

Lebensstilgestaltung und Unternehmenskultur

Naturheilkundliche und Mind-Body-medizinische Ansätze in der betrieblichen Gesundheitsförderung | *Nils Altner*

Der demografische Trend ist in aller Munde: zunehmend ältere Belegschaften werden in Zukunft deutlich länger als bisher arbeiten. Fachkräfte werden rar auf dem Arbeitsmarkt. Vieles deutet darauf hin, dass Fachkräfte demnächst aus der Rolle der Arbeitnehmer in die Position von Arbeitgebern wechseln, die frei entscheiden können, welchem Unternehmen sie ihre Arbeitskraft zu welchen Bedingungen geben wollen. Und vor allem für qualifizierte und innovative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird neben Familienfreundlichkeit und Entwicklungspotenzial ein gesundheitsförderndes Arbeitsumfeld ein Hauptkriterium bei dieser Entscheidung sein. Naturheilkundliche und insbesondere mind-body-medizinische Behandlungsansätze sowie daraus abgeleitete Präventionsmaßnahmen bieten großes und noch weitestgehend ungenutztes Potenzial für die Etablierung einer gesundheitsfördernden Kultur in Unternehmen. Welche Prinzipien sich sowohl für die Gestaltung nachhaltiger Arbeitsverhältnisse als auch für die Kultivierung gesundheitsfördernder individueller Verhaltensweisen und Lebensstile nutzen lassen, soll im Folgenden skizziert werden.

Wir wissen, dass ein Großteil der in den Industrieländern auftretenden Erkrankungen lebensstilbedingt ist. Bewegungsmangel, Fehlernährung und Stressbelastung tragen maßgeblich zur Manifestierung der häufigsten Erkrankungen des Muskuloskelettsystems, des Herz-Kreislaufsystems und der Psyche bei. Auch bei der Entstehung von Krebs und von Schmerzerkrankungen lassen sich lebensstilbedingte Ursachen identifizieren.

Einen Großteil der Lebenszeit verbringen Menschen an ihrem Arbeitsplatz.

Mit dem Älterwerden der Arbeitsbevölkerung und der damit notwendigerweise zu reduzierenden Frühpensionierungen gewinnt die Aufgabe an Bedeutung, Arbeit so zu gestalten, dass die Ressourcen für Gesundheit, über die die Beschäftigten langfristig verfü-

gen, die Risiken für das Auftreten dauerhafter Erkrankungen aufwiegen oder sogar übersteigen.

Viele der großen Unternehmen reagieren auf diesen Trend bereits mit dem Angebot von regelmäßigen Vorsorgeuntersuchungen, mit Gesundheitskursen, gesundem Kantinenessen, Wiedereingliederungsmanagement nach längerer Krankheit und der Schulung von Führungskräften in mitarbeiterorientiertem Verhalten. Doch wie lässt sich eine wirklich gesundheitsfördernde Unternehmenskultur kultivieren, wenn die Beschäftigten sich im Multitasking verzetteln, in einer Email-Flut ertrinken, in Mobbing-situationen psychisch erkranken, in Change-Prozessen die Orientierung für den Sinn ihrer Arbeit verlieren und dann noch aus Überengagement oder aus Angst vor Arbeitsplatzverlust trotz einer ernsthaften Erkrankung zur Arbeit erscheinen?

Für die Gestaltung gesundheitsfördernder Unternehmenskulturen bieten sich folgende Prinzipien der Naturheilkunde und der Mind-Body-Medizin an:

Der salutogenetische Ansatz

Gesundheitsförderung wird sich in Zukunft nicht auf die Begrenzung von Krankheitsrisiken reduzieren lassen. Vor allem die Beziehungen zwischen Führungskräften und Beschäftigten rückt dabei verstärkt in den Blick.

Für Führungskräfte wird der salutogenetische Ansatz, d. h. die Frage nach den gesunderhaltenden und -fördernden Faktoren für die Beschäftigten zunehmend zum Teil ihrer Führungskompetenz werden.

Welche Bedingungen sind für wen förderlich, entsprechen ihren oder seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen? Ein Unternehmen, das Gesundheitsförderung wirklich lebt, wird Führungskräfte in Zukunft auch danach beurteilen und befördern, in welchem Maß sie für die Gesundheit und Entwicklung ihrer Mitarbeiter sorgen.



Dr. Nils Altner

ist Bildungs- und Gesundheitswissenschaftler. Er wirkt am Lehrstuhl für Naturheilkunde an der Universität Duisburg-Essen in diversen Präventionsprojekten und Forschungsarbeiten mit. Dr. Altner ist als Dozent für Achtsamkeit und Mind/Body Medicine Fortbildungen in Deutschland und an dem Mind/Body Medical Institute an der Harvard Medical School in Boston, USA, tätig.

Kontakt:

AG Gesundheit & Prävention
Klinik & Lehrstuhl für Naturheilkunde
und Integrative Medizin
Kliniken Essen-Mitte /
Universität Duisburg-Essen
Am Deimelsberg 34a, D-45276 Essen
Tel.: 0201 / 174-25518
Fax: 0201 / 174-25000
nils.altner@uni-due.de
www.uni-due.de/naturheilkunde

Ordnung im Leben oder Lebensstilorientierung

Der 1938 von Max Bircher-Benner (1867–1939) eingeführte Begriff der „Ordnungstherapie“ weist auf das naturheilkundliche Grundprinzip eines geordneten Lebens hin. Dabei bezieht sich diese auf eine anzustrebende rhythmische Ordnung des Tagesablaufs, auf angemessene Ernährung, Bewegung und Entspannung, aber auch das soziale Eingebundensein, auf Gefühle, Gedanken, Werte und Lebensziele bis hin zu spirituellen Fragen. Die Konzepte und Inhalte, die seit seiner erstmaligen Verwen-

derung hinter dem Begriff „Ordnungstherapie“ gestanden haben, waren und sind dabei immer auch vom jeweils herrschenden Zeitgeist bestimmt. War das zu Bircher-Benners Zeiten der Begriff der „Ordnung“, so finden wir unsere Ziele heute eher in Begriffen wie „Stressbewältigung“, „Achtsamkeit“ und „ressourcenorientierte nachhaltige Lebensstilgestaltung“ wieder.

Mit der Einbeziehung der in den USA entwickelten und wissenschaftlich evaluierten Mind-Body-Medizin in die europäische Integrative Medizin, die Naturheilkunde und die so genannte Schulmedizin evidenzbasiert kombiniert, gewann die Ordnungstherapie eine Anbindung an wissenschaftliche Standards und ihre Anerkennung. Der Blick der Mind-Body-Medizin konzentriert sich dabei auf das Zusammenspiel von Geist, Psyche, Körper und Verhalten und darauf, wie emotionale, mentale, soziale, spirituelle und Verhaltensfaktoren direkten Einfluss auf die Gesundheit nehmen (Dobos, Paul, 2009). Als grundlegend erachtet sie eine Herangehensweise, die persönliche Fähigkeiten wie Selbstbewusstsein und Selbstsorge respektiert und fördert. Die Mobilisierung und Stärkung der Selbstheilungskräfte ist dabei ein zentrales Anliegen

Stressbewältigung und Selbstheilung

Im Vordergrund der Angebote, welche die körperlichen und seelischen Selbstheilungskräfte fördern, steht der bewusste Umgang mit Stress. Dieses Thema ist von zentraler Bedeutung, da sich hier entscheidet, wie hoch die Belastungen sind, denen sich eine Person im Alltag aussetzt, wie sie diese Anforderungen bewertet und wie sie diese bewältigt. Befinden sich die alltäglichen Anforderungen und Ressourcen im Großen und Ganzen in einem ausgeglichenen Verhältnis, sind optimale Bedingungen für eine Entfaltung der Selbstheilungsfähigkeiten des Organismus geschaffen (Dobos, 2008).

Partizipation

Die Inhalte von Interventionen und deren Umsetzung im Alltag werden gemeinsam mit den Beschäftigten nach ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten ausgewählt und erarbeitet. Dabei spielen motivationale Aspekte eine entscheidende Rolle. In einer auf Partizipation beruhenden gesundheitsorientierten Unternehmenskultur wird Personalentwicklung immer auch die Persönlich-

keitsentwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin im Blick haben.

Ein erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagement kann sich in Zukunft nicht mehr nur auf zusätzlich zur Arbeit verfügbare Kursangebote beschränken.

Vielmehr geht es dabei um eine gelebte Haltung innerhalb der betrieblichen Organisation.

Um eine solche Haltung zu erreichen, bedarf es der Entwicklung eines Bewusstseins vor

allem bei den Führungskräften dafür, dass die Gesundheit und Entwicklung der Mitarbeiter einschließlich ihrer eigenen Gesundheit einen unternehmensrelevanten Wert darstellt.

Nur aus diesem Bewusstsein heraus kann eine nachhaltig gesundheitsorientierte Unternehmenskultur gestaltet werden.

Die Mind-Body Medizin kann mit ihren Prinzipien Orientierung dafür liefern. So liegen Beispiele für die gesundheitsfördernde Le-



Abb. 1: Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ von Juhani Illmarinen (Quelle: dgb-Bildungswerk)

bensstilgestaltung von zum Teil virtualisiert und entgrenzt arbeitenden Beratern sowie von Innovatoren in Entwicklungs- und Change-Prozessen bereits vor (Altner, 2008; Kriegesmann et al., 2010 und 2006). Richtungsweisend ist die dabei gewonnene Erkenntnis, dass ein Großteil der Innovatoren zum einen den Anspruch hat, gesund zu leben, und zum anderen auch der Meinung ist, gut für sich zu sorgen. In unserem Sample von 229 Führungskräften gaben 67 % an, sich gesund und leistungsfähig zu fühlen. Genauere Analysen ergaben jedoch, dass über 70 % von ihnen Symptome einer mittleren bis starken vitalen Erschöpfung aufwiesen. Wie wir aus Untersuchungen von Appels und Kollegen wissen, steigt damit die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Herzinfarkten signifikant an (Appels, 1990).

In einem aktuell durchgeführten vom Bundesministerium für Bildung und Forschung in Auftrag gegebenen Projekt „Kreativitätsförderung von älteren Mitarbeitern durch Ressourcenmanagement – KreaRe“ (www.kreare.de) untersucht die Arbeitsgruppe für Prävention und Gesundheitsförderung am Stiftungslehrstuhl und der Klinik für Naturheilkunde und Integrative Medizin in Essen in Kooperation mit dem Institut für Angewandte Innovationsforschung in Bochum, welche Bedürfnisse für den Erhalt von Gesundheit und Kreativität bei älteren Innovatoren auftreten, wie die Unternehmen darauf reagieren und wie sie sich in Zukunft noch angemessener darauf einstellen können.

In ersten Expertengesprächen deutet sich an, dass neben Eigenständigkeit, Selbstbestimmung, Kooperation und Sinnhaftigkeit vor allem die Unterstützung der Führungskräfte als relevant erlebt wird. Diejenigen der Befragten, die berichteten, dass sie ihren Alltag bewusst selbstfürsorglich gestalten, taten dies, ohne auf teilweise bestehende Unternehmensangebote zurückzugreifen. Eine dezidiert auf ihre Bedürfnisse eingehende Unternehmenskultur bestand in keinem der betrachteten Unternehmen.

Hier besteht noch ein großes Entwicklungspotenzial.

Eine Heuristik für die Ebenen, auf denen die Bedingungen für gesunde und gesundheitsfördernde Arbeitsfähigkeit gestaltet werden können, bildet Juhani Illmarinens „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (s. Abb. 1). So wurden z. B. vom DGB Bildungswerk mit seiner Hilfe

Strategien für das Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement erarbeitet (Giesert, Reiter, Reuter 2013).

Die Struktur des Hauses mit seinen vier aufeinander aufbauenden Stockwerken lässt sich für die Identifikation der Ebenen nutzen, in denen eine gesundheitsfördernde Unternehmenskultur gestaltet werden kann:

- Im untersten Stockwerk lassen sich Arbeitsschutzmaßnahmen und Präventionsangebote verorten.
- Auf der Ebene der Kompetenzen bilden sich alle Maßnahmen ab, die dazu beitragen, MitarbeiterInnen gemäß ihrer Fähigkeiten und Entwicklungspotenziale einzusetzen und zu fördern. Hier treffen sich Personal- und Persönlichkeitsentwicklung.
- Auf der Werteebene gilt es den nachhaltigen Umgang mit den zentralen Unternehmensressourcen von Arbeitsfähigkeit, Engagement und Kreativität der Beschäftigten zu kultivieren. Der Balkon auf dieser Ebene verdeutlicht die unmittelbaren Einflüsse des gesellschaftlichen Umfeldes. Die Orientierung auf Nachhaltigkeit, die verstärkte Nutzung regenerativer Ressourcen und die Renaturierung von Lebensräumen in der Lebenswelt „draußen“ lassen sich ja im Sinne einer ökologischen Salutogenese verstehen. Genau wie die Naturheilkunde und Mind-Body Medizin nach innen, zielen diese ökologischen Bestrebungen auf Wiederherstellung und Erhalt natürlicher Ordnungen und die damit verbundenen Selbstregulations- und Selbstheilungspotenziale im Außen. Die zugrundeliegenden Werte sind die gleichen.
- Schließlich verdeutlicht das Haus die Bedeutung der Chefetage für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und vor allem auch für die Werte, an denen sich Unternehmensentscheidungen und die Beziehungskultur zwischen den Menschen orientieren.

Interessierte Akteure des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind herzlich zur Kontaktaufnahme mit dem Autor eingeladen.

Literaturhinweis

- Altner, N (2008): *Der Wunsch nach Verbundensein – Achtsamkeitspraxis und die Entwicklung beraterischer Qualitäten*. In: *Gruppendynamik & Organisationsberatung* 39. Jg. 4/2008.
- Appels A (1990): *Mental precursors of myocardial infarction*. In: *Br J Psychiatry*, 156. Jg., S. 465-71.
- Dobos G, Paul A : *Mind-Body-Medizin: Die moderne Ordnungstherapie in Theorie und Praxis*. München: Elsevier, 2011.
- Dobos G : *Die Kräfte der Selbstheilung aktivieren*. München: Zabert Sandmann, 2008.
- Giesert M, Reiter D, Reuter T : *Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen, betriebliche Interessenvertretungen und Beschäftigte*. Düsseldorf: dgb-Bildungswerk, 2013.
- Kriegesmann B, Thomzik M, Kunhenn H, Kley T, Lücke C, Paul A, Altner N, Lange S: *Innovationen ohne Risiken und Nebenwirkungen?* Bochum: IAI Verlag, 2010.
- Kriegesmann B, Thomzik M, Göttel S, Paul A, Altner N et al. : *Lifestyle-Management – Neue Formen der Integration von Arbeit und Gesundheit, Schriftenreihe: Innovation-Forschung und Management*, hrsg. von B. Kriegesmann, Band 25, Bochum: IAI Verlag, 2006.