

Notwendige Maßnahmen zum Schutz der Gesundheit

Reaktionen auf die Gesundheitsreporte der Krankenkassen zur Zunahme von Burnout-Symptomen und psychischen Erkrankungen

Aus mathematisch-naturwissenschaftlich exakt methodologischer Sicht erfolgt hier eine Stellungnahme zu den Krankenkassen-Gesundheitsreporten (AOK, BKK, Barmer GEK, DAK und TK) mit konkreten Hinweisen zur effektiven und kostengünstigen Unterstützung der Gesundheit.

Inhalt

1. Wir brauchen Befunde, die die Gegebenheiten zuverlässig dokumentieren. 1
2. Geistige und psychische Störungen sind angesichts heutiger Lebensumstände allgegenwärtig. 4
3. Ungünstige Lebensbedingungen beeinträchtigen die Gesundheit. 5
4. Zweckmäßige organisatorische Maßnahmen wurden wissenschaftlich ermittelt. 7
5. Das Zweckmäßige ergibt sich aus dem Notwendigen und dem Nützlichen. 9
6. Der Schutz der Gesundheit erfordert Maßnahmen auf der globalen Organisationsebene..... 10

1. Wir brauchen Befunde, die die Gegebenheiten zuverlässig dokumentieren.

Leider beruhen alle Gesundheitsreporte auf einer Datenbasis, deren Zuverlässigkeit nicht nachvollziehbar geprüft wurde. Eine ungeklärte Zuverlässigkeit der zugrunde liegenden Daten hat zur Folge, dass Befunde ausgewertet und dargestellt werden, die die tatsächliche gesundheitliche Situation nicht hinreichend exakt erkennen lassen. Erkennen ließe sich die gesundheitliche Situation zum Beispiel anhand von *objektiven quantitativen Messdaten*, mit denen der Gesundheitszustand einer repräsentativen Stichprobe „gesunder“ und „kranker“ Personen erhoben wird. Dafür gibt es geeignete Messgeräte. Solche Messdaten liegen dem Report jedoch nicht zugrunde. Es wäre möglich gewesen, sich zuverlässigerer Daten zu bedienen. Künftige Reporte sollten auf solchen Messdaten beruhen.

Die Gesundheitsreporte beruhen maßgeblich auf gestellten Diagnosen, verordneten Arzneimitteln und Krankschreibungen sowie anderen *subjektiven Einschätzungen* von Gegebenheiten: Die Behandler und die Patienten entscheiden über Diagnosen, Arbeitsunfähigkeit und Behandlungsmaßnahmen entsprechend dem, was ihnen auffällt und was ihnen persönlich plausibel und zweckmäßig erscheint. Angesichts eines Patienten können *unterschiedliche* Diagnosen und Behandlungsmaßnahmen, etwa Arzneimittelverordnungen, als indiziert angesehen werden – nicht nur von einem Behandler, sondern vor allem dann, wenn dieser Patient von mehreren Diagnostikern, dabei auch solchen unterschiedlicher Fachrichtung bzw. Spezialisierung, untersucht wird. Die Kriterien, die zur Feststellung von Arbeitsunfähigkeit und von deren Dauer führen, sind keineswegs einheitlich.

Die Fragwürdigkeit der Daten, die den Reporten zugrunde liegen, wird durch übliche Vorgehensweisen der Krankenkassen bestätigt: Krankenkassen lassen immer häufiger Patienten vom *Medizinischen Dienst* untersuchen und stellen damit die Diagnosen und die Entscheidungen infrage, die Patienten vorher von Behandlern ihres Vertrauens erhalten hatten.¹ Da nicht erfasst wird, inwiefern die Diagnosen übereinstimmen oder sich unterscheiden, lässt sich nicht erkennen, wie zuverlässig oder willkürlich Diagnosen zustande kommen. Es mangelt an objektiven Kriterien zur Unterscheidung von „zutreffenden Diagnosen“ und „Fehldiagnosen“. Es gibt viele Experimente, die beweisen, wie leicht offensichtliche Fehldiagnosen zustande kommen. Zu den Hauptursachen von Fehldiagnosen gehört, dass Diagnostikern zu wenig Zeit zu einer hinreichend gründlichen Untersuchung zur Verfügung steht und dass ihnen relevante Informationen nicht vorliegen. Die Reporte berücksichtigen derartige Fehlerquellen nicht. Es wird in ihnen unterstellt, dass alle angegebenen Diagnosen zweifelsfrei zutreffend und verlässlich seien.

Was Karlheinz Ingenkamp im Hinblick auf die Fragwürdigkeit der Zensurengebung in der Schule² festgestellt hatte, das begründet auch gravierende Zweifel an der Objektivität, Zuverlässigkeit und Gültigkeit von Krankheitsdiagnosen. Zur praktischen Überwindung der mangelhaften Objektivität, Zuverlässigkeit und Validität in der schulischen Leistungsbeurteilung sowie in der psychologischen Diagnostik wurden *objektivierte Mess- und Testverfahren* entwickelt. Solche sollten überall eingesetzt werden, um zu zuverlässigeren Ergebnissen im Gesundheitsbereich zu gelangen.

Aufgrund methodischer Mängel ist die Aussagekraft der bisherigen Reporte weitgehend unklar. Es lässt sich nicht beantworten, inwiefern diese Reporte die objektiven Gegebenheiten zutreffend abbilden: Die Faktoren, die Gesundheit fördern oder beeinträchtigen, sind nicht mit zuverlässigen Verfahren ermittelt worden, auch nicht das Ausmaß gesundheitlicher Beeinträchtigungen in der Bevölkerung, erst recht nicht Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen diesen Faktoren und Gesundheit, Krankheit, Funktions- und Leistungsbeeinträchtigungen.

Im Vorwort des DAK-Gesundheitsreportes 2013 ist zu lesen:

Im vergangenen Jahr ist unter dem Stichwort "Burn-out" eine breite öffentliche Diskussion über psychische Erkrankungen bei Berufstätigen bzw. über mögliche pathogene Bedingungen und Umstände der modernen Arbeitswelt entstanden. Angesichts der breiten Resonanz in den Medien für die Thematik erstaunt es nicht, dass sich auch zunehmend kritische Stimmen aus der Fachwelt erheben, die vor Übertreibungen warnen bzw. die die Zuverlässigkeit mancher Aussagen zur Verbreitung und Zunahme des Problems "Burn-out" in Frage stellen.

¹ Es ist ein bewährtes Grundprinzip, sich nur von Personen diagnostizieren und behandeln zu lassen, denen man wirklich vertraut. Denn wo kein Vertrauensverhältnis vorhanden ist, dort sind auch keine guten Ergebnisse zu erwarten. Vertrauen Krankenkassen nur den in ihrem Dienst stehenden Ärzten? Wie objektiv gehen diese vor?

² Karlheinz Ingenkamp: Die Fragwürdigkeit der Zensurengebung. Beltz 9. Aufl. 1995: „Nicht was Schüler lernen, bestimmt ihren Schulerfolg, ihre Lebenschancen, sondern wie sie zensiert werden. Dieses Buch belegt mit vielen Untersuchungsergebnissen, dass die Zensurengebung eher ein Lotteriespiel als ein verantwortbares Beurteilungsinstrument ist. Es erschüttert die Naivität unserer Zensierungspraxis und regt zur theoretischen und methodischen Besinnung an.“

Sind die Deutschen ein Volk von psychisch Kranken? Ist der derzeitige Hype um die (angeblich) kranke Seele der Deutschen wirklich gerechtfertigt? Sind real viel mehr Menschen als vor 15 Jahren von psychischen Krankheiten betroffen?

Update psychische Erkrankungen - Sind wir heute anders krank?

Unter dieser Überschrift werden im DAK-Gesundheitsreport 2013 mögliche Hintergründe der Zunahme von Diagnosen aus dem Spektrum der psychischen Störungen näher untersucht und diskutiert. Sind pathogene Arbeitsbedingungen tatsächlich die Haupt- oder gar einzige Ursache für die Zunahme psychischer Erkrankungen in der Arbeitswelt? Oder werden Krankheitszustände heute anders - nämlich als psychische Störung - etikettiert als früher? Gibt es eine Verschiebung im Diagnosespektrum? Unser Ziel ist es, mit neuen Erkenntnissen die Debatte um psychische Erkrankungen zu versachlichen.

In allen Reporten wird berichtet, dass mit zunehmender Häufigkeit psychische Erkrankungen und Burnout-Stress-Symptome diagnostiziert werden und zu Krankschreibungen führen.

Nach einer Analyse des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WiDO) setzt sich der Anstieg von psychischen Erkrankungen unverändert fort. So ist 2010 nahezu jeder zehnte Ausfalltag auf eine psychische Erkrankung zurück zu führen. Bei der Untersuchung der Krankmeldungen von mehr als 10 Millionen AOK-versicherten Arbeitnehmern zeigt sich: Die Diagnose Burnout (Ausgebrannt) wird von den Ärzten zunehmend dokumentiert. Um nahezu das 9-fache sind die Krankheitstage zwischen 2004 und 2010 wegen Burnout angestiegen. Insbesondere Frauen und Menschen in erzieherischen und therapeutischen Berufen sind von einem Burn-out betroffen. „Zeitdruck und Stress nehmen offenbar zu und die Gefahr besteht, dass die Menschen von zwei Seiten gleichzeitig ausbrennen, vom Beruf her und durch familiäre Belastungen“, so Helmut Schröder, stellvertretender Geschäftsführer des WiDO. www.wido.de/meldungakt+M5f77dd480f8.html

Der aktuelle Gesundheitsreport 2013 der Techniker Krankenkasse (TK) betont, dass nicht nur das Arbeitspensum, ständige Erreichbarkeit und Überstunden für Stress unter Berufstätigen sorgen, sondern vor allem die Verhältnisse, unter denen sie arbeiten:

Der Report zeigt, dass vor allem diejenigen unter psychischen Belastungen leiden, die befristet, in Teilzeit oder in Leiharbeit beschäftigt sind, sowie diejenigen, die durch Familie und Beruf mehrere Rollen gleichzeitig erfüllen müssen. Insgesamt haben auch in 2012 psychisch bedingte Fehlzeiten weiter zugenommen. Sie machen mittlerweile über 17 Prozent aller Fehlzeiten aus, das heißt, jeder sechste Krankschreibungstag läuft unter einer psychischen Diagnose.

Der TK-Gesundheitsreport analysiert jährlich die Krankschreibungen und Arzneimitteldaten der 3,91 Millionen bei der TK versicherten Erwerbspersonen. Dazu zählen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und Empfänger von Arbeitslosengeld I. www.tk.de/tk/broschueren-und-mehr/studien-und-auswertungen/gesundheitsreport-2013/516422

Einer Studie der Bundespsychotherapeutenkammer (BPTk) zufolge sind psychische Erkrankungen schon seit mehr als zehn Jahren die Hauptursache für gesundheitsbedingte Frühverrentungen in Deutschland. Nach BPTk-Angaben stieg seit 2001 vor allem die Zahl der Fälle, in denen Depressionen (plus 96 Prozent), Persönlichkeits- und Verhaltensstörungen (plus 74 Prozent) und Suchterkrankungen (plus 49 Prozent) die Ursache für Frühverrentungen waren. Für ihre jährliche Studie wertete die Kammer die Daten der großen gesetzlichen Krankenkassen sowie der Deutschen Rentenversicherung aus. www.rp-online.de/leben/beruf/karriere/hoher-berufsstress-treibt-arbeitnehmer-in-die-fruehrente-aid-1.3994666

Hinreichende Versachlichung ist angesichts der Daten, auf denen diese Reporte beruhen, allein noch nicht möglich. Die erwünschte Versachlichung der Debatte lässt sich weitgehend aufgrund von zusätzlichen Tatsachen und Befunden erreichen, die außerhalb der Blickrichtung der Gesundheitsreporte liegen:

2. Geistige und psychische Störungen sind angesichts heutiger Lebensumstände allgegenwärtig.

Die Reporte lassen wichtige Tatsachen unberücksichtigt, so etwa die enorme Nachfrage nach Psychotherapie, den Mangel an verfügbaren freien Therapieplätzen und die konkrete Befindlichkeit der Patienten. Es gibt nur wenige Menschen, die nachweislich frei sind von gravierenden psychischen Störungen. Vielen Menschen fallen ihre eigenen Störungen nicht in einer Weise auf, die sie dazu veranlasst, professionelle Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Sie sehen vielleicht die Splitter in den Augen von anderen, aber nicht den Balken vor ihrem eigenen Kopf. Sie sehen sich selbst nicht als behandlungsbedürftig an. So werden ihre Störungen nicht diagnostisch erfasst und bleiben unbehandelt.

Im Unterschied zu Frauen zeigen Männer weniger Bereitschaft, für sich ärztliche oder psychotherapeutische Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Der Gesundheitsreport 2013 der Barmer GEK betrachtet schwerpunktmäßig die Männergesundheit:

Das Thema Männergesundheit wird seit einigen Jahren zunehmend auch in der breiteren Öffentlichkeit diskutiert. Männer folgen häufig dem Rollenstereotyp des "starken Geschlechts". Sie werden häufiger als Frauen dem Klischee des "Gesundheitsmuffels" gerecht, der sich nicht um gesunde Ernährung schert, nur zum Arzt geht, wenn es brennt und entsprechend auch Früherkennungsuntersuchungen eher meidet. Dabei existieren zwischenzeitlich durchaus eine Reihe von Informationsmöglichkeiten und positiven Ansätzen, um die Gesundheitskompetenzen von Männern zu stärken und auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe einzugehen, wobei von Männern präventive Maßnahmen im betrieblichen Kontext oftmals häufiger als im privaten Umfeld in Anspruch genommen werden.

Obwohl Männern in jüngeren Jahren weniger Arztkontakte, sowie auch durchschnittlich geringeren Fehlzeiten im Vergleich zu Frauen haben, sind diese mit zunehmendem Alter dann zumeist häufiger beziehungsweise früher von schwerwiegenden Erkrankungen betroffen als Frauen. Dabei weisen Männer im Vergleich zu Frauen eine deutlich kürzere Lebenserwartung beziehungsweise eine deutlich höhere Sterblichkeit auf: Sie leben im Durchschnitt 5 Jahre weniger als Frauen und haben ab dem 18. Lebensjahr ein mehr als doppelt so hohes Risiko zu versterben. <https://firmenangebote.barmer-gek.de/barmer/web/Portale/Firmenangebote/Gesundheitsangebote-fuer-Beschaeftigte/Gesundheit-im-Unternehmen/Gesundheitsfakten/Gesundheitsreport/Gesundheitsreport-2013.html#ac171792>

Störungen sind mithin für Menschen nicht immer offensichtlich: Sie können übersehen, erkannt und in unterschiedlicher Weise bezeichnet und eingeschätzt werden. Inwiefern Diagnostiker sie erkennen, ist abhängig von ihrer Ausbildung, Erfahrung und Sensitivität, ferner von ihren angelegten Normen und Maßstäben sowie den Interessen und Zielen, die bei der Diagnostik verfolgt werden. Die Gesundheitsreporte erfassen nicht die Störungen von Personen, die dem männlichen Tapferkeitsideal³ folgen und deshalb Untersuchungen und Behandlungen fernbleiben.

Die Tatsache, dass psychische Störungen oft nicht wahrgenommen werden und deutlich stärker verbreitet sind, als üblicherweise angenommen wird, ist vielfältig mit wissenschaftlichen Mitteln belegt worden und besteht weltweit seit Jahrzehnten. Ihre Verbreitung war u.a. von dem Psychiater Ronald D. Laing⁴ und dem Psychoanalytiker Horst-

³ Dieses Ideal wird insbesondere im Militärdienst und in den Massenmedien („Superman“, „Rambo“) propagiert.

⁴ Ronald D. Laing: Phänomenologie der Erfahrung. Suhrkamp 1969

Eberhard Richter⁵ bekannt gemacht worden. Im Jahr 2009 wurde dieser Befund auch in dem Bestseller „Irre - Wir behandeln die Falschen: Unser Problem sind die Normalen“ von Manfred Lütz, Facharzt für Nervenheilkunde, Psychiatrie und Psychotherapie, betont.⁶ Es ist leider „völlig normal“, schwere geistige und psychische Störungen zu haben, diese nicht zu bemerken, infolge dessen enormes Unheil in der Umwelt anzurichten und dafür keine Verantwortung zu übernehmen.

Wer psychisch gesund ist, der lebt in weitgehender Harmonie mit seiner natürlichen Umwelt, der erlebt sich als überwiegend glücklich, vertraut sich und anderen, gibt eigene Grenzen und Fehler bereitwillig zu und korrigiert diese bestmöglich, richtet aufgrund des eigenen ausgeprägten Verantwortungsbewusstseins kaum Schaden an und behebt solchen, wo immer möglich. Er achtet gewissenhaft auf sein Wohlbefinden und setzt sich im Blick darauf aktiv für eine gesunde, heile Umwelt ein.⁷ Diese Befunde decken sich mit denen des Verhaltensforschers und Nobelpreisträgers Konrad Lorenz.⁸ Gesundes Handeln zeigt sich beispielhaft in den verantwortungsbewussten Haltungen, die §1 der Straßenverkehrsordnung für den Umgang unter Verkehrsteilnehmern fordert:

- (1) Die Teilnahme am Straßenverkehr erfordert ständige Vorsicht und gegenseitige Rücksicht.
- (2) Wer am Verkehr teilnimmt hat sich so zu verhalten, dass kein anderer geschädigt, gefährdet oder mehr, als nach den Umständen unvermeidbar, behindert oder belästigt wird.

Diese Formulierungen fordern ebenso zu achtsamem Handeln auf wie die Grundrechte im Grundgesetz und die Menschenrechtskonventionen der Vereinten Nationen. Sie drücken mit anderen Worten die Bedeutung von Artikel 1 des Grundgesetzes aus: „Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.“ Gesundheit und Krankheit ergeben sich maßgeblich aus der Befolgung beziehungsweise der Missachtung dieses Artikels und der Grundrechte. Alle Gesetze haben die Aufgabe, Gesundheit und die natürlichen Lebensgrundlagen zu schützen. Neue Gesetze sind nicht erforderlich. Notwendig sind die Beachtung bestehender Gesetze und die Außerkraftsetzung aller Gesetze und Verhaltensregelungen, die mit Schädigungen der Gesundheit einhergehen. Dies ist im Interesse des Wohles aller Menschen.

3. Ungünstige Lebensbedingungen beeinträchtigen die Gesundheit.

Die Vertreter der Medizin sowie die Krankenkassen tragen eine gewisse Verantwortung für die gesellschaftlichen Ursachen von geistig-seelisch-körperlichen Funktionsstörungen und Krankheiten: Sie können deren Auftreten und Intensität entgegenwirken, indem sie klar und eindrücklich benennen, was zu diesen führt und wodurch sich diese reduzieren lassen. Sie können und sollten sich der Massenmedien bedienen, um über nachweisbare Zusammenhänge

⁵ Horst-Eberhard Richter: Eltern, Kind und Neurose. Rowohlt 1962

⁶ Manfred Lütz: Irre - Wir behandeln die Falschen: Unser Problem sind die Normalen. Gütersloher Verlagshaus 2009; 20. Auflage

⁷ Jean Liedloff: Auf der Suche nach dem verlorenen Glück. C.H. Beck, München 1980

⁸ Konrad Lorenz: Die acht Todsünden der zivilisierten Menschheit. Piper, München 1973. Die von Lorenz erwähnten „Todsünden“ sind Konsequenzen von psychischen Störungen („Anpassungsstörungen“ gemäß Kodierung ICD 10: F43.2): Es gelingt allzu vielen Menschen nicht, die Aufgaben, denen sie sich gegenübersehen, mit zweckmäßigen Mitteln zu bewältigen. Deshalb verhalten sie sich gesetzwidrig-rücksichtslos sich und / oder anderen gegenüber. Das begünstigt das Eintreten von Erkrankungen.

zu informieren und um Führungskräfte (Politiker, Unternehmer, Vorgesetzte, Lehrende, Auszubildende, Erziehende, Eltern etc.) dazu anzuhalten, gesundheitlichen Erfordernissen angemessen Rechnung zu tragen. Andere Länder, etwa Indien, zeigen beispielhaft, wie Fernsehsendungen und andere Massenmedien sowie das Internet mit zweckdienlichen Informationen (Knowhow) dazu beitragen können, auf kostengünstige Weise die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Bevölkerung zu schützen und zu unterstützen.

Diese Verantwortung wird im DAK-Gesundheitsreport 2013 formuliert:

Mit diesem Report möchten wir den betrieblichen Akteuren Hintergrundinformationen an die Hand geben, um die Motivation für ein betriebliches Gesundheitsmanagement zu schaffen, welches systematisch Belastungen abbaut und die physische und psychische Gesundheit der Arbeitnehmer fördert.

Damit können enorme Kosteneinsparungen im Gesundheitswesen erreicht werden, ferner höhere eigene Arbeitszufriedenheit und steigende finanzielle Einkommen aller Arbeitnehmer und Unternehmen. Breitenwirksame Bildungs- und Informationsmaßnahmen ermöglichen eine positive Wertschöpfung zugunsten steigender Lebensqualität. Die staatlicherseits in Deutschland seit etlichen Jahren verfolgte konsequente Sparpolitik im Gesundheitswesen berücksichtigt nicht die hier gegebenen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.

Es gibt eindeutige Auswirkungen von zwischenmenschlichen Umgangsweisen auf den Gesundheitszustand derjenigen Menschen, die diese Umgangsweisen erleben. Jeder Mensch weiß genau, wie es ist, wenn man von anderen Menschen getäuscht, angelogen, betrogen, unter Druck gesetzt, in Abhängigkeit gebracht, ausgenutzt, hingehalten, verurteilt, missachtet und nicht verstanden wird:

- Man fühlt sich davon verletzt, geschädigt und geschwächt.
- Man reagiert mit Verärgerung und Wut, womit man möglicherweise andere verletzt, wenn man ihnen auf grobe Weise deutlich macht, dass man so nicht behandelt werden möchte.
- Man zweifelt an seinen eigenen Qualitäten, macht sich Selbstvorwürfe und verliert das Zutrauen in die eigenen Möglichkeiten, sich als wertvolles Mitglied der menschlichen Lebensgemeinschaft erweisen zu können. Das geht vielfach mit destruktivem, vielleicht sogar kriminellen, Handeln einher.
- Oder man hat das Bedürfnis, von solchen unangenehmen Beziehungserfahrungen Abstand zu gewinnen und wird krank, womit man sich zurückziehen und davon erholen kann.

Negative Beziehungserfahrungen zeigen sich in der Regel zuerst in zwischenmenschlichen Konflikten, die sich miteinander nur unbefriedigend auflösen lassen. Daraus ergeben sich vielfach geistig-seelische Erkrankungen („Neurosen“), gefolgt von psychosomatischen Symptomen, die sich später in körperlichen Erkrankungen und Schmerzen manifestieren, schließlich in körperlichen Funktionsstörungen bis hin zu Organversagen (Burnout).⁹

⁹ Thomas Kahl: *Burnout* bezeichnet Organ-Funktionsstörungen, nicht eine Form von «Depression» Eine Orientierungshilfe zum Umgang mit Burnout-Symptomen, Depressionen und psychovegetativen Erschöpfungszuständen. www.imge.info/extdownloads/BurnoutBezeichnetFunktionsstoerungen.pdf

4. Zweckmäßige organisatorische Maßnahmen wurden wissenschaftlich ermittelt.

Zur wissenschaftlichen Klärung der hier gegebenen Zusammenhänge initiierte in den 30er Jahren der aus Deutschland in die USA emigrierte jüdische Sozialpsychologe Kurt Lewin (1890-1947) international weitergeführte Experimente und Forschungsarbeiten zu unterschiedlichen Formen der Arbeitsorganisation, die über die Bezeichnung *Untersuchungen zum Führungsstil*¹⁰ bekannt geworden sind. Lewin ist einer der Begründer der experimentellen Sozialpsychologie und gehört zu den berühmtesten Psychologen der Welt. Er stellte dem von Adolf Hitler als „Führer“ praktizierten militärisch-diktatorischen „autoritären Führungsstil“ zwei *partnerschaftliche* Formen des Arbeitsgruppen-Verhaltensmanagements gegenüber:

- Die kollegial-partnerschaftliche Zusammenarbeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern, wobei man sich angesichts von auftretenden Schwierigkeiten um einvernehmliche Regelungen bemüht, oft im Rahmen von Gesprächskreisen, in denen alle Teilnehmer gleichberechtigt lösungsorientiert mitarbeiten. Für diese Form der Kooperation wählte er die Bezeichnung „demokratischer Führungsstil“ in Anlehnung an das Vorgehen in den demokratischen Ratsgremien der antiken griechischen Polis. Hier sorgte ein Gesprächsleiter als Ratsvorsitzender für fairen, gleichberechtigten und konstruktiven Umgang miteinander.
- Die selbstbestimmt-selbstregulierte Arbeit von Personen an eigenen Aufgabenstellungen. Ihnen stehen bei akutem Bedarf gemäß dem *Subsidiaritätsprinzip* Aufsichtsinstanzen, Vorgesetzte, Supervisoren, Fachkollegen, Konfliktbewältigungshelfer (Mediatoren, Moderatoren), Feedback-Verfahren und Fortbildungsmaßnahmen unterstützend zur Verfügung. Lewin bezeichnete diese Form partnerschaftlichen Verhaltensmanagements als „Laissez faire-Stil.“ Ihm entspricht die Tätigkeit von beruflich Selbständigen, die auf einem freien Markt auf der Basis von erworbenem Sachverstand gemäß hohen berufsethischen Verpflichtungen¹¹ Waren und Dienstleistungen anbieten, die dem Wohl der Kunden bestmöglich gerecht werden sollen¹² – in Übereinstimmung mit der Lehre des schottischen Moralphilosophen und Aufklärers Adam Smith (1723-1790), der als der Begründer der klassischen Nationalökonomie berühmt wurde. Dieser „Laissez faire-Stil“ wird seit etlichen Jahren in Schul- und Ausbildungseinrichtungen mit Maßnahmen der „inneren Differenzierung“ und der Leistungsselbstkontrolle praktiziert.

Das *autoritäre Führerverhalten* hat seinen Ursprung im Handeln militärischer Vorgesetzter gegenüber den Mitgliedern ihrer Truppe angesichts akut lebensbedrohlicher Situationen,

¹⁰ Kurt Lewin, Ronald Lippitt, Ralph K. White: Patterns of aggressive behavior in experimentally created ‚social climates‘. *Journal of Social Psychology*. 10, 1939, 271–299. Die Führungsstile von Lewin wurden in Deutschland bekannt gemacht u.a. durch: R. und A. M. Tausch: *Erziehungspsychologie*. Hogrefe 1973

¹¹ Im medizinischen Bereich wurden solche Verpflichtungen im *Eid des Hippokrates* (um 460 bis 370 v. Chr.) und in dem Gebot „noli nocere“ (Niemals Patienten schaden!) formuliert.

¹² Thomas Kahl: Psychologische Erkenntnisse sind grundlegend für eine ökologisch-achtsame soziale Weltmarkt-Wirtschaft. Die Achtung der Menschen- und Grundrechte unterstützt die wirtschaftliche Produktivkraft. www.imge.info/extdownloads/DiePsychologieAlsGrundlageDerMarktwirtschaft.pdf

insbesondere im Kampf gegen Feinde. Es soll das eigene Überleben gewährleisten. Die beiden Alternativen, die ihm Lewin gegenüberstellte, dienen anderen Zwecken: Sie ermöglichen einen optimalen mitmenschlichen Umgang mit hoher Gruppenmoral bei gleichzeitig bestmöglicher Entfaltung der individuellen Leistungspotentiale.

Die damit erreichbaren Ergebnisse unterscheiden sich von denen unter „autoritärem“ Führungsverhalten: Hier sind qualitativ höherwertige Leistungen möglich, und das angesichts von minimalem äußerem Druck: Um wirklich Exzellentes zu leisten, muss man sich seinen Aufgaben mit viel Ruhe, Gewissenhaftigkeit, Freiheit und Liebe widmen können.

Die sogenannte „anti-autoritäre Bewegung“ der 60er- und 70er Jahre berief sich zum Teil auf die Arbeiten Lewins. Sie experimentierte oft in unprofessionell-dilettantischer Weise¹³ mit den beiden alternativen Stilen, wobei es zu etlichen Fehlentwicklungen im Rahmen ihrer Experimente kam. Diese trugen zu wertvollen Erkenntnissen bei, die zweckmäßige Korrekturen ermöglichten.

Nachweislich geht der *autoritäre Stil* stets mit offensichtlich negativen Auswirkungen einher – mit einer Gruppenmoral, zu der Verletzungen der menschlichen Würde gehören in Form von Befehlen, Aggressivität, Konformitätsdruck, Sachzwängen, Mobbing sowie bewusst eingesetzter Unehrllichkeit und Täuschung.¹⁴ Leistungsüberforderungen, Missverständnisse, Kommunikationsstörungen und Ungerechtigkeiten sind hier in der Regel unvermeidlich. Dieser Stil ist deshalb grundsätzlich nur kurzzeitig zu rechtfertigen und nur angesichts dessen, was er zugunsten von *Notwehr* ermöglicht, also zum Schutz des eigenen Überlebens in existenziell bedrohlichen (Notstands-)Situationen. Er lässt sich im Militärdienst erfahren, wo geübt wird, alles zu ertragen, ohne zu klagen (Tapferkeitsideal). Politisch-gesellschaftliche Gegebenheiten (siehe unten Abschnitt 6.) trugen dazu bei, dass etliche Varianten dieses Stils bis heute weltweit *permanent* praktiziert werden, also nicht nur vorübergehend-kurzzeitig angesichts akuter Notstandssituationen.¹⁵

Heute verbreitete Varianten¹⁶ dieses Stils gehören zu den Hauptursachen von seelisch-körperlichen Funktionsstörungen und Erkrankungen, etwa Burnout und Depressionen. Wo die

¹³ Was stattdessen aufgrund wissenschaftlicher Erkenntnisse zweckmäßig gewesen wäre, zeigte P.R. Hofstätter, Einführung in die Sozialpsychologie. Stuttgart 1966, S. 339 ff.: Er gibt unterschiedliche Formen von Einzel- und Gruppenleistungen, die jeweils besondere Verhaltensregeln und individuelle Freiheiten zur Voraussetzung haben.

¹⁴ Stanley Milgram: Obedience to Authority. New York: Harper & Row 1974 sowie die Experimente von Solomon E. Asch, Kurt Lewin und Muzafer Sherif zur Dynamik in Gruppen (Wahrnehmungsverzerrung, Konformitätsdruck, Rivalität, Führungsstile etc.), die weltweit in den Lehrbüchern der Sozialpsychologie dargestellt werden. Der *autoritäre Stil* kann auch in freundlich-netten Umgangsformen erfolgen.

¹⁵ Thomas Kahl: Burn-out oder Totalschaden? Die seelische Krankheit „Rivalität“ wirkt so verheerend wie früher Pest und Cholera www.inge.info/extdownloads/BurnoutOderTotalschaden.pdf
Thomas Kahl: Wo Rivalität vernichtet, können Rechts- und Bildungsmaßnahmen retten. Demokratische Rechtsstaatlichkeit und Gerechtigkeit als Basis globaler Zusammenarbeit (Global Governance). www.inge.info/extdownloads/WoRivalitaetVernichtetKoennenRechtsUndBildungsmassnahmenRetten.pdf

¹⁶ Die offensichtlichste und bekannteste Variante dürfte der Befehle schreiende Diktator sein. Es gibt auch leise, höfliche und partnerschaftlich erscheinende Varianten etwa in Form von Knebelverträgen oder über eine Alternativlosigkeit, die angeblich auf Computertechnologie, sicherheitstechnischen, organisatorischen oder wirtschaftlichen „Notwendigkeiten“ beruht und sich als taub und blind gegenüber menschlichen Bedürfnissen und Rückmeldungen erweist..

genannten Merkmale negativer Gruppenmoral in Betrieben, Ausbildungseinrichtungen und im Rahmen von politischer Arbeit erkennbar sind, ist es aus gesundheitlicher Perspektive geboten, zu den beiden alternativen Formen des Verhaltensmanagements überzugehen. Damit lassen sich nicht nur erhebliche Leistungssteigerungen erreichen, sondern zugleich auch enorme Folgekosten (krankheitsbedingte Ausfälle von Mitarbeitern, Krankenkassen- und Rentenversicherungs-Aufwendungen) vermeiden. Zugleich ermöglicht dieser Übergang die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Überwindung von Arbeitslosigkeit.¹⁷

5. Das Zweckmäßige ergibt sich aus dem Notwendigen und dem Nützlichen

Warum werden angesichts der offensichtlichen Vorteile der alternativen Organisationsstile heute immer noch Varianten des *autoritären Stils* praktiziert? Menschen in Führungspositionen gehen, wie Feldherren im Krieg, immer wieder davon aus, dass andere Menschen entsprechend den von *ihnen* festgesetzten Zielen handeln müssten und dass es infolge dessen gerechtfertigt sei, sie dazu zu nötigen – auch mit Macht- und Gewaltmitteln wie Verurteilungen, Bestrafungen, sozialem Ausschluss aus der Gemeinschaft und lebensbedrohlichen oder gar tödenden Maßnahmen. Zu dieser Nötigung eignen sich auch finanzielle Formen der Druckausübung, etwa über Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse und über die Bedingungen der finanziellen Unterstützung für arbeitslos, krank oder arbeitsunfähig gewordene Menschen.

Wenn es in Konkurrenzkämpfen um Macht, Überlegenheit und Vorherrschaft geht, etwa in politischen Auseinandersetzungen oder im wirtschaftlichen Wettbewerb, verfolgen Menschen immer wieder ihre eigenen Ziele auf Kosten anderer. Sie stellen Erwartungen und Anforderungen an andere und spannen diese für eigene Ziele und Ansprüche ein, was mit schwerwiegenden Schädigungen dieser Menschen verbunden sein kann. Was gestellte Erwartungen und Ansprüche zur Folge haben können, ist oft nicht offensichtlich; um es zutreffend abschätzen zu können, ist gründlicher psychologischer Sachverstand erforderlich. Deshalb sind für Führungspositionen nur Menschen geeignet, die nachweislich über solchen Sachverstand verfügen.

Wenn akute Notstandssituationen *nicht* vorliegen, wo die Sicherung des unmittelbaren Überlebens oberste Priorität hat, so wie nach eingetretenen Naturkatastrophen, ist zu den beiden alternativen Arbeitsorganisationsformen überzugehen, um Beeinträchtigungen der Leistungstüchtigkeit und der Gesundheit zu vermeiden. Dann ist es geboten, Anregungen, Vorschläge und Bitten zu äußern in der Bereitschaft zu respektieren, dass es anderen nicht immer möglich ist, diesen bereitwillig zu folgen. Denn jeder Mensch hat seine eigenen Bedürfnisse, Fähigkeiten, Belastbarkeitsgrenzen und Prioritäten. Um Optimales leisten zu können, ist es notwendig, sich auf die gewissenhafte Erfüllung der eigenen Aufgaben konzentrieren zu können und sich dabei selbst zu kontrollieren und zu beherrschen. Dazu gehören auch die Selbstverantwortung und Selbstfürsorge in Bezug auf die eigene Gesundheit und ausreichende Gelegenheiten zur Selbstbesinnung und Erholung. Was jemand aufgrund

¹⁷Thomas Kahl: Die Maßnahme „kooperativ *sinnvoll* arbeiten“. Jeder kann Wertvolles zum Allgemeinwohl beitragen: Arbeitslosigkeit ist überwindbar. www.imge.de/kooperationspartner/das-therapeutische-zentrum-rosengarten-tzr/die-manahme-kooperativ-sinnvoll-arbeiten-ksa/index.html

dessen aktuell nicht selbst leisten kann, das lässt sich über gegenseitig-unterstützende kollegiale Zusammenarbeit schaffen.

Um hervorragende Leistungen zu erreichen, sind Knowhow, Sorgfalt, Erfahrung und Übung erforderlich; sich dabei im Wettbewerb mit anderen zu befinden, kann mit störendem und leistungsminderndem Stress einhergehen. Die Durchführung von Wettbewerben als Show-Ereignis ist aus gesundheitlicher Sicht bedenklich, da sie zu Überforderungen bei den Teilnehmenden beitragen kann. Bei Zuschauern kann sie zu problematischen Ansprüchen an sich und an andere führen, etwa zu einseitigen Idealvorstellungen.

Wettbewerb ist nur insofern zweckmäßig, wie er dem Wohle aller dient und wenn über das konsequente Einhalten von Fairness-Regeln menschliche Schädigungen vermieden werden.

6. Der Schutz der Gesundheit erfordert Maßnahmen auf der globalen Organisationsebene

Je mehr ein Staat an kriegerischen Handlungen beteiligt ist, umso größer ist die Schädigung (Traumatisierung) der geistigen, psychischen und körperlichen Verfassung der davon Betroffenen über Generationen hinweg. So wird die Gesundheit der Deutschen bis heute nachhaltig durch die Schädigungen im Zusammenhang mit dem 1. und dem 2. Weltkrieg sowie dem darauf folgenden sogenannten Kalten Krieg beeinträchtigt.¹⁸

Die deutschen Wirtschaftsunternehmen befinden sich seit dem Ende des Kalten Krieges in einem Konkurrenzkrieg gegen Wirtschaftsunternehmen aus den USA, Russland, China usw. Dieser Krieg führt die Menschen weltweit in eine völlige Überforderung (Burnout).¹⁹ Wenn er nicht schnellstens beendet wird, richtet er alles zugrunde. Das kann niemand wollen, der über gesunden Menschenverstand verfügt.²⁰

Dieser Krieg lässt sich anhand von Regulationsverfahren überwinden, die alle Beteiligten in eine friedliche Kooperation miteinander führen, entsprechend dem Prinzip: „Leben und leben lassen!“ Im Rahmen des „autoritären“ Stils bestimmen übergeordnete Instanzen, was untergeordnete Instanzen zu tun haben. Das kann unter akuten Notstandsbedingungen erforderlich und lebensrettend sein. Ansonsten ist der „autoritäre“ Stil durch partnerschaftliches Miteinander zu ersetzen: durch den „demokratischen“ Stil sowie durch Formen von „Laissez-faire“, die den Grund- und Menschenrechten gemäß sind.²¹ Die Grund- und Menschenrechte gehen von der Gleichberechtigung aller Menschen auf allen organisatorischen Ebenen aus.

¹⁸ Sabine Bode: Nachkriegskinder. Klett-Cotta 2011

¹⁹ Thomas Kahl: Burn-out oder Totalschaden? Die seelische Krankheit „Rivalität“ wirkt so verheerend wie früher Pest und Cholera www.imge.info/extdownloads/BurnoutOderTotalschaden.pdf

²⁰ Thomas Kahl: Die EU-Politik neu ausrichten! Im Sinne der Vereinten Nationen menschenwürdiges Zusammenleben auf der Erde sichern www.imge.info/extdownloads/DieEUPolitikNeuAusrichten.pdf

²¹ Thomas Kahl: Qualitätsmanagement in Deutschland, Europa und weltweit. Die Entwicklung einer humanen Technologie für Global Governance.

www.imge.info/extdownloads/QualitaetsmanagementInDeutschlandEuropaWeltweit.pdf

Thomas Kahl: Die juristischen Ordnungsstrukturen unserer globalen Lebensgemeinschaft

www.imge.info/extdownloads/DieJuristischenOrdnungsstrukturenDerGlobalenLebensgemeinschaft.pdf

Auf die nationalstaatliche bzw. kontinentale (europäische) Organisationsebene beschränktes Denken und Handeln ist zu erweitern zugunsten einer globalen Ausrichtung entsprechend dem Ansatz der Arbeit der Organisationen der Vereinten Nationen: Nötig ist eine weltweite Regelung zugunsten konstruktiver wirtschaftlicher Zusammenarbeit.

Um zweckmäßiges Knowhow zu erarbeiten, zu verbreiten und dessen praktische Umsetzung zu fördern, wurde das *Psychologische Institut für Menschenrechte, Gesundheit und Entwicklung gemeinnützige GmbH (IMGE)* im Juni 2012 gegründet. Es erstellt Logistik für kooperatives menschliches Handeln in allen Lebensbereichen.²² Dazu gehört die *Deutsche Petition zur globalen politischen Ordnung*, die Mitte September 2013 zur Zustimmung dem Deutschen Bundestag und dem Europäischen Parlament zugeleitet wurde: www.deutsche-petition-zur-globalen-politischen-ordnung.de

²² Thomas Kahl: Die Logik optimaler Kooperation (Global Governance). Das Konzept der Vereinten Nationen: Politik und Wirtschaft sorgen für optimale Lebensqualität.
www.imge.info/extdownloads/DieLogikOptimalerKooperation.pdf