

Dr. Gerhard Westermayer

Verbundprojektskizze: Berlin begeistert - ein Abenteuer, eine Komödie und eine Romanze

Das Unheimliche am Virus und vielen Schritten seiner Bekämpfung ist die geringe Nachvollziehbarkeit von Entstehung, Verbreitung und der Sinnhaftigkeit des Geschehens. In Zeiten dieser heimtückischen Unsicherheit gedeihen Gerüchte und Verschwörungstheorien, die die ohnehin vorhandene Verunsicherung noch verstärken. Wenn dann noch durchaus berechtigte Zweifel an einzelnen Präventionsschritten ohne Argumente zurückgewiesen werden, kann sich die ohnehin vorhandene kollektive Angst zur Existenzangst steigern und Motivation, Produktivität, aber auch die Gesundheit nachhaltig beeinträchtigen. Hinzu kommt, dass drohende Arbeitslosigkeit zur Zeit in Form von 10,1 Millionen Kurzarbeitsanträgen mit Sicherheit zu einem enormen Anstieg von psychischen und psychosomatischen Erkrankungen führen werden (empirisch nachgewiesen sind 30% klinische Depressionen nach einem Jahr Arbeitslosigkeit, 39 % nach zwei Jahren. Hier ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Vorlaufzeit, in der die Arbeitslosigkeit als Bedrohung wahrgenommen wurde, schon zu einem Dauerstresszustand bei den Betroffenen geführt hat noch während sie gearbeitet haben. Daher muss jetzt präventiv gehandelt werden).

So wie wir im Wettlauf um genügend Intensivbehandlungsbetten schneller als die Verbreitungsgeschwindigkeit des Virus sein müssen, müssen wir schneller bei der Vermeidung der vor auszusehenden Entstehung von psychischen Gefährdungen sein. Allerdings gibt es hier einen ganz wesentlichen Unterschied: die Maßnahmen zur Eindämmung der Verbreitungsgeschwindigkeit des Virus müssen auf reiner Spekulation und Vermutung beruhen, da fast alles, was dieses Virus angeht noch weitgehend unbekannt ist.

Anders verhält es sich bei den Lock-Down-Maßnahmen in der Wirtschaft. Hier kennen wir die Zusammenhänge sehr gut und können vorhersagen, was sich und warum es sich ereignen wird: Stresspsychologisch und aus Sicht der Resilienzforschung und Gesundheitsförderung führt die Kombination von einem starken Anstieg psychischer Gefährdungen (Zeitdruck durch Doppelbelastung, Angst vor Arbeitslosigkeit, schlechter Work-Life-Balance, Zunahme von Mobbing und Konflikten etc.) und dem Rückgang bzw. Vorenthalten von Gesundheitspotenzialen (Lernen, Identifikationsmöglichkeiten, Anerkennung, positive Work-Life-Balance, gutes Arbeitsklima, guter Kontakt zu Kunden und Kollegen etc.) zu einem Anstieg von Befindlichkeitsstörungen (Gereiztheit, Erschöpfung, körperliche Symptome) und einem Rückgang der persönlichen Ressourcen Arbeitsfreude und Selbstvertrauen (Sense of Coherence aus der Theorie der Salutogenese).

Es muss also nicht nur dafür gesorgt werden, dass die Quellen von Angst reduziert werden, wo das möglich ist, sondern es muss schnell dafür gesorgt werden, dass die Potenziale, die

vorher die Arbeit angeboten hat, durch alternative Aktivitäten auf anderem Wege erhalten werden können.

Mithilfe der Befragungsmethode *MiGeLe* konnten diese Potenziale als Haupteinflussfaktoren auf die Gesundheit bei mehr als 25.000 Beschäftigten vieler Branchen in Deutschland identifiziert werden (Abbildung).

Treiber gesamt (Stand: November 2018)		Einflussfaktoren			
		1. Einflussfaktor	2. Einflussfaktor	3. Einflussfaktor	
Gesundheitsindikatoren	Arbeitsfreude	Lernen bei der Arbeit	Identifikation	Kontakt mit Kunden, Klienten	
	Varianzaufklärung: 42,5%	0,36	0,27	0,24	
	Selbstvertrauen	Ansehen der Tätigkeit	fachliche Überforderungen	Kontakt mit Kunden, Klienten	
	Varianzaufklärung: 22,7%	0,25	-0,22	0,21	
	Gereiztheit	Work-Life-Balance	fachliche Überforderungen	Kontakt mit Kunden, Klienten	
	Varianzaufklärung: 25,0%	-0,29	0,23	-0,18	
	Erschöpfung	Work-Life-Balance	physikalische Umgebungsbelastungen	fachliche Überforderungen	
	Varianzaufklärung: 30,4%	-0,33	0,22	0,21	
	körperliche Beeinträchtigungen	physikalische Umgebungsbelastungen	körperliche Belastungen	Work-Life-Balance	
	Varianzaufklärung: 32,0%	0,29	0,25	-0,20	
	Interpretationshinweis: Eine <i>schwarze</i> Zahl zeigt einen "je mehr, desto mehr-Zusammenhang" an; eine <i>rote</i> Zahl zeigt einen "je mehr, desto weniger-Zusammenhang" an.				

In der Aufstellung wird deutlich, dass viele der Haupteinflussfaktoren gleich mehrfach vorkommen und andere gar nicht. Somit bleiben die daraus ableitbaren Interventionen überschaubar, weil statt der fünfzehn möglichen stärksten Einflussfaktoren lediglich sieben auftreten. Unter den einzelnen Skalen sind jeweils die sogenannten Beta-Koeffizienten angegeben. Diese beschreiben die Stärke des Einflusses der einzelnen Faktoren auf die Zielindikatoren und relativ zueinander. Sie bieten damit die Möglichkeit, Fokusthemen zu priorisieren und geeignete Maßnahmen abzuleiten.

Ganz wesentlich wird es sein, bei allen weiteren Schritten des Datenfeedbacks und der Umsetzung von Verbesserungen die in den Befragungen identifizierten Potenziale systematisch in jede Kommunikation einzubauen.

Die rasante Umstellung der Arbeit auf Homeoffice bringt noch weitere zu beachtende Aspekte mit sich. Laut Digitalverband Bitkom arbeiten fast die Hälfte der Arbeitnehmer in Deutschland aktuell schon im Home-Office. Dies hat neben den genannten psychischen Belastungen auch Auswirkungen auf die physische Verfassung der Arbeitnehmer. Neben dem Wegfall der Bewegung durch die üblichen Arbeitswege, lassen die meisten Arbeitszimmer (wenn überhaupt eins vorhanden ist) vor allem in Sachen Ergonomie zu wünschen übrig. Wer denkt dort schon daran, einen ergonomischen Bürostuhl, höhenverstellbaren Arbeitstisch und optimale Licht und Lärm-Verhältnisse zu gewährleisten? Die eh schon beständig steigenden Zahlen von Rückenschmerzen, Nackenverspannungen und Gewichtszunahmen könnten dadurch noch weiter in die Höhe schießen. Um diesen vermehrten physischen Belastungen entgegenzuwirken, bedarf es auch hier an zusätzlichen präventiven Maßnahmen.

Wir wissen, dass gerade auch Krisenzeiten die Chance bieten, schnell Neues zu lernen, sich mit der eigenen Firma aufs neue zu identifizieren und den Umgang mit Kunden und Kolleginnen in einer so noch nie erlebten Wertschätzung zu pflegen. Voraussetzung hierfür ist es allerdings, einen Dialog mit der Belegschaft herzustellen.

Ein aktuelles Beispiel ist die öffentlichen Aufwertung all derjenigen Tätigkeiten, die zur Zeit als systemrelevant anerkannt und regelrecht gefeiert werden. Und in der Tat galten noch letzten Herbst gerade diese Tätigkeiten (Pflege, Erzieher, Lehrer, Boten und alle, die unter den Begriff Scheinselbstständige wie Mitarbeiter in Callcentern und allen möglichen Dienstleistungs-/Beratungsunternehmen aus Gastronomie, Eventbranche oder Einzelhandel) als ganz besonders gesundheitsgefährdend.

Kontrollierte Autonomie

Erst die oben genannte Kombination von Gefährdungssteigerung und Potenzialentzug macht verständlich, warum diese Tätigkeiten so stressvoll sind. Insbesondere die Gesundheitspotenziale Entscheidungsraum, Ansehen der Tätigkeit, Identifikation und guter Kontakt mit Kunden sind hier wichtig.

Bei vielen Dienstleistern wird durch die (Schein) Selbstständigkeit einerseits als psychologisches Motiv der Stolz, sein eigener Herr/Frau zu sein angesprochen wobei man sich gleichzeitig der in der Regel als sehr unangenehm empfundenen Kommunikation mit dem früheren Vorgesetzten entziehen konnte. Freilich wird diese früher eher als Belastung empfundene raue Kommunikation aktuell durch eine scheinbar freundliche aber „sachliche“ Ansprache als noch viel stärkere Belastung empfunden. Beim Boten etwa die Verkehrssituation in der Stadt: „Chef, wie soll ich das schaffen bei all den Staus?“ „Keine Ahnung, übrigens bin ich nicht Ihr Chef, Sie sind selbständig“.

Auf einmal ist man 60-70 Stunden am Arbeiten und hat keine Möglichkeit, Zeitdruck, Stress und daraus folgende körperliche Beeinträchtigungen zu vermeiden. Krankheit kommt nicht in Frage, da dann die Bezahlung komplett ausbleibt. Diese typischen Stresskonstellationen existieren in verschiedenen Varianten des immer gleichen Schemas, das Fritz Böhle bereits 1988 „leistungspolitisches Double-bind“ genannt hat und Marstedt (1984) „kontrollierte Autonomie“. In einem zweijährigen Forschungsprojekt mit der Volkswagen AG, der TU Berlin, dem Wissenschaftszentrum Berlin und LMU München haben wir dieses Stressphänomen eingehend untersucht. Interessanter Weise ist aus diesen Forschungsergebnissen in der Öffentlichkeit nur die Untersuchungsmethode wahrgenommen worden: Betriebliche Gesundheitszirkel (vgl. Westermayer/Bähr 1994; Westermayer 1998, Westermayer/Stein 2006).

Letzten Herbst haben das RKI und im Dezember das MPI zwei Forschungsergebnisse veröffentlicht, die beide unabhängig voneinander zu denselben Schlussfolgerungen kamen:

Arbeitnehmer, die einen geringen Bildungsabschluss haben, die Tätigkeiten mit geringer Bezahlung ausführen und Mitarbeiter, die ihren Job verloren haben, haben inzwischen einen enormen Unterschied in der Lebenserwartung zu den gut ausgebildeten, den gut bezahlten und denen mit sicherem Job: *bis zu 15 Jahre*.

Es scheint bei allen Dienstleistungsberufen immer dieses Dilemma zwischen für das Wohlergehen notwendigen Potenzialen und damit scheinbar paradox verbunden Gefährdungen zu geben. Lehrer opfern sich für ihren Beruf auf, werden dann mit einem Lehrerhasser Buch konfrontiert, Pflegekräfte arbeiten bis an die Leistungsgrenze und werden dann von Angehörigen bei der eigenen Chefin bloßgestellt und diese bietet keine Rückendeckung. Mitarbeiter werden gedemütigt oder schlimmer noch völlig als Person ignoriert.

Das Paradox der „kontrollierten Autonomie“ hat mit dem psychologischen Wechselspiel zwischen Scham und Stolz zu tun (vgl. auch Zeit 21.5.2020) und Scham hat eine viel tiefergehende Wirkung als etwa ein Schuldgefühl. Es gibt bekannte von einschlägigen Beratungsfirmen tatsächlich gelehrt Beschämungstechniken, auch wenn diese sicher nicht so genannt werden. Ein Beispiel: Nach einer (feindlichen) Übernahme eines gut aufgestellten Unternehmens werden die Mitarbeiter vom neuen Chef zum Gespräch gebeten. Da der Unternehmenskauf durch einen Bankkredit realisiert wurde, ist aus Sicht des neuen Managers der wirtschaftliche Zustand des Unternehmens alles andere als zufriedenstellend. Bei dem Mitarbeiter, der zum Gespräch gebeten wird, ist dieser Umstand allerdings nicht bekannt, er geht und ging davon aus, in einem gesunden Unternehmen zu arbeiten.

„Wie lange wollen Sie eigentlich hier noch so eine schlechte Performance abliefern?“ Den meisten Mitarbeitern verschlägt es angesichts dieser ersten Ansprache im wahrsten Sinne des Wortes die Sprache. Sie schämen sich und können kaum etwas dagegen tun, da sie nicht mal entfernt eine Idee davon haben, was sie eigentlich verkehrt gemacht haben sollen.

Diese „Rhetorikfiguren“ geistern in vielen Unternehmen rum und sind Pures psychologisches Gift. Die Scham führt übrigens meistens dazu, dass die so bezeichneten Minderleister wieder als gute Performer gelten wollen und in dieser Zeit keine Überstunde mehr aufgeschrieben wird. Was hier vom Management übersehen wird, ist, dass die tatsächlich kurzfristig zurückgehenden Krankenstände nichts anderes als Präsentismus darstellen (Mitarbeiter gehen zur Arbeit obwohl sie krank sind) und die gesteigerte Produktivität auch nur von ganz kurzer Dauer ist. Danach schnellt der Krankenstand auf Rekordhöhen. Man kann das tatsächlich an den Arbeitsunfähigkeitsdaten der Krankenkassen ablesen (Kombination von bestimmten Diagnosemustern).

Deswegen: Jetzt die Wahrnehmung auf Potenziale lenken

Da in Krisenzeiten in der Regel mit verstärktem Druck auch von seiten des Managements reagiert wird, laufen wir derzeit Gefahr, einen historisch einzigartigen Anstieg von psychischen Gefährdungen zu erleben. Daher muss in der Tat sehr schnell eine Gegenstrategie zu den Folgen des Lock Downs entwickelt werden. Diese muss dafür sorgen, dass die vorher durch die normale Arbeit entstandenen psychologischen Gesundheits-/Motivationspotenziale durch alternative Aktivitäten erworben werden können, die zur Wiederaufnahme des Wirtschaftsbetriebs in gerade den Branchen/Tätigkeiten, die besonders gefährdet sind, führen. Und wie oben erwähnt, sehen wir ja, dass z. B. durch die Aktivierung des Gesundheitspotenzial Anerkennung für das System relevante Personal bereits eine deutliche Verbesserung der Arbeitssituation im Vergleich zu vorher entstanden

ist. Wenn diese nun auch noch um die finanzielle angemessene Anerkennung der Leistungen erweitert wird, dürfte man einen deutlichen Rückgang von Krankheitszeiten und eine weitere Leistungssteigerung erfahren. Dieser Prozess der Reduktion von Gefährdungen bei gleichzeitiger Steigerung von Potenzialen kann systematisch geplant und umgesetzt werden.

Erfolgreiche Organisationsveränderung erfolgt immer im Dialog

In den letzten 30 Jahren unserer Arbeit mit Organisationen und deren erfolgreiche Veränderungen habe wir ein Instrument entwickelt, das man mit beliebig vielen Mitarbeitern oder Bürgern nutzen kann.

Mit unserer Befragungs- und Echtzeitauswertungssoftware MiGeLe (**M**itarbeiter, **G**esundheit, **L**ernen) machen wir diesen Dialog möglich und zwar unabhängig von der Anzahl der beteiligten Mitarbeiter oder Bürger.

Sie erfahren von Ihren Mitarbeitern bzw. Mitbürgern, welche positiven Aspekte der derzeitigen Situation am wichtigsten sind und welche negativen (nebenbei haben Sie die im Betrieb gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gleich miterledigt).

In Online oder realen Rückmeldeworkshops können Sie die Vorschläge Ihrer Mitarbeiter/ Bürger aufnehmen und sie dabei nicht nur beteiligen, sondern motivieren, gesund erhalten und für die Zukunft binden.

Insgesamt werden wir, bis ein Impfstoff auf dem Markt ist, mindestens acht miteinander verbundene Projekte durchführen müssen, die alle auch mit der Psychologie zu tun haben, um die es in gesundheitlicher, aber auch wirtschaftlicher und politischer Hinsicht in den nächsten Jahren erster Linie gehen wird.

Wir brauchen eine Exitstrategie aus der Krise, die nicht nur die wirtschaftlichen Verluste zu kompensieren in der Lage ist, sondern die auch das Vertrauen in die Demokratie, das Gesundheitswesen und andere gesellschaftlichen Institutionen verstärken kann. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die vor der Krise relevanten Herausforderungen: demografischer Wandel, Klimaveränderung, Migration und Digitalisierung durch die Krise mit ihren psychischen und wirtschaftlichen Begleiterscheinungen sich deutlich erhöht haben.

Es geht um die Wahrnehmung, das Denken und die Beurteilungsfähigkeit von Menschen beeinflussenden Emotionen und Gefühlen, die aktuell Gegenstand von Beeinflussungskampagnen unterschiedlichster Richtung sind.

Die Zeit für die Entwicklung der nachfolgend dazustellenden Verbundprojekte wollen wir auf zunächst einmal drei Jahre begrenzen.

In dieser Zeit müssen wir die repräsentative demokratische Grundordnung nicht nur schützen, sondern stärken. Denn für diesen Zeitraum können auch nach unserer Verfassung präventiv begründete Einschränkungen der Grundrechte möglich bleiben. Wir müssen daher in dieser Zeit die physische und psychische Gesundheit von Mitarbeitern aller Branchen und Bürgern schützen und fördern. Und wir müssen schnellstens neue Formen des Wirtschaftens

entwickeln, die mit den ökologischen Erfordernissen des Klimawandels und den sich nun durch die Krise noch verstärkenden Effekten des Demografischen Wandels ergeben werden.

Dabei ist es interessant zu beobachten, dass ganz offensichtlich allgemein die Auffassung vorherrscht, schnelles Handeln lasse sich nur durch eine autokratische Kommunikation bewerkstelligen, obwohl tatsächlich das Gegenteil richtig ist. Walter Steinmeier hat daraufhin der Süddeutschen Zeitung am 23./24.5. im Artikel „Gesunde Demokratie“ hingewiesen:

„Wenn die Corona-Krise ein Test für die Demokratie ist, der Gesellschaften und politische Systeme auf die Probe stellt, dann sind viele autokratisch regierte Staaten den Beweis für ihre vorgebliche Effizienz und Schnelligkeit bislang schuldig geblieben.“

Kurt Lewin schiebt bereits im Jahr 1939 über den Unterschied zwischen demokratischer und autokratischer Atmosphäre folgendes:

„Es ist daher kein Zufall, dass erst beim Entstehen der Demokratie zur Zeit der amerikanischen und französischen Revolutionen die Göttin der „Vernunft“ in der modernen Gesellschaft inthronisiert wurde. Und wiederum ist es kein Zufall, dass die erste Handlung des modernen Faschismus in jedem Land darin bestand, offiziell und mit Nachdruck diese Göttin zu entthronen und statt dessen auf dem Gebiet der Erziehung vom Kindergarten bis zum Tod Gefühle und Gehorsam zu alles bestimmenden Prinzipien zu machen.“ (S.126/127)

Wenn man hierzu noch die andere Abteilung der Psychologie aus den 20er Jahren zu Wort kommen lässt, nämlich die von Lewin sehr geschätzte Psychoanalyse mit ihrem Modell der immer mit Sollbruchstellen ausgestatteten Persönlichkeitsentwicklung, welche mehr oder weniger erfolgreich die orale, anale und genitale Phase (Freud) meistern muss, wird vielleicht auch das Phänomen des Kloppapier Hamsterns mehr verständlich. Leithäuser und Volmberg haben ein bei Organisationsveränderungen häufig zu beobachtendes Phänomen als „objektiven Regressionsdruck“ beschrieben. Danach benutzen alle Menschen Regeln des Zusammenlebens und -arbeitens auch als Hilfsmittel, das innere Gleichgewicht als Person aufrechtzuerhalten. Wenn nun diese Regeln disruptiv außer Kraft gesetzt werden, wie das aktuell durch die Lock-Down-Maßnahmen geschehen ist, und dadurch eine innere Destabilisierung erfolgt, tendierten Menschen dazu, auf ein früheres Entwicklungsstadium zu „regredieren“. Nimmt man nun an, dass es eine Art kollektive Regression von der genitalen Phase, die in der psychoanalytischen Entwicklungsphase als die des reifen Erwachsenen angesehen wird, zur analen Phase, dann hätte man eine Erklärung sowohl für das Kloppapier als wichtiges Hilfsmittel der Körperbeherrschung und -hygiene als auch für eine viel allgemeinere Tendenz zur Kontrolle, zum Gehorsam und zur kollektive Annahme, dass geheime Mächte tatsächlich all das Geschehen lenken könnten. Diese Kombination von Gefühl und Gehorsam war ja in den letzten Wochen nicht nur Kennzeichen von Verschwörungstheorien, sondern auch offiziell geübte Praxis etwa der österreichischen Regierung. Und selbstverständlich könnte eine solche Tendenz auch durch die von der Pandemie verstärkt geforderten Hygienemaßnahmen verstärkt werden.

Lewin hat im oben zitierten Artikel auch ein Experiment beschrieben, das sowohl Anzahl von Äußerungen, die demokratische und autokratische unterscheiden, als auch die Geschwindigkeit von damit verbundenen Arbeiten gemessen hat, die jeweils gegebene

Tendenz der Entfaltung der individuellen Persönlichkeit, das Wir-Gefühl in beiden Gruppen als auch das Ausmaß der Aggressivität beschrieben hat. Demokratie ist in allen Punkten weit vorne und sollte auch im weiteren Verlauf der Krisenbewältigung die maßgebende Sphäre sein.

Das bedeutet, dass im ersten unserer acht Verbundprojekte eine Theorie der modernen Organisationsentwicklung entworfen wird, die es erlaubt die aus präventiven Gründen notwendigen Einschränkungen von Grundrechten durch für die Gesunderhaltung notwendige Kommunikationen in einer Übergangszeit zu kompensieren. Lewin hat in mehreren Artikeln Ende der 30er Jahre und Anfang der 40er darauf hingewiesen, dass eine demokratische Sphäre starke Führung und Lernprozesse benötigt und bei Verstoß gegen demokratische Rechte drastische Sanktionen angewendet werden müssen. Dem trägt § 18 des Grundgesetzes in unserer Verfassung Rechnung, insofern ist dieser Aspekt bereits geregelt. Dort heißt es:

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland Art 18

Wer die Freiheit der Meinungsäußerung, insbesondere die Pressefreiheit (Artikel 5 Abs. 1), die Lehrfreiheit (Artikel 5 Abs. 3), die Versammlungsfreiheit (Artikel 8), die Vereinigungsfreiheit (Artikel 9), das Brief-, Post- und Fernmeldegeheimnis (Artikel 10), das Eigentum (Artikel 14) oder das Asylrecht (Artikel 16a) zum Kampfe gegen die freiheitliche demokratische Grundordnung mißbraucht, verliert diese Grundrechte. Die Verwirkung und ihr Ausmaß werden durch das Bundesverfassungsgericht ausgesprochen.

Das bedeutet, dass wir acht Ziele in der Verbundprojektentwicklung erreichen sollen:, wenn wir nachhaltig psychische Gefährdungen vermeiden, Krankenständen reduzieren, Motivation und Produktivität steigern wollen

Zu den acht Baustellen im Detail:

1. Der Medizinkomplex Impfstoffforschung und sich widersprechende Expertenmeinungen, die im Föderalismus zu unterschiedlichen und nicht immer nachvollziehbaren Freiheitseinschränkungen führen, welche wiederum die Produktion und Verbreitung von Verschwörungstheorien begünstigen, die ganz gezielt an die Gefühle der Mitarbeiter, Politiker und Bürger appellieren. Verschwörungstheorien sind dabei strukturell ähnlich aufgebaut wie die Leitlinien der offiziellen Politik („Ordnung durch sofortiges Handeln wiederherstellen-durch Befehl und Kontrolle“ Scheller, 2017 S.39), was zu einer weiteren Verunsicherung aller Beteiligten führt. Das heißt, es muss weiter an der Verständlichkeit der Darstellungen des wissenschaftlichen Forschungsprozesses in der Virologie gearbeitet werden, und diese Darstellungen müssen systematisch in eine Exitstrategie eingebunden werden.
2. **Verschwörungstheorien durch Reframing bekämpfen**
Es wird durch diesen doppelten Einfluss von den sich gegenüber stehenden Parteien das Vertrauen in Wissenschaft, in die Stabilität der repräsentativen deliberativen Demokratie möglicher Weise geschädigt.

Zentral ist hier die Aufgabe, den Verschwörungstheorien den Wind aus den Segeln zu nehmen und gleichzeitig durch eine geeignete Kommunikationsstrategie der Regierung den Übergang von einer Befehls- und Kontrollstrategie zu Prinzipien der repräsentativen und deliberativen Demokratie zu steuern.

Hier wird die Durchführung eines Pilotprojektes für Berlin nach der Methode „Townhall Meetings“ von der Organisation „America Speaks“ in Kombination mit der Echtzeitauswertungsmöglichkeit der Software MiGeLe geplant (vgl. Angebot für Berlin) und darin die zentrale Verknüpfung aller Verbundprojekte hergestellt. Ein bereits in einer Vorlesung in Organisationsentwicklung an der FOM hierzu gestartetes Subprojekt hatte die Entwicklung von „schönen“ Verschwörungstheorien zum Ziel: Schön bedeutet hier: daten basiert und mit einer Happy End Narration verbundene Veränderungstheorie. Diese Technik, die Zukunft ähnlich wie in einem Filmdrehbuch zu planen und zu gestalten, haben wir erfolgreich bei verschiedenen Firmen eingesetzt (vgl. Westermayer/Schilder 2019 S.xx).

In der Tat lassen sich die gängigen Verschwörungstheorien in der Regel nur zwei Narrationstypen zuordnen: Tragödie und Satire (Enkel greifen Oma und Opa an). Gemeinsam haben diese, dass hier auf Vermutungen über Mächte zurück gegriffen werden muss, die man selbst kaum beeinflussen kann. Der Locus of control liegt aussen, nicht beim Mitarbeiter oder Bürger selbst. Anders verhält es sich bei den Narrationstypen Romanze, Komödie, Abenteuer. Hier liefern in der Regel die Helden genügend Identifikationspotenzial, um ihrem Weg zu folgen. Hier ist der Locus auf control innen: Mitarbeiter und Bürger werden aufgefordert selbst tätig zu werden. Es geht also um Techniken der Kommunikation, die verantwortliche Manager, Politiker und deren Mitarbeiter und Bürger in einen gemeinsamen Dialog über die Gestaltung der Zukunft einbinden, das erzeugt nachweislich eine bessere Gesundheit, höhere Produktivität und stabile demokratische Prozesse und last not least geringere Kosten und höhere Renditen. Nicht nur um den Prozess zu dokumentieren, sondern auch um ihn zu verstärken, werden wir alle Projekte mit einer Filmdokumentation begleiten. Die Verstärkung von Potenzialen erfolgt über die Wahrnehmung und diese kann technisch gesteigert werden

3. Baustelle drei betrifft die Wiederaufnahme der wirtschaftlichen Tätigkeit von Unternehmen. Auch hier dürften zunehmende und neu erfahrene psychische Belastungen (Kombination von Angst vor Ansteckung und Arbeitslosigkeit, veränderte Work-Life-Balance Erfahrungen, veränderte Kommunikationsformen durch neue Technologien etc.) eine große Rolle spielen auf der einen Seite, neue Erfahrungen mit Potenzialen (Lernen, Identifikation etc.) auf der anderen Seite gesundheitsförderliche und präventive Maßnahmen zum Abbau und Vermeidung psychischer Belastungen sowie dem Aufbau einer unternehmensspezifischen robusten Resilienz Kultur gemäß ISO Norm (vgl. hierzu unser Angebot für Unternehmen) bis zu einer Größe von ca. 5000 MA.
4. Baustelle vier betrifft die Neuausrichtung der wieder aufzunehmenden politischen und wirtschaftlichen Tätigkeiten an den bis 2030 umzusetzenden vor Krisen Zielen des demografischen Wandels, der Digitalisierung, der Klimaziele und der Migrationssteuerung.

Hier sollten möglichst viele Großunternehmen so einbezogen werden, dass auch für ihre Belegschaft die Entwicklung einer resilienten Unternehmenskultur, die durch interne auszubildende Berater gewartet werden kann. Was an den Kriseneffekten hilft uns, diesen Zielen näher zu kommen. Hier müssen die Dialogsysteme in den Unternehmen etabliert werden. Das ließe sich durch die Verknüpfung der Software MiGeLe und den Systemen von Aino und Evermood realisieren.

5. Entwicklung eines Plans zur Umsetzung dieser auf den vier Baustellen beschriebenen Aktivitäten, Entwicklung der für diese Aktivitäten notwendigen Netzwerke (dazu gehört, bereits bestehende zu verbinden) Ziel ist es, die Ergebnisse dieser 4 Baustellen in einem Festival „Herbst der Demokratie: Berlin begeistert“ mit repräsentativem kulturellem Rahmenprogramm und eines repräsentativ hergestelltem Miniatur Berlin Design auf dem Tempelhofer Feld eine Woche lang zu präsentieren. Dies könnte der Start eines jährlich zu wiederholenden Events sein. Erste Kosten-Nutzenabschätzungen sprechen dafür, dass Berlin mit einem solchen Design, die von Finanzsenator Kollarts geschätzte Neuverschuldung von 8 Milliarden Euro in 4 Jahren abtragen könnte.
Zur Koordination und Steuerung dieses Prozesses wurde bereits ein noch zu erweiternder Steuerkreis „Think Pub“ mit prominenten Vertretern aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft eingerichtet.

Als Subprojekt dieses Projektteils wird zudem ein Berlin Branding Projekt mit den beiden Arbeitstiteln: „wir holen Lewin zurück nach Berlin.“ Stiftung des Kurt Lewin Preises durch die ABWF in Kooperation mit dem Humboldt Forum sowie „Berlin begeistert“ für das auch schon vor vielen Jahren die Grundkonzeption entwickelt wurde. „Berlin begeistert“ nutzt ebenfalls die Technik des Reframings in positiven Narrationen, auch hier wird auf der Basis der identifizierten Potenziale und Gefährdungen eine Entwicklungsgeschichte zusammen mit der Belegschaft geschrieben. Allein hier verspricht eine Beeinflussung des Krankenstandes von nur einem Prozentpunkt Einsparungen von mehr als 50 Millionen Euro.

Besonders die Neuentdeckung eines verschollenen Buches von Kurt Lewin „Die Lösung sozialer Konflikte“ aus dem Jahr 1953 bietet hier ein eigenes spannendes wissenschaftliches Abenteuer über den Austausch psychologischen Wissens zwischen USA und der jungen Bundesrepublik. Das Berlin der 20er Jahre, Lewins enger Kontakt zur Psychoanalyse aber auch zu Albert Einstein, die Tatsache, dass die Gestaltpsychologen nicht an der Universität, sondern im Schloß lehrten und selbstverständlich die Konfrontation zwischen höchster wissenschaftlicher und kultureller Spitzenleistung und dem nationalsozialistischen Barbarentum bietet Spannung und Dramatik satt. Dass Lewin als der Begründer der Organisationsentwicklung gilt und seine Methoden in diesem hier vorgeschlagenen Verbundprojekt zum Tragen kommen ist eine eigene Geschichte wert. Niemand weiss heute, dass so gut wie kein aktuelles Managementthema direkt oder indirekt auf Lewins Forschungsergebnisse zurück geführt werden kann. An seiner Lehrstätte in USA dem berühmten MIT in Boston gelten heute noch die Regeln, die Lewin dort zur Förderung von Spitzenleistern im Management eingeführt hat. In oben genannten Buch schlägt er übrigens im Artikel: „Der Sonderfall Deutschlands“ (1943) vor, den Deutschen eine Chance zur Umerziehung zu geben. Und die USA sind ganz

offensichtlich diesem Vorschlag gefolgt. Schon hier betont er, dass eine Veränderung der Kultur nicht nur mit Propagandamitteln erfolgen kann, sondern zwingend über eine Führungshierarchie von kleinen Gruppen erfolgen muss. Als Demokratie braucht es ebenso eine starke Führung.

Es gibt die Überlegung, Netflix anzuregen nach Freud, Lewin als historische Figur ins Programm zu nehmen, vielleicht auch passend zum Zeitpunkt der Eröffnung der ersten Netflix-Niederlassung in Berlin.

Neben unserem Verband BBGMe.V. sollen auch andere etablierte Netzwerke wie die IHK, Health Capital, Berlin Capital Club, der BVMW, Hlan, Arbeitgeberverbände, DGB, Verdi, IG Metall sowie eine repräsentativ ausgewählte Gruppe aller kulturellen Vereinigungen eingebunden werden. In Berlin wollen wir hier unter der Hauptüberschrift eine neue Berlin Story nicht nur gemeinsam schreiben, sondern das beschriebene gleich realisieren. Dazu kann in der Tat der PDCA Zirkel (vgl. auch Oliver Walle) genutzt werden, der ja den Grundsätzen Lewinscher Aktionsforschung entspricht und ein sehr erfolgreiches Instrument in BGM System darstellt mit einander verbinden. Hier soll auch ein Kontakt zu einer schwedischen Agentur aufgenommen werden, die vom schwedischen Staat beauftragt wurde, binnen 10 Jahre 10 schwedische Städte klimaneutral zu gestalten. Hierfür wird dieser Agentur 1 Billion Kronen zur Verfügung gestellt. Der Ansatz der Agentur besteht darin, für jede Stadt die richtige Geschichte zu entwickeln.

6. Evaluation des Gesamtprozesses nach Effektivität, Effizienz und Akzeptanz: Nochmalige Befragung der verschiedenen Stichproben, Messung von Krankenstand, Fluktuation und Produktivität bei den beteiligten Mitarbeitern und Dokumentation der AU-Daten Veränderung (insbesondere psychisch-psychiatrische Diagnosen) bei den beteiligten Stichproben der Kommunen. Der Gesamtprozess wird durch eine Filmagentur begleitet und mit verschiedenen Netzwerken von Universitäten und Verlagen begleitet (FOM; Humboldt Universität, Springer Verlag, EHP Verlag). Es wäre zu prüfen, ob Teilfinanzierungen durch Krankenkassen, den GKV Spitzenverband, die BZGA sowie die Deutschen Unfallversicherung nach dem Gesetz zur Prävention und Gesundheitsförderung erfolgt. Die Qualitätssicherung des Gesamtprozesses und insbesondere die Fragen der Gesundheitsförderung, Prävention von physischen und psychischen Belastungen betreffend wird hier vom Bundesverband für BGM e.V. garantiert.

„Grobe“ Rechnung (Kosten Berlin)		GRUNDRECHNUNG FÜR KOSTEN FÜR 1% KRANKENSTAND: Anzahl der MA x 200 € x 230 Tage 100
Berliner Verwaltung:	110.000 Beschäftigte Berliner Verwaltung Kosten für 1% Krankenstand = 50.600.000 € (110.000 : 100 x 200 € x 230 Tage)	
Berliner Bevölkerung:	3,769 Millionen Menschen in Berlin, davon 1.417.912 Arbeitnehmer (die nicht in der Verwaltung arbeiten) Kosten für 1% Krankenstand bei den Arbeitnehmern = 652.239.520 € (1.417.912 : 100 x 200 x 230)	
Insgesamte Kosten:	Das RKI spricht 2018 von 4.400 Euro Krankheitskosten pro Jahr pro Person (egal ob Arbeitnehmer oder nicht) = 16.583.600.000 € (4.400 x 3.769 Mio) Kosten für 1% Krankenstand = 165.836.000 €	
	+ 50.600.000 (Kosten aus der Berliner Verwaltung) + 652.239.520 (Kosten der Berliner Arbeitnehmer)	
	= 868.675.520 € Einsparpotenzial bei Reduktion des Krankenstands um 1%	

7. Am 28.10.2023 (das ist der 786. Geburtstag Berlins planen wir eine Abschlussergebnispräsentation in der Mercedes Benz Arena mit Präsentation der erreichten Veränderungen, der Vorführung des bis dato entwickelten Filmmaterials und den Darbietungen der beteiligten Künstlergruppen. Die Veranstaltung wird auch online übertragen.
8. Bei erfolgreichen Ergebnis Ausweitung des Vorgehens auf den internationalen Bereich zunächst in Kooperation mit Aino, der Charité und Anschutz Entertainment Group nach Stockholm. Danach weitere Länder Europas, USA, Canada, Mexico

Es wurden bereits einige Vorgespräche zu den Vorhaben geführt und eine Online Vorlesung bei der FOM als angewandte Organisationsentwicklung etabliert. Hierzu wurde der international besetzte Steuerkreis unterschiedlicher Unternehmen und Institutionen gegründet, der auch bei den oben genannten acht Verbundprojekten einmal pro Monat tagen wird.

Angebote in der Corona Zeit

Für Unternehmen:

1. Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sowie (im Präventionsgesetz ebenso festgehalten) Analyse der Motivation und Potenziale mit Hilfe einer Online-Befragung der Mitarbeiter/innen im Homeoffice und/oder im Betrieb mit der Software *MiGeLe*
2. Online Anleitung für Führungskräfte, interne Trainer und Human Resources Verantwortliche bei der Rückmeldung der Ergebnisse und systematischer Erfassung der Verbesserungsvorschläge
3. Regelmäßige hierarchieübergreifende Zukunftsplanungswshops (= Wer wollen wir in einem, in zwei, in drei Jahren sein?); regelmäßige Zielplanungswshops, regelmäßige Zielerreichungsüberprüfungswshops: Effektivität, Effizienz- und Akzeptanzmessungen mit *MiGeL*
4. Online Führungskräfte training mit den vorhandenen empirischen Ergebnissen, Integration aller bekannten Resilienz faktoren in die Führungskommunikation
5. Umsetzung der ISO Norm 22316 zum nachhaltigen Aufbau einer robusten und resilienten Unternehmenskultur

Für Kommunen am Beispiel Berlins:

1. Repräsentative Befragung der Bevölkerung in Berlin mit Software *MiGeLe*
2. Identifikation der Haupteinflussfaktoren: Potenziale und Gefährdungen gemäß Gesetz zur Prävention und Gesundheitsförderung; Teilfinanzierung Unfallkasse Berlin, Gkven und Land Berlin
3. Vergleich von Best-Practise-Gruppen in den Befragungsergebnissen nach Bezirken, Alter, Geschlecht, Bildung, Einkommen, Migrationshintergrund, Deutsche mit Migrationshintergrund, Arbeitsstatus u.a.
4. Bildung von repräsentativen Gruppen aus den Best-Practise und Extremgruppenvergleichen
5. Ausbildung von etwa 2.000 Trainer/Innen zur Durchführung der Workshops beim Town Hall Meeting mit etwa 20.000 Teilnehmern (pro Trainer je 10 Teilnehmer)
6. Durchführung von Online Rückmeldeveranstaltungen und Erfassung von Verbesserungsvorschlägen bzw. Best-Practise-Regeln
7. Planung eines Town Hall Meetings auf dem Tempelhofer Feld für 2023 mit kulturellem und künstlerischen Programm (ebenfalls repräsentativ entwickelt) als

Auftakt für einen Sommer des Lernens, der Identifikation und des guten Kontaktes zu Kollegen, Kunden und Mitbürgern, Politikern etc.

8. Aufbau einer repräsentativ (in Größe und Anzahl) entwickelten Miniaturdarstellung von Berlin (Verwaltung, Wirtschaft, Bezirke, Institutionen, Ministerien, Verbänden etc. zur (Re)Präsentation ihrer Funktionen, Leistungen und Zukunftsvisionen für die Stadt und ihre Bevölkerung)
9. Führung von Schulen, Betrieben, Touristen und anderen Gruppen durch das teilweise virtuelle Miniatur Berlin zur Erzeugung der Verstärkungsprozesse, der durch die Befragungen und Workshops gefundenen Potenziale (Lernen, Identifikation, Anerkennung etc.)
10. Evaluation der Aktivitäten durch erneute Befragung unter Berücksichtigung von dabei zu korrelierenden Wirtschaftskennzahlen: AU-Zeiten durch die Gkven, Produktivität, Fluktuationsraten, Gewerbesteuerereinnahmen und noch einige im Forschungsprozess zu definierende
11. Nach konservativer Schätzung dürfte dieses Vorgehen etwa 26,7 Millionen Euro kosten, dabei aber positive Effekte in Höhe von knapp einer Milliarde bringen (868.675.520 €), wenn der Krankenstand in Berlin gerade mal um nur 1% Punkt gesenkt wird