naturgesetze erlebe unter Ausschaltung eines subjektiven Ausdrucks (vgl. Jacoby 1984, 25 f).

Der Wahrnehmende erhalte einen Ein-Druck von dem Objekt, welches auf ihn wirke. Für Jacoby (1994, 403) war der Unterschied bedeutsam, ob man sich beim Wahrnehmen anstrenge oder ob man sich nicht anstrenge. Statt sogleich alles anzufassen empfiehlt er, erst einmal die Eigenschaften des

wahrzunehmenden Objektes auf sich wirken zu lassen. Hierbei könne es gelingen, dass man das ganze Objekt, mehr von seiner Umgebung, mehr von dem Ort im Raum sehe.

Jacoby (1994, 46) sprach im Zusammenhang mit der menschlichen Wahrnehmung von einer „Antennenstruktur unserer Erfahrorganisation". Hiermit meinte er das „Körperinstrument" des Menschen[420], welches derartig entwickelt werden müsse, dass Signale von außen wie mit einer Antenne empfangen werden könnten. Ein dementsprechendes „antenniges Verhalten" ziele auf einen zweckmäßigen Einsatz der Sinnesorgane. Üblicherweise verhalte sich der zivilisierte Mensch unzweckmäßig, indem er beispielsweise an Blumen schnüffeln würde. Stattdessen sollte er sich vielmehr den Duft in die Nase steigen lassen, da dies von selber geschehen könnte, ohne irgendeine Anstrengung[421]. Für Jacoby sind die menschliche Sinne[422] so vollkommen, dass es keiner „Sinnesschulung" bedürfe. Um jedoch den Defiziten des antennigen Funktionierens näher zu kommen, gelte es, bei den Sinneserfahrungen zu beginnen. Bei entsprechenden Versuchen werde sich dann eine „Gesamtzustandsänderung" des Menschen einstellen. Für eine erweiterte und differenziertere Erfahrbarkeit durch die Sinne müsste der Mensch sich mit dem „Problem des Stillerwerdens"

---

[420] Zum „Körperinstrument" bemerkte Jacoby (1994, 61), dass man „geradezu von einer Verwahrlosung der Beziehung zum Körper sprechen" könnte und belegt dies mit dem „stundenlangen Herumsitzen im Wirtshaus" und der „Rekordsucht in Turnen und Sport".

[421] Jacoby (1994, 47) ging in diesem Zusammenhang auf den Begriff „Aufmerksamkeit" ein: wenn Menschen aufmerksam sein wollten, dann ist seiner Erfahrung nach bei vielen Menschen auch wieder Anstrengung damit verbunden. Es reichte ihm also nicht, dem Riechen mehr Aufmerksamkeit zu schenken, sondern man müsste überhaupt nichts t u n. Es sei vielmehr zweckmäßig zu „versuchen, anwesender, stiller zu werden, d.h. andere Dinge, die einen besetzt halten, abklingen, zurücktreten zu lassen! Wir müßten uns so verhalten, daß uns das, was uns bereits getroffen hatte, auch b e w u ß t empfindbar werden" könne.

[422] Jacoby (1994, 164) stellte für das Sehen, Hören und Tasten fest, dass die Menschen hierfür „keinerlei Muskulatur besitzen würden, deren Kontraktionen einen fördernden Einfluß auf das Spielen der Funktionen ausüben könnten" und kritisiert daher, dass kaum jemand daran Anstoß nehme, dass sich die Menschen beim Einsatz ihrer Sinne anstrengen würden.

auseinandersetzen. Das Antennigwerden bedeute nun aber auch, in dem Stillerwerden eine Gelassenheit, Offenheit und Hingabe zu entwickeln, die zu einer Munterkeit[423] führe, mit welcher man als Antenne funktioniere (vgl. Jacoby 1994, 46, 60 u. 174).

Man braucht sich beim Wahrnehmen auch nicht anstrengend zu konzentrieren. Echte Konzentration entstehe niemals durch Sichanstrengen oder durch den Versuch, Störendes wegzuschieben oder auszuschalten. Wo es stimme, werde der Mensch durch die Aufgabe, die er akzeptiert habe, konzentriert, durch sie verwandelt und sogar festgehalten! Es gehöre zu den Begleiterscheinungen des wirklichen Kontaktes mit einer Aufgabe, dass die akzeptierte Aufgabe den Menschen zu konzentrieren vermöge (vgl. Jacoby 1994, 42).

Für Jacoby war bei allen Gestaltungen des menschlichen Lebens, sei es nun Musik, darstellende Kunst, die Bewegung oder die Arbeit, der Ausdruck das Wesentliche. Das Phänomen Ausdruck habe einen „Leib“. So, wie man beim Menschen keine mechanistische Trennung von Körper und Geist, von Leib und Seele machen dürfe, so dürfe man beim Phänomen Äußerung den Stoff nicht vom Funktionellen, vom Energetischen trennen (vgl. Jacoby 1994, 420).

Ein anderes Problem beim Ausdruck sei, dass sich Menschen beim Sichäußern „aus-drücken“, d.h. sie machten den Ausdruck, statt ihr Körperinstrument beim Bewegen sich (von innen) mehr gehorsam ausdrücken zu lassen (vgl. Jacoby 1994, 409).

---

[423] Es wurde (Jacoby 1994, 49) das Beispiel vom „guten Hund“ gegeben, der „in seinem gesamten Organismus straff, hellwach und munter“ werde und sich dabei nicht anstrenge, wenn er durch irgendetwas alarmiert werde; der Mensch hingegen könne schlaff im Sessel liegen und sich dabei auch noch anstrengen, wenn ihn ein ihn betreffender (akustischer) Reiz treffe und wäre damit „keine brauchbare Antenne“ (Jacoby 1994, 60).

Die Äußerungen, die man erleichtern will, könnten bedeutend oder unbedeutend sein, entscheidend bliebe allein, dass sie für den Sich-Äußernden von Wert seien, unabhängig von den von außen kommenden Zwecksetzungen. Es sollten „die in allen Menschen vorhandenen schöpferischen Fähigkeiten zu möglichst unbehinderter Auswirkung kommen“ (Jacoby 1984, 16). Es ging Jacoby (1994, 379) um bewusste Kenntnis von Gesetzmäßigkeiten, die es ermögliche, „das Eigentümliche und Wesentliche des schöpferischen Prozesses bewußt zu erfahren und als Phänomen zu studieren und überprüfen zu können. Gleichzeitig ermöglicht es, Zusammenhänge zwischen der Qualität unseres Verhaltens und den Voraussetzungen schöpferischer Leistungen so klar zu erkennen, daß wir daraufhin bewußt an der praktischen Äußerung unseres Verhaltens arbeiten können. Wir können miterleben, wie Äußerungen entstehen, einem zuwachsen und wie sie weiterwachsen können“.

Die Voraussetzung für eine erfüllte, lebendige Äußerung sei der Erhalt einer bewussten Beziehung zu seiner Verhaltens- und Zustandsqualität. Es sei ein geringer Aufwand nötig, damit sich etwas ordnen oder geordnet verlaufen könne. Man müsse viel mehr „erlauben“ und viel weniger “machen“ (vgl. Jacoby 1994, 428).

An anderer Stelle sprach Jacoby (1994, 359) davon, dass es notwendig sei, an das „Improvisatorische“ - an die Initiative des Kindes und die Unbefangenheit - anzuknüpfen. Gleichzeitig wies er auf die Problematik dessen hin, was wirkliche Anregung sei und nicht einfach zuviel Intellektuelles. Der Begriff „Improvisation“ komme von „improvisus“ = „unvorhergesehen“ oder „un-voraus-gesehen“ und bedeute, etwas äußern, das spontan wachse, das nicht vorher zurechtgelegt worden sei. Spontan könne aber nur wachsen, was nicht durch Unsicherheit, durch Angst, durch Zensur beeinträchtigt worden sei (vgl. Jacoby 1994, 376). Jacoby (1994,

457) sprach vor allem von der „Notwendigkeit des Bereitwerdens für das Improvisatorische“. Das könne bedeuten, dass dabei nichts oder kaum etwas von dem gebraucht werden könne, was man sich (z.B. an Bewegungen) vorgenommen habe, sondern es gehe um ein improvisierendes, aber dennoch bestmögliches und der Situation angepasstes Reagieren. Gelassenes und improvisatorisches Verhalten müsse jedoch jahrelang probiert und sich erarbeitet werden, um nicht in ein „Laissez-aller“ abzugleiten, sondern sich spürend führen zu lassen. „Improvisatorisches Verhalten“ bedeute somit, dass man sich dem überlassen kann, was einen bewegt, wodurch eine „Improvisationsfähigkeit“ und „Improvisationsbereitschaft“ entwickelt werden könne. Dies bedeute vor allem, etwas zu probieren und nachzuprüfen, sich in Situationen zu begeben, in denen man sich verwandeln lassen müsse, um am eigenen Leib zu erfahren, was das, dem man über den Kopf schon zugestimmt haben möge, an Sich-Einsetzen verlange (vgl. Jacoby 1994, 457 f u. 462). Im Zusammenhang damit stehe das, was als „Phantasieleistung“[424] eingeordnet werde, sich aber durch die biologische Ausrüstung des Menschen aus den Reizen und Erlebnissen, von denen man getroffen werde bilden würde (vgl. Jacoby 1994, 376). Jacoby (1994, 404) forderte, dass man sich vom „Funktionellen“, welches in uns geschehe, berühren, bewegen lassen müsse. Jacoby (1994, 389) erläuterte, wie ein „echtes Re-Produzieren“ (in Abgrenzung zum „wieder-holenden Reproduzieren“) es erfordere, die eigene Initiative, das eigene „Temperament“ zu zügeln und sich nur vom Gehalt der Sache, der man dienen wolle, verwandeln zu lassen. Hingegen benutze der Reproduzierende meistens seinen routinierten Kopf und die

[424] Jacoby (1994, 376) erläuterte die Aspekte der „Improvisation“ und der „Phantasie“ im Zusammenhang mit dem Geschichtenerzählen und Musizieren bei/mit Kindern. Analog dazu könnten Kinder (bzw. Erwachsene) auch in der Bewegung improvisieren (wenn sie noch nicht „verunsichert“ bzw. an Konvention und Formalität gebunden seien), d.h., sie könnten mittels Bewegung das ausdrücken, vermitteln, was sie bewegen würde (bzw. dazu geführt werden).

Techniken, die er sich als „Fachmann“ erworben habe. Man müsse „die Ichhaftigkeit zurücktreten lassen“, um sich zu einem Menschen verwandeln zu können, welcher sich als Ausdruck des inneren Zustands bewege.
Jacoby (1984, 22) versprach einen sicheren Erfolg im Sinne eines Leistungszuwachses, der in kürzester Zeit in der lebendigen Auseinandersetzung mit den Ausdrucksmitteln erreicht werden könne. Die Bewegungs-Erziehung solle zusammen mit der Entwicklung der Äußerungsfähigkeit auf anderen Ausdrucksgebieten im Mittelpunkt des Lehrbestrebens stehen. Die Art der Arbeit solle darin bestehen, dass Hemmungen durch eine Stärkung des Selbstvertrauens abgebaut würden.

2.4.7 Persönlichkeitsentwicklung durch Aufbrechen von Gewohnheiten: Aufbau einer „Erfahrbereitschaft“ und einer „Reagierbereitschaft“

Bei Elsa Gindler (vgl. Wilhelm 1961, in: Zeitler 1991, 22) ging es bei der Weiterentwicklung des Menschen nicht darum, an Teilen von sich zu arbeiten, sondern darum, sich immer als ganzer Mensch weiterzuentwickeln. Sie leitete eine qualitative Entwicklung des Menschen vom Kind her ab und kritisierte, dass bei dieser ‘Entwicklung’ viele Menschen Gewohnheiten ausbilden würden, durch die sie dann nicht weiter auffallen würden, da sie darin gefangen wären und sich eben nicht mehr (täglich neu) entwickeln würden. Für Gindler ging es bei Weiterentwicklung (bzw. Weiterbildung) des Menschen (in seiner Persönlichkeit) darum, eine zunehmende Offenheit zu erfahren (‘Erfahrbereitschaft’), welche darin bestehen würde, ‘auf dem Weg über unsere Sinne und unsere körperlichen Erfahrungen mit diesen wieder Zugang zum Mittelpunkt unseres Seins zu finden’. Es ging ihr um eine

Entwicklung des ganzen Menschen in seinem Wesen, dass das, was gefühlt werde, sich auch auf das Denken übertragen würde.

Gindler forderte, an der 'Reagierbereitschaft' zu arbeiten. Das würde für den einzelnen eine Bereitwilligkeit erfordern, auf jeden Reiz richtig zu antworten. Hiermit sei eine Lebendigkeit und Wachheit verbunden, welche einer Selbstverwirklichung zustrebe.

Schließlich sei eine 'Kontaktbereitschaft' beim Experimentieren und Probieren erforderlich, um nicht (weniger) mit Willen sondern (mehr) mit Gefühl erfolgreich zum Ziel kommen zu können.

Wilhelm (1961, in: Zeitler 1991, 22) gibt in seinem Nachruf an, dass „erfahrbereit" eine der wichtigsten Vokabeln von Elsa Gindler gewesen sei und sie die Kursteilnehmer aufforderte: „Werden Sie erfahrbereit!". Elsa Gindler hatte festgestellt, dass die „Erfahrbereitschaft" in der menschlichen Entwicklung vom Kind zum Erwachsenen verloren gehe und die Menschen in ihrem Verhalten Routiniers werden würden. Die Menschen bildeten ihre Gewohnheiten aus, durch welche sie nicht weiter auffallen würden. Gindler strebte mit ihren Schülern an, zu „sein wie die Kinder", welches darin bestehe, dass jede Handlung, egal ob sie klein oder groß sei, zu einem schöpferisches Tun und einer neuen Erfahrung werde. Die sich daraus ergebende „Reife des ganzen Menschen" würde dann aus jedem Blick, aus jedem Wort, aus jeder Handlung dieses Menschen strahlen (vgl. Wilhelm 1961, in: Zeitler 1991, 22). Gindler vermittelte (nach Aldenhoven 1981, in: Zeitler 1991, 113) die Bereitschaft, auf dem Weg über die menschlichen Sinne und die körperlichen Erfahrungen mit diesen wieder Zugang zum Mittelpunkt des menschlichen Seins zu finden. Allmählich wurde es ganz natürlich, dass sich das, was die Schüler dann fühlten, sich auch auf ihr Denken übertrug (durch das Sprechen über das Tun).

Gindler beabsichtigte (nach Wilhelm 1961, in: Zeitler 1991, 19), dass ihre Schüler „lebendig und wach" werden sollten und das in den Finger- und

Zehenspitzen genauso wie im Herzen und im Verstand. Ihr eigenes Wesen war „aus ganzer Seele wach [...] und bereit zu reagieren“ und das wollte sie auch an ihre Schüler weitergeben. Es ging Gindler um „eine Leistung des ganzen Menschen, von der Mitte her gespeist“ (nach Wilhelm 1961, in: Zeitler 1991, 21)[425].

Reagierbereitschaft hieß für Elsa Gindler, dass die Arbeit an „körperlichen Symptomen“ geringer wurde und die Arbeit auf (zu verändernde) Verhaltensweisen des ganzen Menschen abzielte. Hierbei sollte der Einzelne aber schon spüren, wo er mehr im Gleichgewicht sein konnte bzw. wie ES sein wollte (vgl. Selver 1977, in: Zeitler 1991, 74). Beim Experimentieren war es daher nicht der Sinn der Sache, „zu irgendeiner Art von ‘Meisterschaft’ bringen zu wollen, sondern zu versuchen, einfach ‘so zu sein’, ‘empfänglich’ für alles, was kommen oder von einem gefordert werden mochte, zu ‘lauschen’, was die Situation benötigte“ (Aldenhoven 1981, in: Zeitler 1991, 106).

In Anlehnung an das „Stockbeispiel“ soll nun hier auf die dafür erforderliche „Kontaktbereitschaft“ des auf dem Stock oder Besenstiels Liegenden hingewiesen werden. Von Aldenhoven (1981, in: Zeitler 1991, 107) wird angegeben, dass keiner im Kurs so bequem auf dem Besenstiel liegen konnte wie Elsa Gindler, die dabei lächelte, vergnügt war und „sich sichtlich wohl“ zu fühlen schien. Dieses „in-Kontakt-Kommen“ mit dem Besenstiel sei keine „Willenssache“ gewesen, sondern konnte nur „mit Gefühl“ gehen. Man musste „nach und nach jeden Widerstand aufgebend, immer wieder

[425] Wilhelm (1961, in: Zeitler 1991, 20) führte weiter aus, dass „das Wachwerden [...] eine Frage der Selbstverwirklichung“ im Sinne Dürckheims sei, welcher in seinem Werk „Hara: Die Erdmitte des Menschen“ (erschienen im Otto Wilhelm Barth Verlag 1994 (17. A.) ausführlich beschreibt, wie Menschen „innerlich weiterkommen“ könnten.

pausierend, [...] sich behutsam, locker in allen Muskeln und Gelenken, auf ihm niederlassen. Es ging darum, daß die eigene Anatomie wach wurde für das, was verlangt wurde, und man seinen Körper sich dem anpassen ließ“ (Aldenhoven 1981, in: Zeitler 1991, 107). Die innere Bereitschaft zu probieren und zu experimentieren sei wichtiger als „sportlicher Ehrgeiz und Willenskraft gewesen. Man musste ES geschehen lassen bzw. lernte, einfach SO zu sein (vgl. Aldenhoven 1981, in: Zeitler 1991, 107).

2.5 „Zweckmäßiges Verhalten“ im beruflichen Alltag: „Aufgabe - was willst du von mir?“

Ein zweckmäßiges Verhalten geht im Sinne von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby ganz von der vorliegenden Situation bzw. Aufgabe aus bzw. die handelnde Person überlässt sich der ‘Einstellwirkung’, die von der Situation bzw. Aufgabe ausgeht. Das bedeutet, dass der handelnde Mensch als ganzer Mensch mit allen seinen Sinnen sich einer Situation / Aufgabe zuwendet und die Frage stellt: Aufgabe, was willst Du von mir?

Für viele klar geregelte Routinearbeiten am Schreibtisch erscheint es sicherlich überflüssig, wenn nicht geradezu hinderlich für die Bewältigung (Zeitverlust), wenn man sich jedes Mal die gleiche Frage stellt und versucht, darauf eine gemäße Antwort zu erarbeiten. Dennoch wird dieser ‘Aufwand’ für ein langfristig zufriedenes Arbeiten für erforderlich gehalten. Wird eine Arbeit mit der (gewohnheitsmäßigen) Einstellung bewältigt, möglichst schnell diese Routine beendet zu haben, dann gelangt derjenige bald zu einer Unzufriedenheit bzw. einem Gereiztsein, solange er noch nicht ‘fertig’ ist mit dem ‘Abarbeiten’ der anstehenden Aufgaben bzw. solange noch nicht Feierabend ist. Er führt in seiner Arbeitstätigkeit ein abgestumpftes, durch eintönige Arbeit charakterisiertes Job-Dasein.

Sich der Einstellwirkung der Aufgabe zu überlassen, bedeutet nun JEDESMAL NEU sich wieder auf die (scheinbar völlig) gleiche Aufgabe einzulassen mit einer Bereitschaft, diese jedes Mal neu bestmöglich, d.h. zweckmäßig (oder auch ökonomisch), zu bewältigen.

Die Konfrontation und Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Situationen und Menschen im beruflichen Alltag haben bei den unterschiedlichen Menschen auch unterschiedliche Auswirkungen. Was sich bei dem einen in (somatischen) Kopf- oder Magenschmerzen auswirkt, das verursacht beim anderen (psychische) Gefühle wie Wut oder Resigniertheit.
Entscheidend für ein zweckmäßiges Verhalten im beruflichen Alltag könnte die Wahrnehmung der eigenen Körpersignale sein, z.B. auf äußere Geschehnisse hin. Um langfristig zweckmäßig, d.h. auch ökonomisch erfolgreich, arbeiten zu können, könnte ein Ansatz sein, dass der Arbeitende versucht, mit sich selbst in Einklang zu stehen. Agiert bzw. re-agiert ein Angestellter eines Unternehmens ständig oder überwiegend gegen die innere Stimme, dann müsste sich das auch negativ auf das Unternehmen auswirken. Das bedeutet aber, dass nicht 'nach Gutdünken' aus dem Bauch heraus Entscheidungen gefällt werden sollten, sondern auf ein „Empfinden für das Stimmende" hingearbeitet werden müsste. Dies ist unter Umständen ein langer Prozess und erfordert eine große Bereitschaft, sich mit sich auseinander zusetzen, um Kontakt zu sich zu finden.

Wie gelangt man nun zu zweckmäßigen Fragestellungen?
„Fragenkönnen" müsse genauso erobert, sich erarbeitet werden wie jegliches Wissen und Können und an einer unbefriedigenden Antwort könne man erkennen, dass die Frage noch nicht ganz zweckmäßig war. Zweckmäßige Fragestellung erfordere eine Beziehung zur Lösung. Erst

wenn man auf viele Fragen nur unbefriedigende Antworten erhalten hätte, bekomme man eine gewisse „Gelände-Kenntnis“ von dem Gebiet, auf dem sich jemand etwas erarbeiten solle oder wolle: „Je mehr man auf einem Gebiet probiert hat, aber auch, je öfter man gescheitert ist, desto mehr Voraussetzungen zu immer zweckmäßigerem Fragen hat man bekommen“ (Jacoby 1994, 258). Eine Lösung des Problems sah Jacoby (1994, 464 f) in der zweckmäßigen Fragestellung „Sache, was willst du von mir?“ oder „Leib, was willst du von mir, wenn ich hier sitze und z.B. aufstehen will?“.

Jacoby (1994, 37 f) leitete „Zweckmäßigkeit“ bzw. „Unzweckmäßigkeit“ des Verhaltens von der biologischen Ausrüstung, d.h. dem Organisiertsein des menschlichen Körpers ab. Stimme diese Organisation (noch) nicht, dann reagiere der Körper z.B. mit einem Krampf oder mit Muskelkater. Aus dieser Erfahrung, dem Bemerken, dass etwas so noch nicht stimmen könne, werde man allmählich differenzierter probieren und sich zweckmäßiger verhalten (vgl. Jacoby 1994, 302 f). Die biologische Ausrüstung sei der „Schlüssel dafür, welches Verhalten gegenüber einer Aufgabe zweckmäßig ist und auf welche Weise die Frage so zweckmäßig zu stellen ist, daß jedem eine optimale Lösung möglich“ werde (Jacoby 1994, 470).

Außerdem solle man zunehmend unzweckmäßiges Verhalten bemerken, spüren bzw. bewusst spüren wollen. In welche Richtung tendiert das Verhalten jeweils? In Richtung „Gelassenheit“ oder in Richtung „unnötiger Aufwand“? Schließlich könne man das, was man selber als unzweckmäßig empfinde, abklingen lassen, indem man stiller werde. Dieses Stiller-Werden appelliere an eine Kopffunktion, jene menschliche Instanz, die nur zur Kenntnis nehme, nicht aber vorschreiben oder gar kommandieren könne. Üblich sei hingegen eine Kopfdominanz, d.h. alles Wahrgenommene wende sich zunächst an den Verstand, welcher durch (Bescheid-) Wissen geprägt sei. Es müssten also unmittelbare Reaktionen des Menschen möglich werden (vgl. Jacoby 1994, 366 f u. 461).

Am Beispiel des Sehens und Hörens wurde dies von Jacoby (1994, 38) verdeutlicht. „Zweckmäßiges Sehen“ geschehe, wenn Menschen das Sehen geschehenlassen, d.h. die Lichtreize, die auf die Augenlinse treffen, wirken lassen würden. „Unzweckmäßiges Sehen“ hingegen bestehe im Sich-anstrengen[426], d.h. wenn Menschen etwas sehen wollen, fingen sie zu glotzen an. Gleiches gilt für das Hören: statt unzweckmäßigem „Hinhören“, „Zuhören“ sei ein Erlauben des Auftreffens des Schalls nicht nur energetisch völlig ausreichend, sondern auch zweckmäßiger.

Am Beispiel des Gebärens machte Jacoby (1994, 268 ff) deutlich, wie oftmals ein unzweckmäßiges „Machen“ statt einem zweckmäßigem „Geschehenlassen“[427] im Zusammenhang mit Ängsten stehe. Statt dass Frauen sich im Geburts-Prozess entsprechend den biologischen und physiologischen Gegebenheiten mit Gelassenheit und Spürbereitschaft verhalten, würden sie oft in eine Panik angesichts der (bevorstehenden) Schmerzen verfallen und sich in Abwehr zusammen und zurück ziehen (Verkrampfung). Es sei vielmehr „notwendig, den Schmerz zu akzeptieren, zu versuchen, mit ihm in Kontakt zu kommen, wenn die Wehen anfangen, und auf das zu reagieren, was nun geschieht [...]. Ein Mensch, der sicher steht, durchlässige Beine, freie Leisten und Beziehung vom Rumpf zu den Beinen hat, wird auch in solch einer Situation unverstörter funktionieren als jemand, der starr oder schlaff ist“ (Jacoby 1994, 269).

Für ein zweckmäßiges Bewegungsverhalten bedeute das, dass man selbstverständlich munter werde bzw. eine Gelassenheit entwickele. Beim Skifahren solle man sich einen Hügel mit kleinem Gefälle wählen, um bei

---

[426] Jacoby (1994, 303) ging es beim Sehen vor allem darum, die „Schauabsicht“ aufzugeben. Dies gelinge zunächst besser (weil die Augen häufig einfach im Weg seien), wenn man bei Versuchen die Augen schließe oder es im Dunkeln probiere, aber das Probieren (bei Aufgabe der „Schauabsicht“) soll auch im Hellen funktionieren.

[427] Als konkretes (sicherlich extremes) Beispiel für natürliches Gebären gibt Jacoby (1994, 268) die Bäuerinnen des Balkan an, die „hochschwanger [...] zur Arbeit aufs Feld hinausgehen, niederkommen, ihr Kind allein abnabeln und weiterarbeiten, bevor sie zur üblichen Zeit mit dem Neugeborenen auf dem Tragkorb nach Hause gehen“.

Beginn der Bewegung versuchen zu können, so gelassen zu bleiben, wie man ist, wenn man noch auf ebenem Gelände stehe (Jacoby 1994, 274).
Ein anderes Beispiel für zweckmäßiges Verhalten ist beim Schwimmen das Sich-tragen-lassen vom Wasser, insbesondere in der Rückenlage[428]. Vorausgehen müsse dabei die zweckmäßige Fragestellung „Was ist Schwimmen?“. Da das spezifische Gewicht des Menschen etwas geringer sei als das des Wassers habe der Mensch die physikalischen Voraussetzungen dafür, sich wie ein Stück Korken tragen zu lassen. Es bedürfe demnach keiner Bewegung, um nicht unterzugehen, sondern im Gegenteil einer Fähigkeit zur Nicht-Bewegung, zum gelassenen Liegen auf dem Wasser und zur Nutzung des Auftriebs. Hierfür sei eine Stille und Angstlosigkeit von Nöten, die die meisten Menschen nicht (mehr) besitzen würden. Eine Beziehung zum Getragenwerden müsse jedoch bewusst erarbeitet werden, damit auch ein Vertrauen entstehen könne, welches den Menschen unabhängig von plötzlich auftretenden Behinderungen machen würde[429]. Die Methode des Schwimmunterrichts ergebe sich zwangsläufig aus dem Verständnis des Phänomens „Wie funktioniert Schwimmen?“, zu dem eine Beziehung erarbeitet werden könne[430].

---

[428] Häufig werden statt des Erlebnisses des Getragenwerdens (unzweckmäßige) Bewegungsvorschriften und Bewegungsübungen gelehrt (vgl. Jacoby 1994, 330).

[429] Ebenso fordert Jacoby (1994, 321) die bewusste Erarbeitung des Tauchens: Wer anwesend mit offenen Augen tauchen könne, sei gefeit gegen die meisten Gefahren des Wassers, d.h. man müsse unter Wasser gelassen und bewusst die Augen öffnen, sich vergnügt umschauen können, ohne dabei angestrengt den Atem anzuhalten.

[430] Ausführungen zur Erarbeitung des Schwimmens sowie einer entsprechend „zweckmäßigen Frage- und Aufgabenstellung“ in: Jacoby 1994, 316-323.

2.6 Äußerlich sichtbare und innerlich spürbare Erfolge der Gindler- / Jacoby-Arbeit

Heinrich Jacoby und Elsa Gindler ließen Tausende von Menschen experimentieren und sich bestimmte Verhaltensweisen erarbeiten. Insbesondere Heinrich Jacoby machte sich viele Aufzeichnungen und fertigte von seinen Kursen Tonbandprotokolle an. Elsa Gindler machte sich zu ihren Kursen ebenfalls Aufzeichnungen. Eine systematische Aufarbeitung und Auswertung des Materials und damit Veröffentlichung der Erfolge der Arbeitsweise ist bislang erst in geringem Umfange geschehen. Auch wenn ein Großteil des Materials von Elsa Gindler in den letzten Kriegstagen 1945 vernichtet wurde, lagert doch noch umfangreiches Material im Archiv der Gindler- / Jacoby- Stiftung in Berlin.

Um einen kleinen Eindruck von den Wirkungen der Arbeitsweise zu bekommen, greife ich wiederum auf Aussagen von Schülern von Elsa Gindler zurück.

Bei Elsa Gindler lernte man zu fühlen, wo man festhalte, wo man die Lebensfunktionen beeinträchtige. Wenn einem das Festhalten bewusst geworden sei, dann könne man es aufgeben. Voraussetzung sei aber das Fühlen des Festhaltens (vgl. Kulbach 1977, in: Zeitler 1991, 98).

Aldenhoven (1981, in: Zeitler 1991, 108) berichtete davon, dass sich alle Kursteilnehmer im Laufe der Zeit in der Weise veränderten, dass es sogar Leuten außerhalb des Kurses auffiel[431], obwohl die Veränderungen mehr im Inneren stattfanden: „zweifellos reagierten wir [...] sensibler und einfühlsamer auf unsere Mitmenschen. Wir wurden offener, ungezwungener, und sogar die konventionellsten und förmlichsten unter uns gaben sich lockerer und umgänglicher. Steife Manieren verloren sich, ebenso wie eine stereotype Ausdrucks- und vermutlich auch Denkwei-

[431] Die Mutter der berichtenden Gindler-Schülerin (Aldenhoven 1981 in: Zeitler 1991, 108) bemerkte zu ihrer Tochter: „Du bist längst nicht mehr so nervös und reizbar, wie du sonst immer warst!“.

se. [...] Vielleicht lernten wir einfach, uns wohler zu fühlen in unserer Haut, lebendiger zu werden für alles um uns her, freier in unseren Bewegungen und in unserem Handeln“. Sie und ihre Mitschüler wurden durch die Arbeit bei Elsa Gindler zur „Entfaltung“ gebracht. Und für die Arbeit im Kurs bemerkte sie (Aldenhoven 1981, in: Zeitler 1991, 111): „Je größer unsere Bereitschaft war, etwas auszuprobieren, um so mehr konnte uns die Arbeit bereichern und Erkenntnis bringen. Wir wurden reifer, bestimmt auch selbstkritischer und wachsamer“. Sie wurden davor bewahrt, starr zu werden in ihren Gewohnheiten und Gindler öffnete ihnen den Weg zu größerer Reife und Gelassenheit (vgl. Aldenhoven 1981, in: Zeitler 1991, 113). Für sich selber hielt Aldenhoven (1981, in: Zeitler 1991, 111) fest, dass sich ihre „Grundeinstellung zum Leben“ durch die Arbeit mit Elsa Gindler verändert habe und sie meistens „auf ihre Mitte“ höre. Auch Gold (1978, in: Zeitler 1991, 115) berichtet von positiven Effekten der Arbeit mit Elsa Gindler: für ihn gab es eine „größere Offenheit, mehr Freiheit und Spaß an der Entfaltung, sorgfältigere und bewußtere Wahl der Dinge, denen ich mich zuwende, mehr Gelassenheit und gesammeltere Arbeitsfähigkeit und [...] mehr Genußfähigkeit“. Die Beschäftigung mit bestimmten Problemen ermöglichte Veselko (1979, in: Zeitler 1991, 132) „eine lebendigere Art von Dasein, mehr Sicherheit und Mut, mich an Neues zu wagen. Das Wunderbare dabei ist auch das beglückende Gefühl, das sich einstellt, wenn ich mich einigermaßen zweckmäßig verhalten kann; es ist so, wie wenn jede Zelle in mir sich freuen würde zu leben!“.

Aginski (1978, in: Zeitler 1991, 40) berichtete vom Effekt der Arbeit auf ihre Sehkraft: „Es war die Arbeit an den Augen, die es mir schließlich erlaubte, mehr als zwanzig Jahre auf die Brille zu verzichten. Während meiner ganzen Kindheit hatte ich zum Lesen eine Brille tragen müssen“.

Kulbach (1977, in: Zeitler, 97) gab an, dass sie in Zeiten des Krieges durch die Gindler-Arbeit „die Angst verlor“; sie lernte „statt ständig in Angst zu sein [...] trotz dieser Angst zu leben“, sie wurde dadurch „stärker und gesünder, statt krank zu werden, wie so viele Menschen“. Dadurch dass sie „wahrnahm, wie man an der Angst festhielt und sich immer mehr

anspannte“, konnte sie ihre Angst nach und nach verlieren, bis sie schließlich keinen Grund mehr sah, sich zu ängstigen. Sie konnte „diesen Augenblick nutzen und wieder leben - sich von den Lebensprozessen wirklich tragen lassen“ (Kulbach 1977, in: Zeitler 1991, 98). Auch Aldenhoven (1981, in: Zeitler 1991, 108) berichtet davon, dass sich in Krisensituationen (Bombenangriffe im Krieg, Tod ihres Mannes) tief in ihr eine gewisse Ruhe einstellte, die es ihr ermöglichte, „unmittelbar notwendige und zumeist richtige Entscheidungen zu treffen“. Monjau erzählte (1979, in: Zeitler 1991, 117) von den Auswirkungen der Arbeit mit Elsa Gindler im Luftschutzkeller während des Krieges: „Wir brauchten keine ‘Panikübungen’ zu erfinden, wir konnten an der Bewältigung der realen Panik arbeiten, wenn z.B. neben uns im Keller eine Mauer zusammenstürzte. Elsa Gindlers Haltung und ihre Arbeit mit uns, jetzt so ganz auf die bedrohlichen Lebenslagen und übergroßen Beanspruchungen eingestellt, gaben uns die Kraft, die Schrecken durchzustehen und zu überleben“. Außerdem arbeiteten sie in den Kursen daran „Luftschutzgepäck nicht zu ‘schleppen’ sondern zu ‘tragen’, in grimmiger Kälte auszuharren ohne zu frieren, den Gestank überfüllter Luftschutzkeller, S- und U-Bahnen auszuhalten ohne zu Leiden. - Elsa Gindler empfahl uns, die Gerüche zu analysieren, zu unterscheiden, und schon hatten wir ein interessantes Experiment! - Es gab viele Gelegenheiten, Beherrschung und Gelassenheit in der Realität zu üben“.

3 Zusammenfassung und Ausblick

In Kapitel I wurden die Ergebnisse einer Befragung in den 60 größten Hamburger Unternehmen zu körperorientierten Angeboten dargestellt. In meist persönlich vor Ort (im Unternehmen) geführten Intensivinterviews gaben die Gesprächspartner Auskunft über entsprechende Maßnahmen:

- fast 92 % der befragten Unternehmen unterhielten **Betriebssportangebote**,
- in fast 77 % der Unternehmen gab es **Angebote zur Gesundheitsförderung,**
- in fast 50 % der Unternehmen wurden **körperorientierte Bildungsangebote** gemacht.

Sowohl die materiell z.T. gut ausgestatteten betriebssportlichen Aktivitäten als auch die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung waren in der Regel keine integrierten Bestandteile im beruflichen Tun der Mitarbeiter. Sie fanden meist außerhalb der Arbeitszeit statt oder waren zeitlich befristet (Projektmaßnahmen). Die körperorientierten Bildungsmaßnahmen fanden meist nur für einzelne Mitarbeitergruppen statt, insbesondere für Führungskräfte. Die Bedeutung von körperorientierten Angeboten im Unternehmen kann daher als eher gering eingestuft werden, auch wenn durchaus eine breite Palette an Angeboten insgesamt existiert. Dahinter steht die betriebswirtschaftlich geprägte Auffassung, dass körperorientierte Maßnahmen eher als Luxus angesehen werden und nicht als Beitrag zur Steigerung sowohl der Zwischenmenschlichkeit als auch der Produktivität der Menschen im Unternehmen (weitere Ausführungen zu den Ergebnissen s. in den Zusammenfassungen nach den Darstellungen der Angebote: 61, 111, 175 und am Ende des I. Kapitels: 180).

Im ersten Abschnitt von Kapitel II wurde auf die beiden Pädagogen Elsa Gindler und Heinrich Jacoby und die Entstehung ihrer Arbeitsweise eingegangen. Gindler und Jacoby trafen Mitte der zwanziger Jahre zusammen. Diese Zeit war geprägt durch reformerische Bestrebungen auf verschiedenen Gebieten. Aus sportwissenschaftlicher Sicht steht die Entwicklung des Deutschen Gymnastik-Bundes von der Gründung 1925 bis 1933 im Vordergrund, da in ihm Elsa Gindler federführend tätig war. Für die Arbeitsweise von Elsa Gindler waren außer der Entstehung des Gymnastik-Bundes vor allem folgende Linien von Bedeutung:

- die persönliche Begegnung mit (Literatur-) Werken aus der Bühnenkunst (Delsarte / Stebbins),
- die Atmung im Kontext mit Musizieren (Kofler),
- der östlich-asiatische Kulturkreis (Mazdaznan) sowie
- die gymnastische Ausbildung bei Hedwig Kallmeyer.

Die entscheidende Weiterentwicklung einer körperorientierten Arbeit bei Elsa Gindler war, dass sie (vermutlich als erste in Deutschland) die *Zwecklosigkeit mechanischen Übens erkannt* hatte und ihre Lehrweise aus dieser Erkenntnis entwickelte.

Für den Musikpädagogen Heinrich Jacoby war zunächst die Ausbildung bei Hans Pfitzner von Bedeutung. Im Laufe der Entwicklung seiner umfassenderen pädagogischen Lehr- und Forschungstätigkeit kamen vor allem die Kontakte zur Psychoanalyse von Sigmund Freud bzw. dessen Schülern, mit denen er z.T. freundschaftlich verbunden war, hinzu. Im Hinblick auf Aspekte, die das Ausdrucksgebiet der Bewegung betrafen, wurde er von Elsa Gindler angeregt und er sah in ihrem körperorientierten Arbeitsfeld seine Erkenntnisse bestätigt und ergänzt.

In Bezugnahme auf die in Kapitel I dargestellte betriebliche Realität wurden im zweiten Teil des zweiten Kapitels Aspekte der Arbeitsweise von Elsa

Gindler und Heinrich Jacoby ausgeführt bzw. auf die betriebliche Realität übertragen.

Hierbei wurde von einer üblichen Körperorientierung ausgegangen, bei der die Menschen zwar durch bestimmte (nachgemachte) Körperübungen gewisse gesundheitliche Erfolge erreichen können, in Bezug auf die Arbeitstätigkeit jedoch kein oder kaum ein Transfer stattfindet. Dieser Feststellung liegt die Beobachtung zugrunde, dass eine mangelhafte oder gänzlich fehlende Beziehung zum Organismus auch durch die Körperübungen nicht erreicht, und auch nicht angestrebt, wird.

In Bezug auf den **Betriebssport** wurden insbesondere - in Analogie zu Jacobys „Jenseits von <Begabt> und <Unbegabt>“ bzw. „Jenseits von <Musikalisch> und >Unmusikalisch>“ - Anhaltspunkte für eine Körperorientierung für alle Mitarbeiter gegeben, die *jenseits von Sportlich und Unsportlich* stehen könnten, wenn die Sichtweise bzw. Einstellung von Menschen in Unternehmen entsprechend verändert werden würde. Insbesondere in Anlehnung an die Ausführungen zum Unterricht bei Elsa Gindler wurde aufgezeigt, wie ein veränderter körperorientierter Unterricht aussehen könnte: die an (sportlicher) Bewegung Interessierten müssten stärker am Prozess der Durchführung (mit Bewusstsein die Übung verfolgen) und der Entwicklung (Erarbeitung) neuer Bewegungsformen oder Übungen beteiligt werden. Hierbei ist es entscheidend, dass eine *Empfindungsfähigkeit für stimmige Bewegungen* angestrebt werde.

Damit vom Betriebssport ein optimaler Transfer in den beruflichen Alltag stattfinden kann, müsste es ermöglicht werden, dass Mitarbeiter - eigenverantwortlich - auch während der Arbeitszeit probieren könnten, wie Bewegungen im Arbeitsablauf für sie optimiert werden können und wann sie sich eine entsprechende *Zeit zur notwendigen Regeneration* einrichten.

Die Bedeutung einer lohnenden Regeneration der Mitarbeiter könne auch in Bezug auf eine **Förderung der Gesundheit** im betrieblichen Alltag eine

wichtige Rolle spielen. Hierbei sollen sie nicht in einem „Behagen in Schlaffheit“ versinken, sondern zu einem „Behagen in Straffheit“ geführt werden. Die Erholung könne entweder in den Pausen stattfinden oder auch während des Arbeitsprozesses „auf dem Rückweg“ einer bestimmten Bewegung. Hierbei ist erforderlich, dass jeder Mitarbeiter im Rahmen seines individuellen Arbeitsprozesses (und sei es auch in der weniger körperorientierten Tätigkeit eines Sitzarbeitsplatzes) sich seiner Belastungen bewusst werde und sich (mit Hilfestellungen) einen entsprechenden Ausgleich oder (geringer belastende) Alternativbewegungen erarbeite. Wenn betriebliche Mitarbeiter es schafften, sich ihrer *biologischen Grundlagen* durch eine verbesserte Wahrnehmung beim Sehen, Hören und Empfinden zu bedienen, dann müsste es nicht so viele Krankgeschriebene und Verunfallte in den Betrieben geben.

Mitarbeiter in Unternehmen müssten mehr zur Ruhe kommen und sich bei den alltäglichen kleinen Bewegungen bewusst mit dem Augenblick des Tuns auseinandersetzen. Dies könnten sie beim natürlichen Sitzen im Büro oder auf dem Weg zu / von der Arbeit sowie bei einem bewussteren Aufstehen bzw. Hinsetzen und dem natürlichen Sichdehnen / Sichspannen zwischendurch am Arbeitsplatz. Beim Heben und Tragen von (schweren) Gegenständen müsste eine *Einstellwirkung* der Dinge erspürt werden, um diese mit einem *Empfinden für die Schwerkraft* mit weniger Anstrengung fortbewegen zu können.

Im Bereich der **Aus- und Weiterbildung** existieren die umfassendsten Möglichkeiten, die Arbeitsweise von Jacoby und Gindler zum einen im Unternehmen bekannt zu machen und zum anderen zu beginnen, sie umzusetzen. Allerdings wäre es von Vorteil, wenn sich zunächst die Bildungsverantwortlichen selber auf den Weg zu einer *Erarbeitungskompetenz* machen würden. Mit ihrem Körperinstrument

könnten sie beginnen, in ihrem Alltag zu stolpern, d.h. Dinge zu bemerken, die nicht stimmig sind. Erst durch die eigenen persönlichen Erfahrungen *beim alltäglichen Stolpern und Experimentieren* könnten die Bildungsverantwortlichen zum „Vorbild“ für die Mitarbeiter werden, die sie dementsprechend körperorientiert aus- oder weiterbilden. Entscheidend für eine veränderte körperorientierte Bildung wäre die Selbst-Erarbeitung jeglicher körperorientierter Übungen, bevor diese ‚weitergegeben‘ würden. Ein *Falschmachen von Bewegungen* müsste nicht nur erlaubt, sondern geradezu erwünscht werden, damit ein Vertrauen zu den eigenen Erfahrungen gebildet werden kann. In Bildungsseminaren dürfte weniger der Konsum von fertigen (Bewegungs-) Rezepten, z.B. zur Reduzierung von Stress, stattfinden, als vielmehr die Anregung, auf eigene Körpersignale zu achten und danach selbstverantwortlich handeln zu lernen. Das resultierende Wieder-Vertrauen-Können in eigenes Handeln sowie ein veränderter Umgang mit der Zeit (den Aufgaben ihre Zeit zubilligen statt sie abgehetzt abzuhaken) würde nach Jacoby / Gindler zu *müheloser Leistung* führen, die eine durch die Gewohnheit bestimmte erpresste Leistung ersetzen kann.

Der Teambildung als ein Seminarziel könnte durch eine veränderte Wahrnehmung von anderen Menschen (*‚antenniges Verhalten’*) näher gekommen werden. Im Seminar müssten zunächst auch *Ausdrucksfähigkeiten* entwickelt werden, die später - in der alltäglichen Auseinandersetzung – in der Kommunikation bzw. Interaktion im betrieblichen Alltag von den beteiligten Menschen ihren positiven Niederschlag finden. In diesem Zusammenhang muss die *Reagierbereitschaft* und die *Erfahrbereitschaft* genannt werden, deren Erarbeitung für Gindler eine zentrale Bedeutung in der Entwicklung des Menschen hatte. Aus sinnlichen und körperlichen Erfahrungen heraus

würden wachere Menschen entstehen, die *Leistungen aus ihrer Mitte heraus* vollbringen würden.

In diesem Sinne soll Herausforderungen im beruflichen Alltag mit der Frage begegnet werden: Aufgabe, was willst du von mir? Sie führt zu einer *Zweckmäßigkeit des Verhaltens* des Menschen bzw. menschlichen Körpers, durch welches mit Gelassenheit und ohne unnötigen Aufwand die Aufgabe oder die Schwierigkeit im beruflichen Tun bewältigt werden kann. Realisierte Beispiele für entsprechendes menschliches Verhalten werden im letzten Abschnitt gegeben.

Ausgegangen wurde in der vorliegenden Arbeit von der Fragestellung, wie die Einstellung in Hamburger Unternehmen zu körperorientierten Maßnahmen sei. Es bestand zwar eine grundsätzliche Offenheit für körperorientierte Fragestellungen (=positive Einstellung) sowie häufig günstige Rahmenbedingungen, wie entsprechende Räumlichkeiten, engagierte Mitarbeiter etc. Die Umsetzung in entsprechenden Maßnahmen scheitert jedoch häufig an ökonomischen Bedingungen bzw. fehlendem Knowhow, vor allem betriebsintern. Außerdem stehe die von Tiwald (s. Einleitung) genannte Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit im heute üblichen Sport einem aktiven Sporttreiben entgegen. Bei vielen Menschen bestehe die sportliche Aktivität darin, dass sie den wenigen tatsächlich sporttreibenden Menschen zusehen und es regelrecht verlernt hätten, mit eigenen Körpersignalen umzugehen. Tiwald fordert daher eine Veränderung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsprozesses.

Der Ansatz von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby bietet Möglichkeiten, *kostengünstig UND menschenwürdig* im Unternehmen Veränderungen in Gang zu setzen. Mit einer veränderten körperorientierten Einstellung könnten sich Bildungsverantwortliche als Multiplikatoren in entsprechenden Seminaren aber auch Mitarbeiter und Führungskräfte selber im Unternehmen individuelle Verbesserungen am Arbeitsplatz (Sitzhaltung,

Zeitmanagement, Kommunikation) erarbeiten, die sich für das Unternehmen dann auch noch ökonomisch positiv auswirken müssten.
Hier eröffnet sich ein weites Feld für mögliche Umsetzungen in Unternehmen. Wissenschaftlichen Vorbereitungen, Begleitungen und Auswertungen, wie sie in den Ansätzen bei Horst Tiwald bereits angelegt sind, können einen (langfristig) angesetzten Prozess zu einem zweckmäßigen, also ökonomischen, Verhalten im beruflichen Alltag begleiten und unterstützen.

A n h a n g

Anhang 1: Übersicht über persönliche Seminarteilnahmen

Anhang 2: Übersicht über persönlich (vor Ort) geführte Gespräche in Hamburger Institutionen (Recherche zum Thema)

Anhang 3: Übersicht über die geführten Interviews in Hamburger Unternehmen

Anhang 4: Übersicht über persönliche Seminarteilnahmen bzw. persönliche Gespräche zur Gindler- / Jacoby-Arbeit

Anhang 1:

Übersicht über persönliche Seminarteilnahmen (n=3):

Seminar „STRESSmanagement für Führungskräfte im beruflichen Alltag“
vom 04.06. bis 06.06.1993 in Hamburg
(Seminarleiter: Werner Peter Luedemann)

Seminar „Keine Zeit und trotzdem fit“
vom 26.11. bis 28.11.1993 im Sunderhof in Seevetal
(Seminarleiter: Gert von Kunhardt, Marlen von Kunhardt)

Seminar „STRESS bewältigen – Selbstmanagement“
vom 04.03. bis 06.03.1994 in Höhr-Grenzhausen bei Koblenz
(Seminarleiter: Hans-Otto Becker)

Anhang 2:

Übersicht über persönlich (vor Ort) geführte Gespräche in Hamburger Institutionen (Recherche zum Thema) (n=10):

Gespräch mit Prof. Dr. Herbert Gudjons, Fachbereich Erziehungswissenschaft am 31.03.1992 (zu seinem Gutachten zu den Seminaren der Insight Seminargemeinschaft)

Gespräch mit Dr. Siegfried Malich, Aktion Prävention e.V. am 22.04.1993 (zu Wellness-Seminarangeboten im Rahmen des Weiterbildungs-Congress in der Handwerkskammer Hamburg)

Gespräch mit Helmut Hildebrandt, Werkstatt Gesundheit Hamburg am 02.06.1993 (zur Gesundheitsförderung in Hamburg)

Gespräch mit Klaus Geißelbrecht, DGB Kreis Hamburg am 22.06.1993 (Deutscher Gewerkschaftsbund zu den Veranstaltungsreihen „Moderne Zeiten – gesunde Zeiten ?“ vom 10.09. bis 24.09.1992 und „Arbeit und Gesundheit“ vom 23.03. bis 31.08.1993)

Gespräch mit Prof. Dr. Michael Braumann, Olympiastützpunkt Hamburg am 04.01.1995 (zu wissenschaftlichen Arbeiten im Bereich Sportmedizin und Therapiesport)

Gespräch mit Hans Aßmann, Hamburger Hochschulsport am 20.08.1998 (zur Prävention am Arbeitsplatz und rechtlichen Hintergründen der Gesundheitsreform)

Gespräch mit Gerlinde Zorzi, HAG (Hamburgische Arbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung) am 06.05.1998 (zur Veranstaltungsreihe „Gesunde Beschäftigte – Gesundes Unternehmen“ vom 23.04. bis Nov. 1998)

Gespräch mit Dr. med. Andreas Dittmann, Landesunfallkasse Hamburg am 02.11.1998 (zu Gesundheitsförderungsprojekten in Hamburger Unternehmen)

Gespräche mit Ulrich Lengwenat, Betriebssportverband Hamburg am 28.04.1998 und am 13.07.1999 (zum Betriebssport in Hamburger Unternehmen)

Anhang 3:

Übersicht über die geführten Interviews in Hamburger Unternehmen (n=61):

Interview Nr. 1	im Unternehmen Nr. 9	am 01.08.1994 (tel.)
Interview Nr. 2	im Unternehmen Nr. 24	am 10.08.1994
Interview Nr. 3	im Unternehmen Nr. 49	am 15.08.1994
Interview Nr. 4	im Unternehmen Nr. 1	am 16.08.1994
Interview Nr. 5	im Unternehmen Nr. 14	am 16.08.1994
Interview Nr. 6	im Unternehmen Nr. 34	am 17.08.1994
Interview Nr. 7	im Unternehmen Nr. 11	am 18.08.1994
Interview Nr. 8	im Unternehmen Nr. 31	am 19.08.1994
Interview Nr. 9	im Unternehmen Nr. 15	am 22.08.1994
Interview Nr. 10	im Unternehmen Nr. 23	am 25.08.1994
Interview Nr. 11	im Unternehmen Nr. 55	am 26.08.1994
Interview Nr. 12	im Unternehmen Nr. 27	am 31.08.1994
Interview Nr. 13	im Unternehmen Nr. 25	am 31.08.1994
Interview Nr. 14	im Unternehmen Nr. 29	am 05.09.1994
Interview Nr. 15	im Unternehmen Nr. 51	am 07.09.1994
Interview Nr. 16	im Unternehmen Nr. 54	am 07.09.1994
Interview Nr. 17	im Unternehmen Nr. 53	am 13.09.1994 (tel.)
Interview Nr. 18	im Unternehmen Nr. 57	am 13.09.1994
Interview Nr. 19	im Unternehmen Nr. 48	am 13.09.1994
Interview Nr. 20	im Unternehmen Nr. 3	am 15.09.1994
Interview Nr. 21	im Unternehmen Nr. 59	am 15.09.1994
Interview Nr. 22	im Unternehmen Nr. 47	am 21.09.1994
Interview Nr. 23	im Unternehmen Nr. 26	am 22.09.1994
Interview Nr. 24	im Unternehmen Nr. 1 (vgl. Int. Nr. 4, anderer Unternehmensbereich)	am 22.09.1994
Interview Nr. 25	im Unternehmen Nr. 2	am 22.09.1994

Interview Nr. 26	im Unternehmen Nr. 39	am 23.09.1994
Interview Nr. 27	im Unternehmen A (öffentliche Verwaltung, persönlicher Kontakt)	am 29.09.1994
Interview Nr. 28	im Unternehmen Nr. 18	am 05.10.1994
Interview Nr. 29	im Unternehmen Nr. 46	am 05.10.1994
Interview Nr. 30	im Unternehmen Nr. 28	am 11.10.1994 (tel.)
Interview Nr. 31	im Unternehmen Nr. 52	am 13.10.1994
Interview Nr. 32	im Unternehmen Nr. 42	am 17.10.1994
Interview Nr. 33	im Unternehmen Nr. 32	am 25.10.1994
Interview Nr. 34	im Unternehmen Nr. 4	am 25.10.1994 (tel.)
Interview Nr. 35	im Unternehmen Nr. 13	am 27.10.1994
Interview Nr. 36	im Unternehmen Nr. 10	am 27.10.1994
Interview Nr. 37	im Unternehmen Nr. 30	am 09.11.1994
Interview Nr. 38	im Unternehmen Nr. 84 (besondere Gesundheitsförderungsaktivitäten)	am 10.11.1994
Interview Nr. 39	im Unternehmen Nr. 8	am 29.11.1994
Interview Nr. 40	im Unternehmen Nr. 35	am 30.11.1994
Interview Nr. 41	im Unternehmen Nr. 87	am 01.12.1994
Interview Nr. 42	im Unternehmen B (mit Outdoor-Seminarteilnahmen)	am 06.12.1994
Interview Nr. 43	im Unternehmen Nr. 44	am 07.12.1994
Interview Nr. 44	im Unternehmen Nr. 65 (besondere Gesundheitsförderungsaktivitäten)	am 15.12.1994
Interview Nr. 45	im Unternehmen Nr. 7	am 12.01.1995
Interview Nr. 46	im Unternehmen Nr. 58	am 01.02.1995
Interview Nr. 47	im Unternehmen Nr. 6	am 01.02.1995
Interview Nr. 48	im Unternehmen Nr. 56	am 03.02.1995
Interview Nr. 49	im Unternehmen Nr. 20	am 06.02.1995
Interview Nr. 50	im Unternehmen Nr. 38	am 08.02.1995
Interview Nr. 51	im Unternehmen Nr. 38 (vgl. Int. Nr. 50; anderer Unternehmensbereich)	am 08.02.1995

Interview Nr. 52	im Unternehmen Nr. 19	am 20.02.1995
Interview Nr. 53	im Unternehmen Nr. 41	am 21.02.1995
Interview Nr. 54	im Unternehmen Nr. 60	am 14.03.1995
Interview Nr. 55	im Unternehmen Nr. 33	am 15.03.1995
Interview Nr. 56	im Unternehmen Nr. 6 (vgl. Int. Nr. 47; anderer Unternehmensbereich)	am 24.03.1995
Interview Nr. 57	im Unternehmen Nr. 45	am 05.05.1995
Interview Nr. 58	im Unternehmen C (öffentliche Verwaltung, persönlicher Kontakt)	am 20.07.1995
Interview Nr. 59	im Unternehmen D (besondere Betriebssportaktivitäten)	am 10.08.1995
Interview Nr. 60	im Unternehmen Nr. 53 (vgl. Int. Nr. 17 tel.)	am 10.08.1995
Interview Nr. 61	im Unternehmen E (besondere Gesundheitsförderungsaktivitäten)	am 29.08.1995

Keine Interviews in den Unternehmen (n=11), nur telefonische Anfragen:
Nr. 5, Nr. 12, Nr. 16, Nr. 17, Nr. 21, Nr. 22, Nr. 36, Nr. 37, Nr. 40, Nr. 43, Nr. 50

Anhang 4:

Übersicht über persönliche Seminarteilnahmen bzw. persönliche Gespräche zur Gindler- / Jacoby-Arbeit:

Gespräch und Studium von Fotos mit der Gindler- und Jacoby-Mitarbeiterin Sophie Ludwig am 05.11.1995 in Berlin

Gespräche mit dem Gindler- und Jacoby-Schüler Dr. Friedrich Everling am 19.04.1999, 11.05.1999, 25.10.1999 in Hamburg

Seminar „Die Unmittelbarkeit wiederentdecken." vom 07.07. bis 1.07.1999 und Gespräch mit der Gindler-Schülerin Charlotte Selver in München

Gespräche mit der Verlegerin des Christians Verlags Susanne Liebelt am 17.06.1999, 14.09.1999, 22.11.1999, 11.12.1999 in Hamburg, gemeinsame Fahrt nach Berlin zur Gindler-/Jacoby-Stiftung, Gespräche am 01.11.2000, 06.02.2001, 26.06.2001 in Hamburg

Einführungskurs „Verhaltensstudium beim Erfahren, Atmen, Bewegen, Sprechen. Arbeit auf der Grundlage von Erkenntnissen Elsa Gindlers und Heinrich Jacobys." vom 15.10. bis 21.10.2000 und Gespräche mit der Ludwig-Schülerin Marianne Haag in Berlin

Seminare „Praxis der Gindler / Jacoby-Arbeit" mit dem Gindler- und Jacoby-Schüler Dr. Friedrich Everling am 10.11., 24.11., 08.12., 22.12.2001, 26.01.2002 in Hamburg

Literaturhinweise und Quellenangaben

a) Literaturverzeichnis und Quellenhinweise zur Körperorientierung in Unternehmen (Kapitel I)

Amesberger, Günter: Persönlichkeitsentwicklung durch Outdoor-Aktivitäten? AFRA Verlag, Frankfurt a.M. 1992

AOK Hamburg / Beiersdorf AG (Hrsg.): Betrieblicher Gesundheitsbericht für die Betriebsstätten der Beiersdorf AG. Hamburg, August 1993

AOK Hamburg / Beiersdorf AG (Hrsg.): Das Gesundheitsprojekt der AOK Hamburg und der Beiersdorf AG. Zwischenbericht 1996. Hamburg, Februar 1996

AOK Hamburg / Beiersdorf AG (Hrsg.): Das Gesundheitsprojekt der AOK Hamburg und der Beiersdorf AG. Abschlussbericht. Hamburg, November 1997

Arbeitssicherheitsgesetz (ArbSichG). In: Arbeitsgesetzte. Beck-Texte im dtv (Deutscher Taschenbuch Verlag). München 1991 (41. A.)

Arbeit & Ökologie Briefe 25.9.1991: AOK Hamburg und Beiersdorf AG: Pilotprojekt zur Gesundheitsförderung. O. Oa. u. o. Aa.

Arbeitssicherheit des Unternehmens Nr. 42: Heben und Tragen mit Rückenstützgürtel. Abschlußbericht zum Modellprojekt. Unveröffentlichter-Projektbericht. Hamburg, Dezember 1995

Aßmann, Hans: Gesundheitsförderung durch Krankenkassen: Auswirkungen des Gesundheitsreformgesetzes von 1989 auf die Präventionsmaßnahmen der gesetzlichen Krankenversicherung. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Hamburg, Fachbereich Sportwissenschaft 1993

Bedacht, Andreas / Dewald, Wilfried / Heckmair, Bernd / Michl, Werner / Weis, Kurt (Hrsg.): Erlebnispädagogik: Mode, Methode oder mehr? Tagungsdokumentation des Forums Erlebnispädagogik. [Fachhochschule München, Fachbereich Sozialwesen, Organisation und Management: Jürgen Sandmann]. München: Fachhochschule 1992

Berbalk, Heinrich / Kemkensteffen, Jürgen: Psychologische Gesundheitsförderung in einer industriellen Organisation. Vorabausdruck für die Zs. Verhaltenstherapie Heft 5, 1/1995

Bernstein, Douglas A. / Borkovec, Thomas D.: Entspannungstraining. Handbuch der <<progressiven Muskelentspannung>> nach Jacobson. Verlag J. Pfeiffer, München 1987 (4. A.), die amerik. Originalausgabe erschien 1973 unter dem Titel Progressive Relaxation Training

Betriebssportvereine verschiedener Hamburger Unternehmen: Vereinszeitungen und Jubiläumsschriften 1994 - 1999

Betriebskrankenkassen (BKK) verschiedener Hamburger Unternehmen: Gesundheitsprogramme 1994 – 1996

Betriebskrankenkasse (BKK): Verschiedene Informationsbroschüren zum Thema Gesundheit. Kohlhammer, Fachverlag für Krankenkassen, Stuttgart o.J.

Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG): In: Arbeitsgesetzte. Beck-Texte im dtv (Deutscher Taschenbuch Verlag). München 1991 (41.A.)

Bischof, Karen: Schlag auf Schlag. Seminar: Mit Taekwon-Do den Stress bewältigen. In: Zs. CASH (Die Wirtschaftszeitung der Schweiz) Nr. 13 / 28.3.1991, 37

Böhmer, Reinhold (a): Karriere - Kick auf der Kante. In: Zs. Wirtschafts-Woche Nr. 45 / 3.11.1994, 98-100

Böhmer, Reinhold (b): Outdoor-Training - viel Spaß. In: Zs. Wirtschafts-Woche Nr. 45 / 3.11.1994, 100

Bund Deutscher Betriebssportverbände: Die Bewegungspause. Ein Forschungsbericht von Gert Eichler, Gerhard Hundt und Heinz Thomas. Hamburg 1973

Bund Deutscher Betriebssportverbände: Freizeitaktivitäten für den Betriebssport. (Red. Reinhold Müller) Veröffentlichung zum 2. Seminar des Bundes Deutscher Betriebssportverbände e.V. mit dem Betriebssportverband Kiel e.V. vom 23 bis 25. Oktober 1981 in Kiel-Schilksee

Bundesverband der Betriebskrankenkassen, Abteilung Gesundheit (Hrsg.): Gesundheitsförderung im Betrieb. (Broschüre) Red.: Dr. Hildegard Demmer. Essen, Januar 1995 (3.A.)

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.): Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg New York 1989

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.): Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt. Internationale Konferenz Köln, 6.-8. Oktober 1991. Konferenzbericht. Fränkische Nachrichten, Druck- und Verlags-GmbH, Tauberbischofsheim 1992

congress & seminar (Zs.) 3/1989, o.A.: Wo Bretterstapel zersplittern und Dachziegel bersten. O.S.

Cooper, Kenneth H.: Bewegungstraining. Praktische Anleitung zur Steigerung der Leistungsfähigkeit. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt a.M. 1970/1990

Deutsche Gesellschaft für Europäische Erziehung (DGEE): Outdoor- Training - Neue Wege in der betrieblichen Weiterbildung. München o.J.

Deutscher Sportbund: Sport - Freizeit - Arbeit. Kundgebung des Bundestages 1976 des Deutschen Sportbundes am 19.6.1976 in Kiel. Frankfurt/Main 1976

Ehrlich, Jörn: Aspekte der Gesundheitsförderung am Beispiel eines Gesundheitsseminars. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Hamburg, Fachbereich Sportwissenschaft 1991

Fachhochschule Hamburg, Elke Huth (Hrsg.): Gesundheitsförderung im Krankenhaus, Bereich Reinigung: Dargestellt am Projekt Klinikum Nord - Heidberg. (Dokumentation) Hamburg o.J. (vermutl. 1998)

Feldenkrais, Moshé: Bewußtheit durch Bewegung: Der aufrechte Gang. Suhrkamp Taschenbuch Verlag, Ulm 1978 / 1989 (erstm. erschienen im Insel Verlag, Frankfurt a.M. 1968)

Friedrichs, Jürgen: Methoden empirischer Sozialforschung. WV Studium Band 28, Westdeutscher Verlag. Opladen 1980 (1. A.) / 1990 (14. A.)

Gansterer, Helmut A.: Kampf-Kursus: Wie ein feiger Hund zum reißenden Wolf promovierte. In: Zs. Trend. Das österreichische Wirtschaftsmagazin 11/1991, o.S.

Gehlen-Team: Pressestimmen 1989 – 1992

Gehlen-Team: Referenzen Nr. 1 – Nr. 34, 3/1990 – 3 /1992

Gehlen-Team: Seminarinformationen 5/1992

Gehlen-Team: www.gehlen-team.de

Gelbe Seiten des Hamburger Telefonbuchs: Outplacement - Entlassung mit Perspektive durch professionelle Karriereberatung. Ausgabe 1994/94, 25

Gerken, Gerd: Der neue Manager. Vollständige Taschenbuchausgabe, Droemersche Verlagsanstalt, München 1995, erstm. ersch. im Rudolf Haufe Verlag, Freiburg i. Br. 1988

Gerken, Gerd: Management by Love: Mehr Erfolg durch Menschlichkeit. ECON Taschenbuch Verlag, Düsseldorf und Wien 1993, erstm. ersch. im ECON Executive Verlag, Düsseldorf / Wien und New York 1990

Gimbel, Bernd / Kalkbrenner, Edwin: Handbuch KörperManagement. Training gegen Alltagsstreß. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg 1994, erstm. ersch. im Behr's Verlag, Hamburg 1992

Gottwald, Franz-Theo / Howald, Wolfgang: Ayurveda im Business: Gesundheitstraining für Körper, Persönlichkeit und Unternehmen. mvg-Verlag, München 1992

Groppetti, Gabriella: Zack - und das Brett ist entzwei. In: Zs. ZüriWoche 8.8.1991, o.S.

Hamburger Abendblatt vom 19.6.1991 (o.A.): Ersatzkassen sollen ebenfalls zahlen. O.S.

Haugg, Rolf Michael / Küntzel, Ulrich: Outdoor-Training. Neue Ansätze in der Outplacement-Beratung. In: Zs. Personalführung Sonderdruck 2/1992

Heckmair, Bernd / Michl, Werner: Erleben und Lernen: Einstieg in die Erlebnispädagogik. Neuwied / Kriftel / Berlin 1993

Henrich, Monique: Lustvoll laufen. In: Zs. Bilanz 4/1993, Sonderdruck o.S.

Henschel, Henning / Breß, Hartmut: Förderung von Schlüsselqualifikationen durch außergewöhnliche Erlebnisse. In: Zs. Personalführung 4/1989, 392-394

Herbst, Axel (red. Bearb.): Arbeit gesund machen: Dokumentation des Forums zu neuen Konzepten der Gesundheitsförderung in Betrieb und Verwaltung vom 13. bis 14. Oktober in Hamburg. Hrsg. von der Geschäftsstelle der Gesundheitsförderungskonferenz - Gesündere Zukunft für Hamburg im Auftrag des Vorstandes. Hamburg, Mai 1995

Hoberg, Gerrit / Vollmer, Günter: Das Stress-Paket. Teilnehmerunterlagen. Ernst Klett Verlag für Wirtschafts- und Bildungsservice KG, Stuttgart 1987

Hoberg, Gerrit / Vollmer, Günter: Orientierungshilfe bei der Streßanalyse und Streßbewältigung. In: Zs. Management & seminar 6/1991, 48-49

Hofmann, Laila Maija, Regnet, Erika (Hrsg.) Innovative Weiterbildungskonzepte. Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung in Unternehmen. Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen 1994

Hudson, Jasper: Die Wüste ruft: Von Blendern, Dilettanten und anderen Stilblüten im Outdoor-Trainings-Geschäft. In: Zs. ManagerSeminare Nr. 20, Juli 1995, 44 f

Hudson, Jasper / Kirmair, Jo / Kölblinger, Mario: Outdoor-Seminare - Blut, Schweiß und Training. In: Zs. ManagerSeminare Nr. 20 Juli 1995, 38-46

Jagenlauf, Michael: Outward Bound - ein Ergänzungsangebot für die moderne betriebliche Ausbildung. In: Report Erlebnispädagogik, Beilage zu Outward Bound-Infor mation Heft 2, Oktober 1991, 10 f

Jagenlauf, Michael: Outward Bound - Persönlichkeitsentwicklung durch Erlebnispädagogik. Erlebnispädagogik - Berichte und Materialien 5/1988, München 1988

Jagenlauf, Michael / Breß, Hartmut: Wirkungsanalyse Outward Bound, Kurzbericht 1990. München August 1990

Kähler, Robin: Humanisierung der Arbeitswelt: Eine Aufgabe auch für den Betriebssport? In: Zs. Hochschulsport 2/3/1988, 10-11

Kempf, Hans-Dieter: Die Rückenschule: Das ganzheitliche Programm für einen gesunden Rücken. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg 1990

Koch, Frank: Outdoor-Training im Kleinwalsertal: Ich kann mehr als ich mir zutraue. In: Informationsdienst der SKP Unternehmensberatung GmbH, Outplacement News Nr. 6 o.J, o.S.

Köhler, Hans-Uwe L.: Musashi für Manager. Ullstein Verlag, Frankfurt/M. / Berlin 1988 (erstmalig erschienen im Econ Verlag, Düsseldorf und Wien 1986)

Kölblinger, Mario: Outdoor-Training - Was ist das? In: Zs. Top hotel 7-8/1992, 112

Kölblinger, Mario (Interview): Rund um den Globus ersetzen Parcours die freie Wildbahn. In: Zs. Management & seminar 7-8/1992, 44-46

Kunhardt, Gert von: Keine Zeit und trotzdem fit: Gesundheit ohne Streß. Brendow Verlag, Moers 1993

Kurtz, Ron: Körperzentrierte Psychotherapie. Die Hakomi-Methode. Erschienen im Synthesis-Verlag, Essen 1985

Landesunfallkasse Freie und Hansestadt Hamburg: Seminare ’98: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. (Broschüre) o.J. (vermutl. Ende 1997)

Landmann, Rainer: Taijiquan - Konzepte und Prinzipien einer Bewegungskunst. Analyse anhand der frühen Schriften. Dissertation. Veröffentlicht als Band 3 in der Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie. Hamburg 2002

Lay, Rupert: Meditationstechniken für Manager: Methoden zur Persönlichkeitsentfaltung. Korrigierte und veränd. Ausgabe, 2. Aufl., Ullstein Verlag, Frankfurt a.M. / Berlin 1992, erstm. ersch. im Wirtschaftsverlag Langen-Müller / Herbig, München 1976

Lentz, Brigitta (a): Kampfsport für Manager. In: Zs. Capital 6/1991, 160-166

Lentz, Brigitta (b): Auch Du kriegst den Kick. In: Zs. Capital 6/1991, 165

Linneweh, Klaus: Streß und Streßbewältigung: Der erfolgreiche Umgang mit sich selbst. Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart 1984 (1992)

Lowen, Alexander: Bioenergetik: Therapie der Seele durch Arbeit mit dem Körper. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg 1979

Lysebeth, André van: Yoga für Menschen von heute. Mosaikverlag, München 1982 / 1990

Mahari, Julian I. / Schade, Michael: Seminare '92: Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung. Manager magazin Verlagsgesellschaft, Hamburg 1991 (3. völlig überarb. u. ergänz. A.)

managermagazin (Zs.) Ausgabe 1/1990: Angst? Ach was., o.S., o.A.

ManagerSeminare - Das Weiterbildungsmagazin, Zs. erscheint vierteljährlich im Gerhard May Verlag, Bonn, div. Ausgaben 1995-2003

Mann, Rudolf: Das ganzheitliche Unternehmen. Die Umsetzung des Neuen Denkens in der unternehmerischen Praxis zur Sicherung von Gewinn und Leistungsfähigkeit. Ungekürzte Taschenbuchausgabe, Wilhelm Heyne Verlag, München 1991; erstm. ersch. im Scherz Verlag, Bern und München 1988

Mann, Rudolf: Der ganzheitliche Mensch: Lebenssinn und Erfüllung im Beruf. ECON Verlag, Düsseldorf / Wien / New York 1991

Matthies, Michael: Ganzheitlichkeit im Betrieb: Auswirkungen auf den Betriebssport. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Hamburg, Fachbereich Sportwissenschaft 1992

May, Matthias: Arzt auf Abwegen. In: Zs. Manager magazin 12/1992, 333-337

Mitterbauer, Günther: Gesundheitsorientierte Bewegungsangebote durch Betriebe, Modell Bewegungspause am Arbeitsplatz. Allgemeine Unfallversicherungsanstalt, Innsbruck / Wien 1992

Morgenpost vom 9.2.1994, 24 o.A.: Bei Beiersdorf gewinnt die Gesundheit.

Motivation - Magazin für Führungskräfte, Zs. erscheint monatlich im Huss-Verlag, München, div. Ausgaben 1994 - 1998

Neuberger, Oswald / Kompa, Ain: Wir, die Firma: Der Kult um die Unternehmenskultur. Ungekürzte Taschenbuchausgabe, Wilhelm Heyne Verlag, München 1993, erstm. ersch. im Buchprogramm der Zs. Psychologie heute, Beltz Verlag, Weinheim und Basel 1987

Outward Bound: www.outwardbound.de

Pater, Robert: Fernöstliche Kampftechniken im modernen Management. Wilhelm Heyne Verlag, München 1990/1998 (engl. Original 1988)

Pfeiffer, Imke: Entwicklungsperspektiven eines Angebots in der betrieblichen Prävention: Untersuchung zur Wirksamkeit eines Präventionsangebotes in einem Hamburger Unternehmen. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Hamburg, Fachbereich Sportwissenschaft 1995

Pütter, Paul Stefan: Führungsjudo. Datakontext-Verlag, Köln 1989

Reiners, Annette: Praktische Erlebnispädagogik. Neue Sammlung motivierender Interaktionsspiele. Reihe 'Soziale Arbeit in der Wende' Band 8 [Fachhochschule Mün- chen, Fachbereich 11 Sozialwesen], München 1991

Report Erlebnispädagogik (Reformpädagogik - Outward Bound), Beilage zu Outward Bound-Information, Heft 2 Oktober/1991

Rienhardt, Joachim: Fit, schlank und gut drauf. In: Zs. Stern 17.4.1997, 34-46

Schaefer, Jürgen: Fertig statt fit. In: Zs. Manager magazin 10/1995, 340-349

Schettgen, Peter: Fernöstliche Kampfkunst und modernes Management. In: Hofmann, Maija / Regnet, Erika (Hrsg.): Innovative Weiterbildungskonzepte. Göttingen 1994, 299-328

Schubert, Torsten: Ganz entspannt am Arbeitsplatz. In: taz vom 9.2.1994, o.S.

Schweighardt, Kurt E.: Feuerlaufen: Durch geheimnisvolle Kräfte zu einem neuen ICH. Verlag Peter Erd, München 1986

Schwertfeger, Bärbel: Wo Bretterstapel zersplittern und Dachziegel bersten. In: Zs. Congress & seminar 3/1989, o.S.

Seminarkalender verschiedener Hamburger Unternehmen 1994 – 1996

Seminarankündigungen in verschiedenen Wirtschaftszeitschriften 1991 – 1999

Skola-Team: Fit zum Führen: Sport, Ernährung, Entspannung. mvg-Verlag, München / Landsberg am Lech 1993, erstm. ersch. im Orell Füssli Verlag, Zürich 1991

SKP - Stoebe, Kern & Partner (Unternehmensberatung): Mut zum Positionswechsel. (Werbebroschüre) Ahrensburg o.J. (verm. 1994), o.S.

Sozialgesetzbuch (SGB) Abteilung V: Gesetzliche Krankenversicherung. November 1998

Sozialgesetzbuch (SGB) Abteilung VII: Gesetzliche Unfallversicherung. November 1998

Spiegel, Rudolf (Hrsg.): Sport als Faktor beruflicher Leistung. Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik Institut der deutschen Wirtschaft 138/ 6 /1988. Deutscher Instituts-Verlag GmbH, Köln 1988

Spiegel, Rudolf (Hrsg.): Sport als Faktor von Gesundheit und Wirtschaft. Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik Institut der deutschen Wirtschaft 113/ 9-10 / 1985. Deutscher Instituts-Verlag GmbH, Köln 1986

Sport im Betrieb, Zs. des Betriebssportverbandes Hamburg: div. Ausgaben 1998 - 2003

Strasser, Wolfgang: Outdoor-Development-Training. (Werbemappe) Brunnthal o.J. (vermutl. 1992)

Strunz, Ulrich: forever young: Das Leicht-Lauf-Programm. Gräfe und Unzer Verlag, München 2000, 3. A. 2002

Tartler, Jens: Tretmühle von vorn. In: Zs. Wirtschaftswoche Nr. 20, 14.5.1993, (Gesundheit) 46-51

Tofahrn, Klaus W.: Arbeit und Betriebssport: Eine empirische Untersuchung bei bundesdeutschen Großunternehmen im Jahre 1989. Dissertation an der Universität Bochum 1990, veröffentlicht bei Duncker & Humblot GmbH, Berlin 1991

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) Hamburg: Sicherheitsreport. Ausgaben 4/1992 und 3/1995. (Offizielles Mitteilungsblatt) Rautenberg-Druck, Glückstadt

Waiblinger, Klaus: Die Bedeutung des Sports in der heutigen Fort- und Weiterbildung von Führungskräften. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Deutsche Sporthochschule Köln 1991

Wienröder, Helga: Antistress- und Sicherheitstraining. In: Zs. Schweizer Handelszeitung, Wochenblatt für Wirtschaft o.J. (vermutl. zw. 6/1991 und 6/1992), o.S.

wirtschaft und weiterbildung - das management magazin Zs., erscheint monatlich im Jünger Verlag, Offenbach, div. Ausgaben 1995-2003

Wolf, Reiner: Wenn die Ameisen zu Adlern werden. In: Zs. Management & Seminar 7-8/1994 (Extra: Körperorientierte Seminare), 44-46

b) Literaturverzeichnis und Quellenhinweise zur Arbeitsweise von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby (Einleitung und Kapitel II)

Aginski, Alice: (O.T.) Brief aus Sceaux, Frankreich Januar 1978. In: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 39-41

Aldenhoven, Theodolinda: Meine Erfahrungen mit Elsa Gindler und ihrer Arbeit. München 1981. In: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 103-113

arbeitskreis heinrich jacoby / elsa gindler: bulletin Nr. 1, Juli 1999; bulletin Nr. 2, März 2000; bulletin Nr. 3, April 2001; bulletin Nr. 4, November 2002; bulletin Nr. 5, Mai 2004; sämtl. Bulletins hrsg. und red. bearb. von Hannes Zahner, Basel

arbeitskreis heinrich jacoby / elsa gindler: www.jacobygindler.ch

Ballod, Georg: Pädagogisches Handeln und individuelle Entfaltung. Heinrich Jacobys Bildungs-und Erziehungsverständnis im individualpädagogischen Kontext. Berg Verlag, Marnheim 1997 (als Dissertation vom Fachbereich Erziehungswissenschaften der Universität Koblenz-Landau 1996 angenommen)

Biedermann, Walter: Ohne Pfeil und Bogen. Ganzheitliche Pädagogik bei Heinrich Jacoby. Oratio Verlag, Schaffhausen / Schweiz 1998

Biedermann, Walter: Unmusikalisch ...? Die Musikpädagogik von Heinrich Jacoby. Wege Musikpädagogische Schriftenreihe Band 5. Musikedition Nepomuk, Aarau / Schweiz 1993

Brockhaus Lexikon Band 20 (Wel-Zz): Zarathustra. Deutscher Taschenbuch Verlag, München 1988, 216 f

Brooks, Charles V.W.: Erleben durch die Sinne (Sensory Awareness). Übers. u. dt. Bearb. von Charlotte Selver. Junfermann-Verlag, Paderborn 1995 (8. A.), 1. dt. A. 1979, 1. amerik. A. 1974

Charlotte Selver Foundation: Elsa Gindler 1885-1961. Bulletin No. 10, Volume I. Caldwell, N.J. 1978

Charlotte Selver Foundation: Elsa Gindler 1885-1961. Bulletin No. 10, Volume II. Caldwell, N.J. 1981

Charlotte Selver Foundation: The work after Elsa Gindler. Bulletin No. 11. Caldwell, N.J. 1983

Charlotte Selver Foundation: Elfriede Hengstenberg. Her Life and Work. Bulletin No. 12. Caldwell, N.J. 1985

Charlotte Selver Foundation: Heinrich Jacoby 1889-1964. Bulletin No. 13. Caldwell, N.J. 1986

Decker, Jan: Musik- und Bewegungslernen bei Heinrich Jacoby und Elsa Gindler. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Hamburg, Fachbereich Sportwissenschaft 2001

Deshimaru-Roshi, Taisen: ZEN in den Kampfkünsten Japans. Hrsg. v. Marc de Smedt. Kristkeitz Verlag, Weidenthal 1984 (2. A.), 1. A. 1978, Frz. Originalausgabe 1977: Zen et Arts Martiaux

Dreher, Otto / Ganz, Ernst: Was ist Mazdaznan? Eine Darstellung der MazdaznanLebenswissenschaft. Humata Verlag Harold S. Blume, Bern o.J. (4. A.)

Duden Deutsches Universalwörterbuch / hrsg. u. bearb. vom Wiss. Rat u. d. Mitarb. d. Dudenred. unter Leitung von Günter Drosdowski: Sport, sportlich. Mannheim / Wien / Zürich 1989 (2., völlig neu bearb. u. stark erw. Aufl.), 1438

Dürckheim, Karlfried Graf: Hara: Die Erdmitte des Menschen. Otto Wilhelm Barth Verlag 1994 (17. A.), erstmal. 1954

Durham, Else Henschke: (O.T.) Brief aus La Jolla, Calif., Juni 1978. In: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 42-47

Ehrenfried, Lily: Körperliche Erziehung zum seelischen Gleichgewicht: Somato-Therapie - ein vergessener Heilfaktor. Westliche Berliner Verlagsgesellschaft, Berlin 1974 (3. überarb. u. erweit. A.), erstmal. 1957

Ehrenfried, Lily: Körperliche Erziehung zum seelischen Gleichgewicht. Brief aus Paris, Februar 1978. In: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 34-36

Ehrhardt, Johannes (Hrsg.): Spüren, Experimentieren, Gestalten: Impulse, die von der Elsa Gindler – Traditionslinie ausgehen und ihre Bedeutung für die künftige Bildung. CALE-Papers Nr. 9, Hannover CCR 1998

Ehrhardt, Johannes (Hrsg.): Wege der Achtsamkeit: Ausprägungen und Weiterentwicklungen der Gindler-Impulse. CALE-Papers Nr. 13, Hannover CCR 2001

Elkisch, Heten: (O.T.) Brief aus Haifa, 27. November 1977. In: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 37-38

Falke Heller, Gertrud: Vom Tanz zur Psychotherapie. Brief aus London, April 1982. In: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 80-86

Fenichel, Clare Nathanson: (O.T.) Auszüge aus Korrespondenz und Interviews mit Mary Alice Roche. Los Angeles 1978. In: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 29-31

Finger, Hildegard: Beeindruckt von einem Buch: Jenseits von 'Begabt' und 'Unbegabt'. In: Zs. für Musikpädagogik, Heft 21, März 1983, 44-49

Franzen, Gabriele Maria: Ruhen in Bewegung. In: Zs. Die Kunst zu leben. 7/1995, 19-21

Franzen, Gabriele Maria: Werden Sie wieder reagierbereit! Elsa Gindler (1885 - 1961) und ihre Arbeit. In: Zs. Gestalttherapie 2/1995, 3-19

Friedmann, Elly D.: Laban, Alexander, Feldenkrais: Pioniere bewusster Wahrnehmung durch Bewegungserfahrung; drei Essays. Junfermann Verlag, Paderborn 1993 (2.A.), engl. Orig. 1989

Fuchs, Grete: Bildungswerte der Gymnastik. In: Zs. Gymnastik Nr. 5/6 Mai 1931, 69-72

Gindler, Elsa: (O.T.) Auszüge aus Briefen an Erna Löhrke. April 1953, November 1953, September 1955, Mai 1956, August 1956, August 1957, März 1958. In: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 129-131

Gindler, Elsa: Die Gymnastik des Berufsmenschen. In: Zs. Gymnastik Nr. 5/6 Juni 1926, 82-89; wiederveröff. in: Stolze, Helmuth 1984, 227-233 u. in: Zeitler, Peggy 1991, 48-57 u. in: Ludwig, Sophie 2002, 83-93

Gindler, Elsa: (O.T.) Vortrag von 1931 anlässlich der Generalversammlung des Deutschen Gymnastikbundes. Erstmalig veröffentlicht in: Ludwig, Sophie 2002, 94-125

Gold, Heinrich: (O.T.) Brief aus Berlin, 15. Dezember 1978. In: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 114-115

Gudel, Dieter: Neue Ansätze der Rückenschule: Metatheorethische Betrachtung von Inhalten, Zielen, Effekten und Anwendung alternativer pädagogischer Ansätze. Erschienen als Band 5 in der Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V., Hamburg, 2002

Gudel, Dieter: Transkulturelle Bewegungsforschung: Entdeckendes Begegnen eines bewegungswissenschaftlichen Forschungsansatzes. Erschienen als Band 15 in der Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V, Hamburg 2004 (als Dissertation angenommen am Fachbereich Sportwissenschaft der Universität Hamburg 2004)

Guts Muths: Gymnastik für die Jugend, 1793

Gymnastik, Zs. des Deutschen Gymnastik-Bundes: Lehrgänge und Ferienkurse. Ausgabe 5/6 Mai 1929, 89

Gymnastik, Zs. des Deutschen Gymnastik-Bundes: Lehrgänge und Ferienkurse. Ausgabe 7/8 Juli 1930, 122

Hanish, O.Z.A.: Die Macht des Atems: Der magische Weg zur Selbstentwicklung. Humata Verlag Harold S. Blume, Bern o.J. (4. A.), engl. Originalausgabe: The Power of Breath.

Heinrich-Jacoby / Elsa Gindler-Stiftung (Hrsg.): Rundbrief Nr. 1, Mai 1999; Rundbrief Nr. 2, Juni 2000; Rundbrief Nr. 3, Juni 2001; Rundbrief Nr. 4, August 2002; Rundbrief Nr. 5, August 2003; Rundbrief Nr. 6, August 2004; sämtl. Rundbriefe hrsg. in Berlin vom Vorstand der Stiftung

Heinrich-Jacoby / Elsa-Gindler-Stiftung: www.jgstiftung.de

Hengstenberg, Elfriede: Gymnastik mit Kindern. In: Zs. Gymnastik Nr. 1/ 2 Januar 1931, 1-10

Hengstenberg, Elfriede: Erfahrungen aus meinem Kinderunterricht. In: Zs. Gymnastik Nr. 9/10 September 1931, 129-142

Hengstenberg, Elfriede: Zustandsprüfung beim Erwachen. Berlin ca. 1940. In: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 91-94

Hengstenberg, Elfriede: Entfaltungen. Bilder und Schilderungen aus meiner Arbeit mit Kindern. Hrsg. von Ute Strub. Arbor Verlag, Heidelberg 1991

Herrigel, Eugen: ZEN in der Kunst des Bogenschießens. Otto Wilhelm Barth Verlag, Bern, München, Wien 1986 (26. A.), 1. A. 1948

Hilker, Franz (a): Vom Sinn unserer Arbeit. In Zs. Gymnastik Nr. 1 / 2 Februar 1926, 1-3

Hilker, Franz (b): Aus der Geschichte der gymnastischen Bewegung. In: Zs. Gymnastik Nr. 1/2 Februar 1926, 19-21

Hilker, Franz (c): Die Kulturaufgabe der Gymnastik. In: Zs. Gymnastik Nr. 1/2 Februar 1926, 69-74

Hilker, Franz (d): Reine Gymnastik: Eine Einführung in Wesen und Formen naturgemäßer Körperbildung. Berlin 1926 d

Hilker, Franz: Aus der Geschichte der gymnastischen Bewegung: Ludwig Pallat zum 60. Geburtstag. In: Zs. Gymnastik Nr. 11/12 Dezember 1927, 167-170

Hilker, Franz: Fünf Jahre Deutscher Gymnastik-Bund. In: Zs. Gymnastik Nr. 11/12 November 1930, 163-172

Hilker, Franz: Die Münchner Gymnastiktagung. In: Zs. Gymnastik Nr. 5/6 Mai 1931, 65-68

Hilker, Franz: Dem Andenken einer grossen Pädagogin. In: Zs. Bildung und Erziehung Januar 1961. Wiederveröffentlich in: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 133-139

Hofer, Christiane: Kinderschwimmen für Anfänger unter besonderer Berücksichtigung der explorativen Begegnung mit dem Bewegungsraum 'Wasser'. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Hamburg, Fachbereich Sportwissenschaft 1995

Institut für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V.: www.bewegen.org

Jacoby, Heinrich: Erziehen - Unterrichten - Erarbeiten. Aus Kursen in Zürich 1954 / 1955. Bearb. u. hrsg. von Sophie Ludwig. Hans Christians Verlag, Hamburg 1989

Jacoby, Heinrich: Jenseits von >>Begabt<< und >>Unbegabt<<: zweckmäßige Fragestellung und zweckmäßiges Verhalten; Schlüssel für die Entfaltung des Menschen. Hrsg. von Sophie Ludwig. Hans Christians Verlag, Hamburg 1994 (5. überarb. A.), erstmal. 1980

Jacoby, Heinrich: Jenseits von >>Musikalisch<< und >>Unmusikalisch<<: die Befreiung der schöpferischen Kräfte dargestellt am Beispiel der Musik. Hrsg. von Sophie Ludwig. Hans Christians Verlag, Hamburg 1984

Jacoby, Heinrich: Musik: Gespräche, Versuche 1954. Hrsg. von Sophie Ludwig. Hans Christians Verlag, Hamburg 1986. Von Rudolf Weber überarb. Neuauflage, incl. CD mit Hörbeispielen. Hans Christians Verlag, Hamburg 2003

Jaques-Dalcroze, Emile: Rhythmik, Gehörbildung und Stegreifkunst. Aufsatz 1914. In: Jaques-Dalcroze, Emile: Rhythmus, Musik und Erziehung. Göttingen / Wolfenbüttel 1977, 72-92

Jaques-Dalcroze, Emile: Rhythmus, Musik und Erziehung. Göttingen / Wolfenbüttel 1977 (Wiederherausg. Gabriel Jaques-Dalcroze, Genf). Unveränd. Nachdruck der Ausgabe Basel 1921, Übersetz. v. Julius Schwabe; E. Jaques-Dalcroze 1919

Kallmeyer-Simon, Hedwig: Heilgymnastik. In Zs. Gymnastik Nr. 1/2 Februar 1926 a, 14-16

Kallmeyer-Simon, Hedwig: Aus der Arbeit von Geneviève Stebbins. In: Zs. Gymnastik Nr. 5/6 Juni 1926 b, 74-82

Kallmeyer-Simon, Hedwig: Körpererziehung und Ausdrucksgestaltung. In: Zs. Gymnastik Nr. 11/12 November 1926, 185-191

Kallmeyer-Simon, Hedwig / Lauterbach, Friede: Vom Wesen des Ausdrucks und seiner Beziehung zur Arbeit am Körper des Menschen. In: Zs. Gymnastik Nr. 11/12 Dezember 1927, 170-178

Kleist, Heinrich von: Über das Marionettentheater und andere Prosa. Philipp Reclam jun. Verlag, Stuttgart 1984

Klinkenberg, Norbert: Moshé Feldenkrais und Heinrich Jacoby – eine Begegnung. Erschienen als Band 1 in der Schriftenreihe der Heinrich-Jacoby / Elsa- Gindler-Stiftung, Berlin 2002

Köpp, Gisela: Leben mit Stimme, Stimme mit Leben: die Atem- und Stimmkunst der Clara Schlaffhorst und Hedwig Andersen; mit praktischem Übungsteil. Kassel; Basel; London; New York; Prag: Bärenreiter-Verlag 1995

Kofler, Leo: Die Kunst des Atmens. A. d. Engl. übers. u. umgearb. von Clara Schlaffhorst u. Hedwig Andersen. Bärenreiter Verlag, Kassel 1992, erstmal. 1952 (neue Hrsg.), ursprüngl. 1897

Kulbach, Johanna: (O.T.) Interview mit Mary Alice Roche. New York 1977. In: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 95-102

Landmann, Rainer: Taijiquan – Konzepte und Prinzipien einer Bewegungskunst: Analyse anhand der frühen Schriften. Dissertation. Erschienen als Band 3 der Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V. Hamburg 2002

Le Brün-Hölscher, Heike: Musikerziehung bei Heinrich Jacoby. Dissertation, veröffentlicht im Lit-Verlag Münster 1987

Löhrke, Erna: (O.T.) Brief aus Ratingen, Januar 1980. In: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 119-128

Ludwig, Sophie: Erkenntnisse aus meiner Arbeit während des 2. Gymnastischen Frauenlehrgangs in Wyk. In: Zs. Gymnastik Nr. 7/8 August 1927, 108-110

Ludwig, Sophie: Elsa Gindler - von ihrem Leben und Wirken. >Wahrnehmen, was wir empfinden<. Hrsg.: Heinrich-Jacoby / Elsa Gindler - Stiftung. Bearb.: Marianne Haag. Hans Christians Verlag, Hamburg 2002

Mangold, Frieda: Die Küche der Neuzeit. Humata Verlag Harold S. Blume, Bern / Switzerland o.J. (15. A.)

Mehl, Erwin: Der Ausdruck 'Gymnastik' und seine Definition. In: Zs. Gymnastik Nr. 5/6 Mai 1931, 80-88

Mensendieck, Bess M.: Körperkultur der Frau: Praktisch hygienische und praktisch ästhetische Winke. München 1920 o. 1923

Monjau, Mieke: (O.T.) Überarbeitete Fassung einer Ansprache beim Elsa Gindler Treffen auf Burg Rothenfels im Oktober 1976. Düsseldorf 1979. In: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 116-118

Murphy, Michael: Der Quantenmensch: Ein Blick in die Entfaltung des menschlichen Potentials im 21. Jahrhundert. Aus dem Amerikanischen von Manfred Miethe. Integral Verlag, Wessobrunn 1994, 426-429: Die Arbeit von Elsa Gindler und Charlotte Selver.

Nörenberg, Ruth: (O.T.) Brief aus Roggenkamp, März 1977. In: Zeitler Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 65-68

Noodt, Heidi: Chronik der Schule Schlaffhorst-Andersen. Hrsg. von dem Freundeskreis der Schule Schlaffhorst-Andersen e.V. Satz und Druck: F.X. Stückle, Ettenheim (o.J.)

Pallat, Ludwig / Hilker, Franz (Hrsg.): Künstlerische Körperschulung. Breslau 1926 (3. A.), erstm. 1923

Pikler, Emmi: Friedliche Babys - zufriedene Mütter. Pädagogische Ratschläge einer Kinderärztin. Verlag Herder, Freiburg 1996 (6. A.), erstmal. 1982

Pikler, Emmi: Laßt mir Zeit: Die selbständige Bewegungsentwicklung des Kindes bis zum freien Gehen. Pflaum Verlag, München 1988

Pikler, Emmi u.a.: Miteinander vertraut werden: Erfahrungen und Gedanken zur Pflege von Säuglingen und Kleinkindern. Hrsg., überarb. u. zsgest. von Anna Tardos, Laura & Lienhard Valentin. Arbor Verlag, Freiamt 1994

Pincus, Lily: Auszüge aus: Verloren - Gewonnen: Mein Weg von Berlin nach London. London 1980. In: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 87-90

Prüfer, Oliver: Tennis zum Selbst: Geistige Grundlagen eines humanen Tennislehrweges. Analyse humaner Dimensionen des Tennisspiels im interdisziplinär theorethischen Rahmen unter besonderer Berücksichtigung des pädagogischen Ansatzes von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby. Edition Lietzberg, Hamburg 1998 (als Dissertation angenommen am Fachbereich Sportwissenschaft der Universität Hamburg 1997)

Roche, Mary Alice: (O.T.) Foreword in: Elsa Gindler 1885-1961. Bulletin No. 10, Vol I der Charlotte Selver Foundation, Caldwell, N.J. 1978

Röthig, Peter (leit. Hrsg.) u.a.: Jaques-Dalcroze. Sportwissenschaftliches Lexikon. Schorndorf 1992 (6. völlig neu bearb. Aufl.), erstmal. 1972, 224-225

Salomon, Hanna: (O.T.) Brief aus Tivon, Israel 12. Juli 1976. In: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 32-33

Saurbier, Bruno: Geschichte der Leibesübungen. Wilhelm Limpert-Verlag, Frankfurt / Main 1966 (5. erw. A.), 1. A. 1955

Scharschuch, Alice: Der atmende Mensch. Lösungs- und Atemtherapie in Ruhe und Bewegung, Gesundheit und Erkrankung, im Handeln und Meditieren. Turm Verlag Bietigheim (Württ.) 1995

Schlaffhorst, Clara / Andersen, Hedwig: Atmung und Stimme. Möseler Verlag, Wolfenbüttel 1928

Schlaffhorst, Clara: Die Bedeutung der Atmung. In: Pallat, Ludwig / Hilker, Franz: Künstlerische Körperschulung. Breslau 1926 (3. A.), 116-127

Selver, Charlotte: (O.T.) Ausschnitte aus Seminar-Aufnahmen, ausgewählt von Mary Alice Roche. Bearb. v. M. A. Roche u. C. Selver. Sausalito, Calif., Oktober 1977. In: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 69-79

Selver, Charlotte: Der Anfang vom Anfang. Hrsg. von Peggy Zeitler (Aus den Gesammelten Schriften über Sensory Awareness). München 1985

Selver, Charlotte: Sensory Awareness. In: Petzold, H.: Psychotherapie. Körperdynamik. Sonderdruck o.J.

Selver, Charlotte: Über das Atmen. Hrsg. von Peggy Zeitler (Aus den Gesammelten Schriften über Sensory Awareness). München 1988

Sensory Awareness Foundation: Elsa Gindler 1885-1961. Bulletin No. 10 - II (Volume II). Muir Beach, CA 1989

Speads, Carola: (O.T.) Interview mit Mary Alice Roche. New York 1977. In: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 58-64

Steinaecker, Karoline von: Luftsprünge. Anfänge moderner Körpertherapien. Urban & Fischer Verlag, München / Jena 2000

Stolze, Helmuth (Bearb. u. hrsg.): KBT - Die Konzentrative Bewegungstherapie: Grundlagen und Erfahrungen. Berlin 1984

Storck, Karl: E. Jaques-Dalcroze. Seine Stellung und Aufgabe in unserer Zeit. Stuttgart 1912

Tiwald, Horst: Probleme des Machens aus sportdidaktischer Sicht. In: A. Krüger / D. Niedlich (Hrsg.) Ursachen der Schulsport-Misere in Deutschland. London 1979, 143-155

Tiwald, Horst: Sport und Humanisierung der Arbeitswelt. Wirtschafts- und sozialpolitische Zeitschrift des ISW. Hrsg.: Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Linz / Oberösterreich) Sondernummer Jahrgang 2, Linz 1979

Tiwald, Horst: Ziele des Sports in der Weiterbildung. In: Sport in der Weiterbildung. Materialien zur Zieldiskussion. Dokumentation des Ersten Weiterbildungsforums. Schriftenreihe des Bildungswerks des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen e.V. Red. Eberhard Kundoch. Verlag Peter Keuck, Straelen 1982, 32-70

Tiwald, Horst: Die Kunst des Machens oder der Mut zum Unvollkommenen: Die Theorie der Leistungsfelder und der 'Gestaltkreis' im Bewegenlernen. Edition Lietzberg, Hamburg 1996

Tiwald, Horst: Im Sport zur kreativen Lebendigkeit: Bewegung und Wissenschaft. Philosophische Grundlegung der Sportwissenschaft. Erschienen als Band 2 der Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V. Hamburg 2002

Veselko, Ruth: (O.T.) Brief aus Winterthur, 28. Januar 1979. In: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 132

Weber, Rudolf: Gespräch mit ehemaligen Mitarbeitern und Kursteilnehmern Heinrich Jacobys. In: Zs. für Musikpädagogik, Heft 23, September 1983, 3-8, 25-33

Wilhelm, Rudolf: Elsa Gindler - Eine große Pädagogin besonderer Art. 19. Juni 1885 bis 8. Januar 1961. In: Zs. Heilkunde Heilwege Heft 5/1961. Wiederveröffenlicht in: Zeitler, Peggy: Erinnerungen an Elsa Gindler. München 1991, 18-28 (s. auch in: Stolze, Helmuth 1984, 234-242)

Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Verlag Franz Vahlen, München 1984 (15. überarb. A.), 1. A. 1960

Zeitler, Peggy (Hrsg.): Erinnerungen an Elsa Gindler. Aus den Schriften der Sensory Awareness Foundation. München 1991

Das Institut für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V.

Das Institut für bewegungswissenschaftliche Anthropologie wurde im Jahre 2000 in Hamburg gegründet. Es ist eine Forschungsgemeinschaft, die aus Absolventen der Fachdisziplinen Physik, Psychologie, Sinologie und Sportwissenschaft der Universität Hamburg besteht.

Als Vereinigung von Forschern und Wissenschaftlern erkennt das Institut die Bedeutung, die der menschlichen Bewegung in allen individuellen und gesellschaftlichen Lebensbereichen zukommt. Gleichzeitig erkennt das Institut große Defizite in diesem Bereich, die die Gesundheit, das Wohl und die individuelle, zwischenmenschliche, soziale, produktive, kulturelle und ökologische Handlungsfähigkeit der Menschen schwerwiegend beeinträchtigen.

Auf dieser Grundlage sieht das Institut seine Aufgabe darin, zu der Entwicklung einer umfassenden Bewegungswissenschaft des Menschen beizutragen und die Ergebnisse unserer Studien und Forschungen der Allgemeinheit zugänglich und nutzbar zu machen.

Das Institut ist eng mit dem Fachbereich Sportwissenschaft der Universität Hamburg verbunden (zahlreiche Institutsmitglieder sind dort in Forschung und Lehre aktiv), und die Aktivitäten richtet es wesentlich auch an die Studenten dieses Bereichs.

Es strebt jedoch die Erweiterung der interdisziplinären und transkulturellen Ansätze der Arbeit an, um für die Lösung der sehr dringlichen Probleme auf dem Gebiet der menschlichen Bewegung solide Grundlagen schaffen zu können.

Die Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V.

	Frank Neuland (Hrsg.):
Band 1	**Bewegung und Möglichkeit -** **Akzente einer ganzheitlichen Bewegungswissenschaft** Beiträge von Horst Tiwald, Rainer Landmann, Christoph Blumberg, Oliver Prüfer, Frank Neuland, Rainer Ehmler, Andreas M. Marlovits, Olaf Höhnke, Hyosong Gu Hamburg 2002 ISBN 3-936212-00-7
	Horst Tiwald:
Band 2	**Im Sport zur kreativen Lebendigkeit:** **Bewegung und Wissenschaft - Philosophische Grundlegung der Sportwissenschaft** Hamburg 2002 ISBN 3-936212-01-5
	Rainer Landmann:
Band 3	**Taijiquan - Konzepte und Prinzipien einer Bewegungskunst.** **Analyse anhand der frühen Schriften** Hamburg 2002 ISBN 3-936212-02-3
	Hyosong Gu:
Band 4	**Kampfsport und Bewegung in der kulturellen Entwicklung – eine andere Idee** Hamburg 2005 (*in Vorbereitung*) ISBN 3-936212-03-1
	Dieter Gudel:
Band 5	**Neue Ansätze der Rückenschule.** **Metatheoretische Betrachtung von Inhalten, Zielen, Effekten und Anwendung alternativer pädagogischer Ansätze** Hamburg 2002 ISBN 3-936212-04-X
	Sven Clausen:
Band 6	**Religiöse Dimensionen im Extremsport** Hamburg 2003 ISBN 3-936212-05-8

Das Institut für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V. finden Sie auch im Internet unter der Adresse www.bewegen.org.

Band 7
Dieter Gudel / Rainer Landmann / Oliver Prüfer (Hrsg.):
Gedankensprünge in Bewegung.
Festschrift zur Emeritierung von Prof. Dr. Horst Tiwald
Hamburg 2003
ISBN 3-936212-06-6

Band 8
Mike Wilde:
Natürliches (Fort)Bewegen.
Thun-Hohensteins ‚Natürliche Bewegungspflege' und die Kooperation mit der Evolution als Grundlagen für ein gesundes (Fort)Bewegen. Verdeutlicht anhand des Skilanglaufens
Hamburg 2003
ISBN 3-936212-07-4

Band 9
Lars Wegerich:
Pathosophie und Integrales Coaching.
Biologisches Sich-Bewegen im Gestaltkreis Viktor v. Weizsäckers
Hamburg 2005 (*in Vorbereitung*)
ISBN 3-936212-08-2

Band 10
Mike Wilde (Hrsg.):
Die Schriften des Bewegungsforschers Dr. med. Maximilian Maria Moritz Graf von Thun und Hohenstein
Hamburg 2005 (*in Vorbereitung*)
ISBN 3-936212-09-0

Band 11
Horst Tiwald:
Talent im ´Hier und Jetzt`.
Eine Zusammenschau von buddhistischen Sichtweisen und abendländischem Denken mit dem Ziel, Gesichtspunkte westlicher, östlicher und fernöstlicher Trainings-Praktiken in die Talent-Entfaltung fördernd einzubringen
Hamburg 2003
ISBN 3-936212-10-4

Band 12
Monika Roscher:
Bewegung und Gestaltung. Vom bewussten Üben zum freien Bewegen
Hamburg 2003
ISBN 3-936212-11-2

	Dieter Gudel (Hrsg.):
Tagungsband	**Bewegungswissenschaft, Achtsamkeit und gesunde Unternehmenskultur - Dokumentation der Veranstaltung „Entwicklung von Konzepten für einen achtsamen Umgang im Unternehmen“** Hamburg 2003 ISBN 3-936212-80-5
	Annette Stratmann:
Band 13	**Mit Händen und Füßen zur Aufrichtung** Vom Wert historischer Forschungsansätze am Beispiel der Diskussion um Rudolf Klapp Hamburg 2004 ISBN 3-936212-12-0
	Horst Tiwald
Band 14	**Auf den Spuren von Mathias Zdarsky** Begegnung mit der Alpinen (Lilienfelder) Skilauf-Technik Hamburg 2004 ISBN 3-936212-13-9
	Dieter Gudel
Band 15	**Transkulturelle Bewegungsforschung** Entdeckendes Begegnen eines bewegungswissenschaftlichen Forschungsansatzes Hamburg 2004 ISBN 3-936212-14-7
	Vitali Mordvintsev
Band 16	**Auseinandersetzung mit der Schwerkraft beim Bewegenlernen** am Beispiel der Arbeiten von Heinrich Jacoby, Moshe Feldenkrais und Horst Tiwald Hamburg 2004 ISBN 3-936212-15-5
	Rainer Ehmler
Band 17	**Zweckmäßiges Verhalten im beruflichen Alltag** Eine Untersuchung zu körperorientierten Angeboten in Hamburger Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Ansatzes von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby Hamburg 2004 ISBN 3-936212-16-3

Schriftenreihe des Instituts für
bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V.
ISBN 3-936212-16-3