A photograph of a man with glasses, wearing a grey suit, white shirt, and a purple patterned tie. He is speaking into a blue microphone with the 'mtr' logo. To his right, the back of a woman's head with sunglasses on her head is visible. In the foreground on the left, there is a large professional microphone on a stand. The background is slightly blurred, showing a white wall with some faint text and a logo.

## „MEIN PLAN WAR IMMER SCHON, BIS 68 ZU ARBEITEN“

Beim Namen „Garlichs“ hat es im Kopf des Interviewers rumort. Da war doch was? Die Vorbereitung fördert es an den Tag: Er war derjenige, der UNICEF Deutschland hochgebracht hat. Erfolg hat Neider und Ehrenamt kann beißen: Hier ist der Parade Fall. Und wer sich in den vergangenen Monaten wunderte, dass der Zuckerverbrauch auf der Agenda der Medien nach oben gerutscht ist, kann hier lesen, warum.

**Verbändereport:** Herr Garlichs, sind Sie jetzt frei?

**Dr. Dietrich Garlichs:** Frei von den Alltags-Geschäften, und es ist ein tolles Gefühl, sich das mit 70 langsam zu gönnen. Aber im Kopf bin ich noch nicht wirklich frei, weil der berufliche Alltag weiter nachschwingt. Was ich in Zukunft machen werde, ist noch offen.

**VR:** Es gibt ja eine Diskussion um die Arbeitszeitverlängerung bis 70. Fanden Sie Ihre Arbeit am Schluss anstrengender als in den Jahren zuvor?

Nein, sie hat mir Riesenspaß gemacht, obwohl ich erschwerte Bedingungen hatte, weil ich wöchentlich von Köln nach Berlin gependelt bin. Die Arbeit hat mich inspiriert, überhaupt nicht belastet. Das ist natürlich ein Glücksfall, wenn einem die Arbeit so viel Spaß macht.

**VR:** Erfahrung hier, Konditionsschwächen dort: Kompensiert das eine das andere?

Ich glaube, dass man im Alter großzügiger wird, zum Beispiel im Umgang mit Mitarbeitern und ihrer Leistung. Da war ich früher wohl strenger, weil ich aus der Wirtschaft kam. Mit der Zeit wird man gelassener, was aber trotzdem der Leistung der Mitarbeiter guttun kann.

**VR:** Also kann man als Vorgesetzter auch noch am Schluss dazulernen?

Ja! Die Reife, die man – hoffentlich – erreicht hat, und auch die Gelassenheit – weil man letzten Endes nichts mehr erreichen muss und niemandem mehr etwas beweisen muss. Das gibt viel Souveränität und die nötige Großzügigkeit, die zum Führen dazugehören.

**VR:** Wie bezeichnen Sie sich jetzt gegenüber Dritten?

Ich bin jetzt „Vollrentner“, mit 65 bekam ich zwar Rente, habe aber trotzdem weitergearbeitet. Meine Neugier und Wissbegierde nehmen eigentlich nicht ab.

**VR:** Es gibt den Ruhestand; dann wird sofort der Unruhestand dagegengesetzt. Ich weiß nicht, ob Sie Lust haben, ein Unruheständler zu sein.

Ich finde den Begriff nicht schön, weil es ja nicht Unruhe ist, die man anstrebt, sondern eine aktive, gestaltende Tätigkeit.

**VR:** Die Amerikaner sprechen von „encore career“ und meinen damit eine Zweitkarriere, die bezahlt oder unbezahlt sein kann. Könnten Sie sich das vorstellen?

Eine bezahlte mit 70 wäre in Deutschland ungewöhnlich, ist auch nicht meine Absicht. Aber eine Aufgabe tut sicher gut.

**VR:** Erst Wirtschaft, dann UNICEF, dann Deutsche Diabetes Gesellschaft. Sie waren in Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Staat tätig. Sie sind einer der wenigen „Drei-Bänder-Männer“.

Ich habe in meinen frühen Jahren kurze Zeit im Bundeskanzleramt und im Bundesverkehrsministerium gearbeitet. Aber richtig im „Staatsdienst“ war ich nicht, habe mich aber immer sehr für Politik interessiert. Die letzten neun Jahre in Berlin waren deshalb sehr spannend, weil ich dicht an der Politik dran war und mich engagieren konnte in der Gesundheitspolitik.

**VR:** Die ganze Strecke Ihrer Karriere im Blick: Was waren die drei Höhepunkte im beruflichen Leben?

Biografisch sehr wichtig war mein Studium an der Universität Konstanz. Ich hatte angefangen mit Jura in Tübingen, das fand ich ein bisschen langweilig, außerdem war die Massenuniversität sehr unübersichtlich. Dann wurde in Konstanz an der neu gegründeten Universität ein interdisziplinärer Studiengang mit Politik, Wirtschaft und Jura gegründet, der spannend war. Dieses Studium hat mich enorm gefordert und gefördert. Wir waren im Jahrgang etwa

25 Studenten, die Professoren waren jung und engagiert. Nach der Zwischenprüfung mussten wir ein Dreivierteljahr in die Praxis gehen, bevor wir das Hauptstudium beginnen konnten. An der Universität wurde eine echte Drittelparität praktiziert, die uns Studenten von Anfang an in universitäre Entscheidungsprozesse einbezog. Das war eine tolle Ausbildung, die uns das nötige Selbstvertrauen gab, viel leisten zu können, und die auch eine gute Portion Wagemut vermittelte, etwas mit dem Gelernten anzufangen. Wir glaubten, Berge versetzen zu können.

**VR:** Von den Konstanzern waren besonders Fritz Scharpf und Frieder Nashed gesuchte Berater in Bonn. Hatten Sie mit denen zu tun?

Scharpf war mein Diplom- und Doktorvater. Er hat das sogenannte Verwaltungsstudium erfunden und geprägt. In Konstanz herrschte eine doppelte Aufbruchsstimmung, durch die idealen Bedingungen an der neuen Universität und aufgrund des 68er Kulturwandels. Beides hat uns beflügelt. Das Verhältnis zwischen Professoren und Studenten war ein freundschaftlich-förderndes, wie man es aus angelsächsischen Ländern kannte, aber noch nicht in Deutschland. Diese anregende Studienatmosphäre hat mir Schwung für mein ganzes Berufsleben gegeben und mir auch ermöglicht, für ein Jahr an eine amerikanische Hochschule zu gehen.

„Selbstvertrauen“ und „Wagemut“ habe ich erwähnt, weil ich eigentlich gar nicht in die USA hätte gehen können. Als Abiturient eines altsprachlichen Gymnasiums ohne Englischkenntnisse auch noch nach Harvard gehen zu wollen, war eine abstruse Idee. Wir hatten aber durch unser Studium und unsere Professoren so viel Selbstvertrauen mitbekommen, dass ich dachte: Das schaffst du! Diesen „Spirit“ hat mir Konstanz mitgegeben. Dafür bin ich sehr dankbar.

**VR:** Mit diesem Höhepunkt war der Grund für eine erfolgreiche Verbandsmanager-Karriere gelegt.

Ja, die beiden anderen Höhepunkte waren sicherlich die fast 20 Jahre bei UNICEF und die Zeit danach bei der Deutschen Diabetes Gesellschaft, die ich in Berlin neu aufgebaut habe.

**VR:** Wenn ich jetzt nach Tiefpunkten frage, sagen Sie dann auch UNICEF?

Ja, die von Frau Simonis lancierte Pressekampagne war eine traumatische Erfahrung. (Heide Simonis war ehrenamtliche Vorsitzende, Garlichs alleinvertretungsberechtigter Geschäftsführer, Anm. d. Red.)

**VR:** Sie vervierfachten die Spendensumme auf 100 Millionen Euro und hatten Neider. Man kann über Skandale, die keine sind, aber die hinreichend skandalisiert sind, stürzen. Das gilt auch in Verbänden.

Das Schmerzliche ist, dass man gegen die Skandalisierung überhaupt keine Chance hat. Jede rationale Erklärung, jede aufklärende Information geht in dieser inszenierten moralischen Empörung unter. Hier war die Situation besonders schwierig, weil sie von innen heraus inszeniert wurde, von der Vorstandsvorsitzenden selbst. Was sie wirklich bezweckte, ist mir nie richtig klar geworden. Mir gegenüber hat sie weder im Vorstand noch im persönlichen Gespräch Kritik geäußert. Auch daher kam diese Kampagne völlig überraschend. Ich war sicher auch nicht gut vorbereitet, weil UNICEF normalerweise Darling der Medien ist.

**VR:** Darin liegt natürlich auch der besondere Reiz für Medien: Darlings zu killen, ist reizvoller als Nobodies.

Genau. UNICEF als Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen ist eine moralische Instanz, und die anzugreifen, schien besonders reizvoll.

**VR:** Verbandsmanager sind ironischerweise nicht nur gefährdet, wenn sie schwach sind, sondern gerade auch, wenn sie besonders stark sind.

Vor allem stimmt dies, wenn man Politiker, in diesem Fall war es eine Politikerin, zum Gegner hat. Denn in Sachen Intrige macht denen keiner was vor. Unser damaliger Schatzmeister Peter von der Heydt, selbst ehemaliges Bundestagsmitglied, meinte seinerzeit, dass wir alle der intriganten Energie von Frau Simonis nicht gewachsen gewesen seien, was auch etwas Tröstliches habe.

**VR:** Kann man der Öffentlichkeit vermitteln, dass in gemeinnützigen Organisationen Geld aufgewendet werden muss, um Geld zu holen?

Das Schwierige ist von außen zu beurteilen, welcher Aufwand gerechtfertigt ist. Der war bei UNICEF mit 10 Prozent der Spendeneinnahmen extrem niedrig. Dann sucht man sich ein Ersatzthema. Besonders festgehakt hat man sich damals an einem Honorarvertrag, der mit einer degressiven Honorarstaffel erfolgsbezogen war. Weil das Projekt sehr unsichere Erfolgsaussichten hatte, haben wir das bewusst erfolgsabhängig gemacht. Alles andere wäre unverantwortlich gewesen. Die Erfolgsabhängigkeit wurde sehr angegriffen, merkwürdigerweise, obwohl sie uns geschützt hat.

Dann war da ein ehemaliger, in Rente gegangener Bereichsleiter, den ich weiter auf Honorarbasis beschäftigt habe. Das wurde auch sehr angegriffen unter dem Aspekt, dass er doch mit 65 auch ehrenamtlich hätte arbeiten können. Insgesamt wurde daraus der Generalvorwurf gemacht, dass ich verschwenderisch mit Spendengeldern umgegangen sei. Im Untersuchungsbericht der KPMG, dem sich auch der Staatsanwalt in seiner Untersuchung angeschlossen hat, hieß es später, die Honorare hätten sich am unteren Rande des Marktüblichen bewegt.

**VR:** In Ihrem Lebenslauf haben Sie diese UNICEF-Zeit ganz selbstbewusst mit allen Kennziffern aufgenommen. Haben Sie die Zeit insgesamt einsortiert?

Ja, das waren 18 fantastische Jahre, und dann gab es drei sehr missliche Monate. Das muss man in der Gesamtschau sehen. Auf diese drei Monate hätte ich gerne verzichtet, aber sie gehören nun mal dazu. Die Erfolge der 18 Jahre sind damit ja nicht zunichtegemacht worden, zumal nachher alles minutiös durch die Staatsanwaltschaft aufgeklärt worden ist. Das drang zwar in der Öffentlichkeit nicht mehr durch, für mich und für meine Familie und Freunde war es aber wichtig, dass ich mir moralisch nichts vorzuwerfen hatte. Ich bin mit einem guten Gewissen gegangen. Der Verlust dieses Jobs war damals schmerzlich. In der Rückschau hat er mich aber dazu gebracht, nochmal etwas ganz Neues zu machen, was eine große Bereicherung war.

**VR:** Und das bis 70?

Mein Plan war immer schon, bis 68 zu arbeiten. Ich habe dann noch mal ein ganz neues Gebiet erobert. Es war eine tolle Erfahrung, hier ähnlich erfolgreich zu sein wie zuvor. Mit 70 dachte ich dann, wenn du jetzt nicht aufhörst, schaffst du es nie.

**VR:** Sie waren zu dem Zeitpunkt 61. War das bei Ihnen ohnehin so, dass Sie sagten, ich wollte ja länger arbeiten, oder war es auch ein bisschen so, jetzt zeige ich denen mal, wie man das richtig macht?

Ich denke, es war beides. Ich wollte sowieso nicht mit 65 aufhören. Das hat mein Vater nicht gemacht, meine Brüder auch nicht, Familien-Gen. Klar, der Ehrgeiz, den Leuten zu zeigen, dass ich auch unabhängig von UNICEF noch mal was ganz anderes reißen kann, spielte eine Rolle.

**VR:** Wie sind Sie zu diesem Job gekommen?

Anzeige in der FAZ, alle meine Jobs waren Anzeigen in der FAZ. Die Diabetes Ge-



Pressearbeit mit Prominenten. Garlichs mit Roger Moore, Blacky Fuchsberger, Sir Peter Ustinov und Sabine Christiansen\*(2003).

sellschaft, als Ärzte-Gesellschaft, hat gesagt, es ist nicht gut, dass wir in der Provinz in Bochum sind. Wenn man mitspielen will in der Gesundheitspolitik, muss man in Berlin sein. So wurde ich Geschäftsführer der Deutschen Diabetes Gesellschaft und habe sie in Berlin neu aufgebaut und zu einem gesundheitspolitischen Verband entwickelt.

**VR: Hat das funktioniert?**

Ja, das Erstaunliche ist, dass diese Volkskrankheit, trotz mehr als 6 Millionen Betroffener in Deutschland, zu denen jedes Jahr 300.000 neu hinzukommen, von der Politik kaum wahrgenommen wurde. Das hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Im neuen Koalitionsvertrag wird sogar eine „Nationale Diabetesstrategie“ angekündigt.

**VR: Wie haben Sie das erreicht?**

Wir haben als medizinische Fachgesellschaft bewusst nicht ärztliche Interessen in den Vordergrund gestellt, sondern Patienteninteressen. Zweitens haben wir besonders die Möglichkeiten der Prävention, also der Krankheitsverhinderung, herausgestellt. Und drittens haben wir uns mit den anderen großen medizinischen Gesellschaften zusammengetan, um die Politik zum Handeln zu bringen.

**VR: Ein eminent wichtiges Verbandsthema: Kann man sein eigenes Interesse eine Etage höher heben, sich mit anderen zusammentun und damit das Spezialinteresse mittransportieren?**

Das scheint mir das Erfolgsgeheimnis zu sein. Gegenüber Medien und Politik ist Glaubwürdigkeit entscheidend, für die

persönliche Zufriedenheit übrigens auch. Darum ist es gut, nicht zu organisationsegoistisch zu operieren, sondern gleichrangig auch übergeordnete Ziele zu verfolgen.

**VR: Haben Sie deshalb DANK – die Deutsche Allianz Nichtübertragbare Krankheiten gegründet?**

Ja. Das ist die Verbreiterung, die ich meinte, über Diabetes hinaus. Für das sperrige Wort „nichtübertragbare Krankheiten“ gibt es wohl kein besseres Wort. Dazu gehören alle nicht ansteckenden Krankheiten. Diabetes und Herzinfarkt spielten beispielsweise in den 50er-Jahren kaum eine Rolle. Seitdem sind diese Zivilisationskrankheiten aufgrund unserer Lebensweise auf dem Vormarsch und heute das überragende Gesundheitsproblem weltweit. Mehr als drei Viertel der vorzeitigen Todesfälle und



Dietrich Garlichs „übergibt“ die DDG an seine Nachfolgerin Barbara Bitzer (2017).

auch der Krankheitslast werden durch diese Lebensstilkrankheiten verursacht. Das bedeutet viel individuelles Leid und hohe volkswirtschaftliche Kosten.

**VR: Was kann man tun?**

Das Faszinierende ist: Den größten Teil dieser Krankheiten könnte man verhindern. Darauf hat sich die Politik noch nicht richtig eingestellt. Wir denken immer noch zu sehr an „Krankheitsreparatur“ und zu wenig an Krankheitsvermeidung.

**VR: Sie meinen, bei ansteckenden Krankheiten handelt Politik, manchmal sogar überdimensioniert, bei nicht ansteckenden Krankheiten aber gibt es Nachholbedarf?**

Wenn irgendwo Ebola ausbricht, ist das für die deutsche Politik sofort ein Thema und wird auf die Agenda des G-20- oder sogar G-7-Gipfels gesetzt. Bei der Vogelgrippe war das ähnlich. Es wurden Riesenmengen

Impfstoffe eingelagert, die inzwischen weggeworfen werden mussten. Es hat zu tun mit dem Trend zur Dramatisierung und Emotionalisierung. Ebola, Aids, Vogelgrippe, da hat man dramatische Bilder vor Augen, die von den Medien entsprechend transportiert werden. Und die Politik glaubt, dass sie bestraft würde, wenn sie nicht sofort handelte, auch wenn es nur ein symbolisches Handeln ist.

Das ist das eine. Das andere ist ein systemischer Grund: Gesundheit wird immer noch als Krankheitsbehandlung gedacht in einem Krankenversorgungssystem. Den modernen Zivilisationskrankheiten können wir aber nur gesamtgesellschaftlich beikommen.

**VR: Wie geht das?**

Gesundheit wird heute im Wesentlichen außerhalb des Gesundheitssystems hergestellt, indem man es den Menschen erleichtert, sich vernünftig zu ernähren,

ausreichend zu bewegen oder Stress abzubauen. Da geht es nicht in erster Linie um Leistungen von Krankenkassen, sondern zum Beispiel darum, jeden Tag an jeder Schule eine Stunde Sport anzubieten, eine verständliche Lebensmittelkennzeichnung oder eine Zucker-/Fettsteuer einzuführen.

**VR: Sind dies Forderungen von DANK?**

Ja. Wir würden u. a. eine „gesunde“ Mehrwertsteuer einführen: 0 Prozent Mehrwertsteuer für Obst und Gemüse, 7 Prozent für Grundnahrungsmittel wie Nudeln, Milch oder Fleisch - wie zurzeit. Und für Produkte mit viel zugesetztem Fett, Zucker oder Salz den vollen Satz von 19 Prozent.

Davon gingen Preiseffekte aus, die allmählich eine Veränderung des Einkaufsverhaltens hervorrufen würden. Und die Lebensmittelindustrie würde mit veränderten Rezepturen darauf reagieren: Wir sehen das gerade in England, die haben vor zwei Jahren beschlossen, eine Softdrink-Steuer einzuführen. Die Getränkeindustrie und die Supermärkte in England haben darauf massiv reagiert und die Rezepturen verändert, um unter die Steuergrenze zu kommen – wunderbar!

**VR: Die Frage ist also, wie man zu gesünderem Verhalten animieren kann.**

Die Weltgesundheitsorganisation hat dafür einen schönen Slogan: „Make the healthy choice the easier choice“. Genau das ist es.

**VR: Haben Sie als Verbandsmanager immer parteipolitisch unerschrocken gehandelt?**

Gegenüber Autoritäten sollte man immer unerschrocken handeln. Höflich den Personen gegenüber, aber in der Sache klar, da die Politik sonst überhaupt nicht hinhört. Beim Thema Prävention haben bisher eigentlich alle Parteien versagt. Auch gegenüber Politikern keine Demutshaltung einzunehmen, fällt einem

im höheren Alter leichter. Auch wenn man natürlich versucht, für den Verband ein günstiges Klima herzustellen. Demut wird kaum honoriert. Man kriegt eher Zugang zur Politik, wenn sie weiß, der sagt auch was Kritisches in der Öffentlichkeit.

**VR: Wenn es kundig vorgetragen wird.**  
Das ist natürlich Voraussetzung.

**VR: Gibt es die Zucker-/Fettsteuer außer in England auch schon anderswo?**

Die Zucker-/Fettsteuer gibt es inzwischen in einer ganzen Reihe von Ländern; Frankreich, Finnland, Ungarn, verschiedene Bundesstaaten in den USA, sogar Saudi-Arabien. England hat sie in diesem Jahr eingeführt. Sie ist nichts Exotisches mehr.

**VR: Wie gehen denn die Verbände der Lebensmittelindustrie mit diesen Forderungen um?**

Die laufen Sturm dagegen, alles andere wäre auch erstaunlich. Schließlich sind die Gewinnspannen für den „Zuckerschrott“ um ein Mehrfaches höher als für gesunde Lebensmittel. Ein Einlenken der Industrie wird es also nur geben, wenn sie gar nicht mehr anders kann.

**VR: Was ist denn das technische Problem? Weswegen wird so viel Zucker verwendet?**

Zucker ist wie Salz und Fett ein extremer Geschmacksträger und sehr billig. Zucker prägt den Geschmack. Man zieht damit treue Kunden heran, vom Kindesalter an. Zucker hat auch in der Produktion viele Vorteile.

**VR: Zuckerreduktion ist somit eine Herausforderung.**

Hochverarbeitete, zuckrige Lebensmittel sind besonders profitabel, viel mehr als Obst und Gemüse. Und man bindet Kunden. Früher war Zucker ein Gewürz, heute ist es ein Lebensmittel. Etwa in drei Viertel aller verarbeiteten Lebensmittel ist Zucker hinzugefügt. Inzwischen wird ernsthaft diskutiert, ob so viel Zucker süchtig macht. Die betriebswirtschaftliche Logik spricht also dafür, Zucker möglichst flächendeckend einzusetzen. Deshalb ist es auch naiv, wenn die Bundesregierung versucht, eine sogenannte „Nationale Zuckerreduktionsstrategie“ auf freiwilliger Basis umzusetzen. Solche freiwilligen Selbstverpflichtungen der Lebensmittelindustrie haben bisher schon nicht funktioniert.

DGVM PLUS – wir sind die Spezialisten für  
Vorsorgesysteme von Verbänden und Organisationen



## Mehr Leistungen, mehr Service, mehr Sicherheit



### Das PLUS für Ihren **Verband**

Herausforderungen meistern, Risiken minimieren: Wir zeigen Ihnen individuelle Handlungsoptionen auf und sorgen für mehr Planungs- und Rechtssicherheit.



### Das PLUS für Sie als **Führungskraft**

Wir geben Ihnen die richtigen Argumente an die Hand, um Sie und Ihren Verband optimal in Fragen der Vorsorge zu begleiten.



### Das PLUS für Ihre **Mitglieder**

Vorteile schaffen, Profil schärfen: Wir entwickeln maßgeschneiderte Lösungen für Ihre Mitglieder und unterstützen Sie bei der Umsetzung und Kommunikation.



### Das PLUS für Ihre **Mitarbeiter**

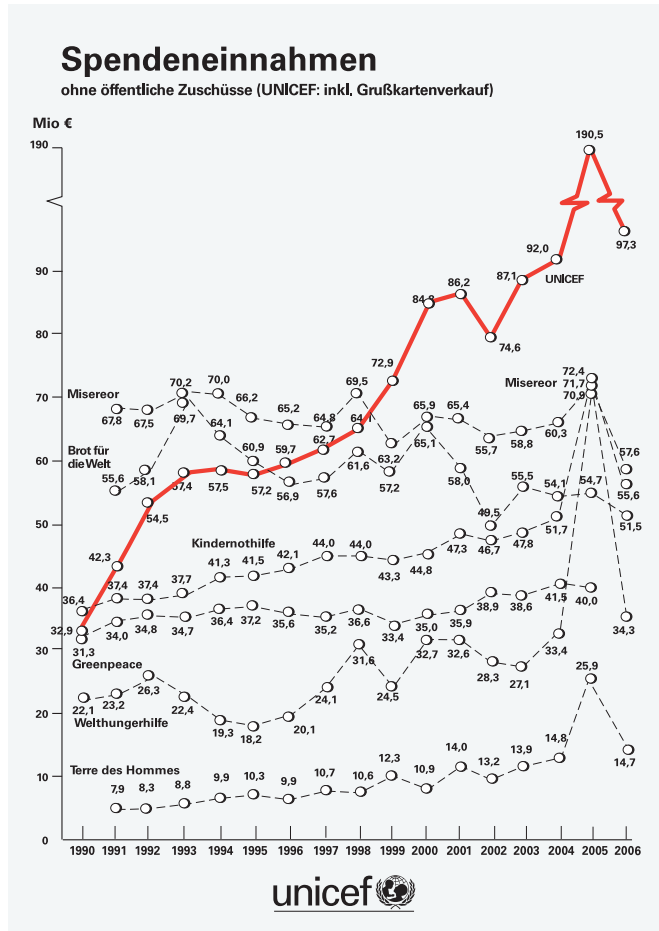
Mitarbeiter binden, Aufwände optimieren: Wir beraten Sie über betriebliche Vorsorgemodelle, mit denen Sie Mitarbeiter binden können und unterstützen Sie bei den Administrationsprozessen.



### Thomas Eismar

Ihr Experte von der Pension Consult Beratungsgesellschaft und Ansprechpartner für Ihr leistungsstarkes DGVM PLUS Vorsorgemanagement.

Telefon: (0611) 2361-3481 • [thomas.eismar@dgvm-plus.de](mailto:thomas.eismar@dgvm-plus.de)  
[www.dgvm-plus.de](http://www.dgvm-plus.de)



UNICEF vervierfachte seine Einnahmen unter Garlichs – andere Organisationen stagnierten.

**VR: Gegner der von Ihnen geforderten Maßnahmen werden darauf hinweisen, dass man es doch mit mündigen Verbrauchern zu tun habe und staatliche Gängelung ein Übel sei.**

Völlig richtig, ein ernst zu nehmender Einwand. Allerdings muss man fragen, wie mündig der Verbraucher tatsächlich ist. Gibt es ausreichende Transparenz, sodass er mündig entscheiden kann? Hat er die Informationen, die er braucht? Die Lebensmittel-Ampel hat er nicht, die ist durch die Lebensmittelindustrie verhindert worden. Die will partout die Ampel nicht.

Man muss sich mal vor Augen führen: Es gibt etwa 160.000 Lebensmittelprodukte, drei Viertel davon haben zugesetzten Zucker. Die kleinen Tabellen mit den Inhaltsstoffen hinten auf der Verpackung – das versteht vielleicht ein Ökotrophologe. Allein für die unterschiedlichen Zuckersorten gibt es über 50 Bezeichnungen. Der Verbraucher hat schon deshalb kaum eine Chance, mündig zu entscheiden. Und aus verschiedenen Untersuchungen wissen wir, dass über die Hälfte der Bevölkerung Gesundheitsinformationen nicht einordnen kann, die sogenannte Gesundheitskompetenz ist ausgesprochen niedrig. Selbst wenn sie vorhanden ist, folgt daraus nicht automatisch ein gesundheitsförderliches Verhalten.

Entsprechend sind die Zivilisationskrankheiten besonders hoch unter den bildungsfernen Schichten. Das hat zur Folge, dass die durchschnittliche Lebenserwartung der unteren 20 Prozent der Bevölkerung etwa zehn Jahre kürzer ist als die der oberen 20 Prozent, ein gesundheitspolitischer Skandal!

**VR: Sie haben als Verband Ihre Schlagkraft erhöht durch die Gründung einer Allianz. Wie haben Sie die Gründung gemacht? Ist das formalisiert?**

Die UN hat 2011 den ersten Gipfel zu den nicht übertragbaren Krankheiten gemacht, und da bin ich hellhörig geworden. Da spielte mein UN-Hintergrund eine Rolle. Diese Gipfelkonferenz musste man für die Politik in Deutschland nutzen. Zu diesem Zweck habe ich eine Zusammenarbeit mit den anderen großen Medizingesellschaften begonnen, wie sie sich auch auf internationaler Ebene bildete zwischen den Diabetes-, Krebs-, Herz-Kreislauf-Gesellschaften etc. DANK ist bis heute ein nicht juristischer Zusammenschluss und die DDG hat die Initiative und Koordinationsrolle übernommen. Einfach, weil wir das wichtig fanden. Wir sind jetzt 22 Medizingesellschaften; alle großen medizinischen Fachverbände sind dabei. Wir sind nicht institutionalisiert, das ist auch bisher keine Notwendigkeit. Es geht um Medien- und Lobbyarbeit, also Gespräche mit Abgeordneten, Ministerien etc.

**VR: Ist der Zuckerreduktions-Gipfel auch Ergebnis der Allianz-Arbeit?**

Der wurde vom AOK-Bundesverband organisiert, aber wir haben ihn mitgetragen und bereiten gerade gemeinsam den zweiten vor.

**VR: In diesem Fall versuchen Sie, ein Thema, das international angekommen ist, auf die nationale Bühne zu transportieren.**

Die WHO ist viel weiter als die deutsche Diskussion, auch die EU. Das haben wir häufiger, auch bei Umweltthemen. Wir denken, wir sind die Weltmeister, und dann merken wir plötzlich, dass das nicht stimmt. Wir kriegen jetzt bald Verfahren von der EU wegen unserer Luft in den Städten. Das ist schon erstaunlich.

**VR: Kommen wir zu Ihrer Conclusio für die Kolleginnen und Kollegen Verbandsmanager.**

Der Zusammenschluss ist wichtig, weil man damit Kompetenz bündelt, mehr innerverbandliche Öffentlichkeit schaffen kann und dann mit dem gemeinsamen Auftritt von vielen anerkannten Organisationen in den Medien und der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Das ist eine geballte Kompetenz, an der Journalisten nicht vorbeikommen. Da ist die Diabetesgesellschaft, die Krebsgesellschaft, die Kardiologengesellschaft, die Internistengesellschaft, mehr geht eigentlich

nicht, was medizinische Kompetenz und Reputation angeht.

**VR: Wie steht es um die Medienkompetenz in diesen Feldern? Wächst die auch?**

Das Thema hat inzwischen Konjunktur. Der Spiegel bringt Titelgeschichten dazu. Die FAZ am Sonntag hat auf der ersten Seite einen Riesenzuckerberg gezeigt, die Süddeutsche einen Berg von Zuckerkwürfeln. Die Zucker-/Fettsteuer wird kritisch diskutiert. Erstmals hat sich in einer Meinungsumfrage in diesem Jahr die Mehrheit der Deutschen dafür ausgesprochen. Und die Bildzeitung hat sie nach unserer letzten Pressekonferenz nicht mehr zynisch als „Dickensteuer“ bezeichnet, sondern als Schlagzeile gewählt: „2.000 Ärzte schlagen Alarm“.

**VR: Wäre die Bewegungsseite, vor allem was Schulsport angeht, nicht ein mindestens so wichtiges Thema?**

Völlig richtig, da sind wir leider schwach aufgestellt. Ich habe das immer als Mangel empfunden, dass wir, was Ernährung angeht, qua Kompetenz der Medizingesellschaften sehr stark sind, es aber noch nichts Entsprechendes auf der Bewegungsseite gibt.

**VR: Haben Sie noch einen Punkt, der Ihnen wichtig ist?**

Als Verbandsmanager Erfahrungen aus der Wirtschaft und der politischen Verwaltung mitzubringen, das ist mir sehr zugutegekommen. Traditionell sind Verbände und gemeinnützige Organisationen an der öffentlichen Verwaltung orientiert, einschließlich des Tarifgefüges und der Personalauswahl und -führung. Wenn man Erfahrung aus der mittelständischen Wirtschaft einbringt, kann man viel Effizienz und Dynamik freisetzen.

**VR: Können Sie das bitte spezifizieren?**

Der Fußballtrainer Jürgen Klopp sagt: „Erfolg entsteht durch den offenen und fairen Umgang miteinander.“ Das ist eine

gute Devise. Also: klare Ziele setzen, auch quantitative, wo es geht. Offene Kommunikation, damit jeder weiß, was von ihm erwartet wird und wie man seine Arbeit einschätzt. Auch viel Delegation und Freiraum, möglichst mit wenigen klaren Regeln und Zielgrößen Mitarbeiter zum selbstständigen Handeln motivieren, das entlastet auch den Manager. Der kann vieles nicht so gut wie seine Mitarbeiter.

Klarheit ist in gemeinnützigen Organisationen vielfach Mangelware. Vor lauter „Gutmenschentum“ wird manches unter den Teppich gekehrt, und sich von problematischen Mitarbeitern zu trennen ist ein Tabu. Das kann für die Moral der Teams sehr abträglich sein. Denn wenn den „Nonperformer“ nie Konsequenzen treffen, demoralisiert das die Leistungsträger. ■



Dietrich Garlichs war bis 2017 Geschäftsführer der DDG, der Deutschen Diabetes Gesellschaft, die mit ihren über 9.000 Mitgliedern zu den großen medizinisch-wissenschaftlichen Fachgesellschaften gehört. Er war außerdem Gründer und Sprecher der Deutschen Allianz Nichtübertragbare Krankheiten (DANK), eines Zusammenschlusses von 22 Fachgesellschaften und Forschungsinstitutionen, die sich für eine wirksamere Präventionspolitik einsetzen. Dietrich Garlichs verfügt über langjährige Erfahrungen in der Geschäftsführung von gemeinnützigen Organisationen und privaten Unternehmen. Bis 2008 war er 18 Jahre lang Geschäftsführer von UNICEF Deutschland, dessen Einnahmen er auf 100 Millionen Euro pro Jahr vervierfachte. Durch ihn wurde UNICEF zur erfolgreichsten Organisation im Bereich der Entwicklungs- und Umweltorganisationen. Zudem gründete er 1996 die UNICEF Stiftung, die bei seinem Ausscheiden ein Kapital von mehr als 100 Millionen Euro hatte. Inzwischen engagiert sich Garlichs u. a. im Schulprogramm des SES Senior Experten Service in Bonn, ist im Aufsichtsrat von Save the Children Deutschland und im Stiftungsrat von Child Aid Network.