

Das Gehirn und die Arbeit

**Warum die alte Führungskultur
schlecht für den Profit und die Gesundheit ist.**

Prof. Dr. med. Joachim E. Fischer

Mannheimer Institut für Public Health
Medizinische Fakultät Mannheim
Universität Heidelberg

Köln 23.9.2009

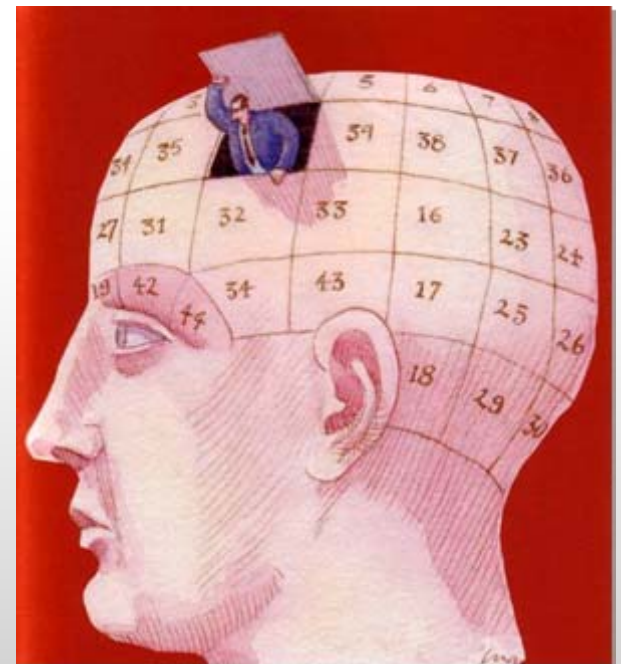


Bild: G. Hüther, Vortrag HSI 2007, Folie 1
<http://www.hsi-heidelberg.com/tagungen/507/vortrag/VM03.pdf>

Der Wandel der Arbeit

Wer untergeht, wird nicht vermisst.

Zunahme der Unsicherheit und Instabilität

- Klassische arbeitsmedizinische Risiken nehmen ab
- Termin- und Produktivitätsdruck steigt
- Bedeutung von Zusammenarbeit für Erfolg nimmt zu
- Flexibilitätsanforderung steigt
- Informationsmenge nimmt zu
- Psychische Belastung steigt
- Emotionale Anforderungen steigen
- Bereitschaft zur Solidarität nimmt ab.

Stress

Schädlicher als AIDS. Berauscher als Kokain.

Der Preis der Produktivität

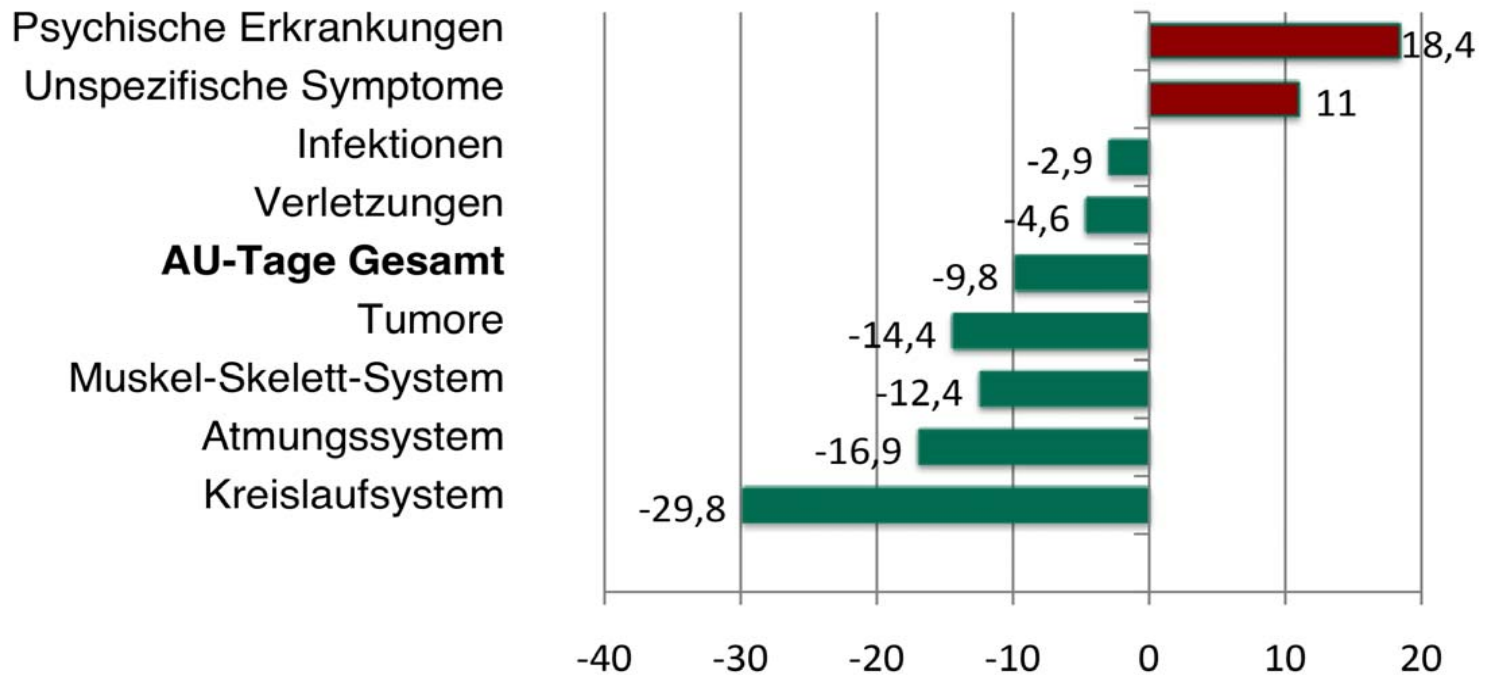
- Jeder Dritte Deutsche ist häufig oder ständig gestresst.
- Chronischer Stress ist wesentlicher **Mitverursacher** von Rückenschmerzen, Herzinfarkt, Diabetes, Migräne, Erkältungskrankheiten, Unfällen, Depression, Angstattacken, Mangel an Kreativität und **Fehlentscheidungen**.
- Stress wird in der Zukunft zunehmen.
- Stress wird innerhalb eines Jahrzehnts zum wichtigsten gesundheitlichen Risikofaktor für Unternehmen.

Kostenfaktor Stress

Fehlzeiten sind verpasste Chancen von gestern.

Veränderungen der AU-Tage in % zwischen 2000 und 2007.

DAK Gesundheitsreport 2008, S. 59

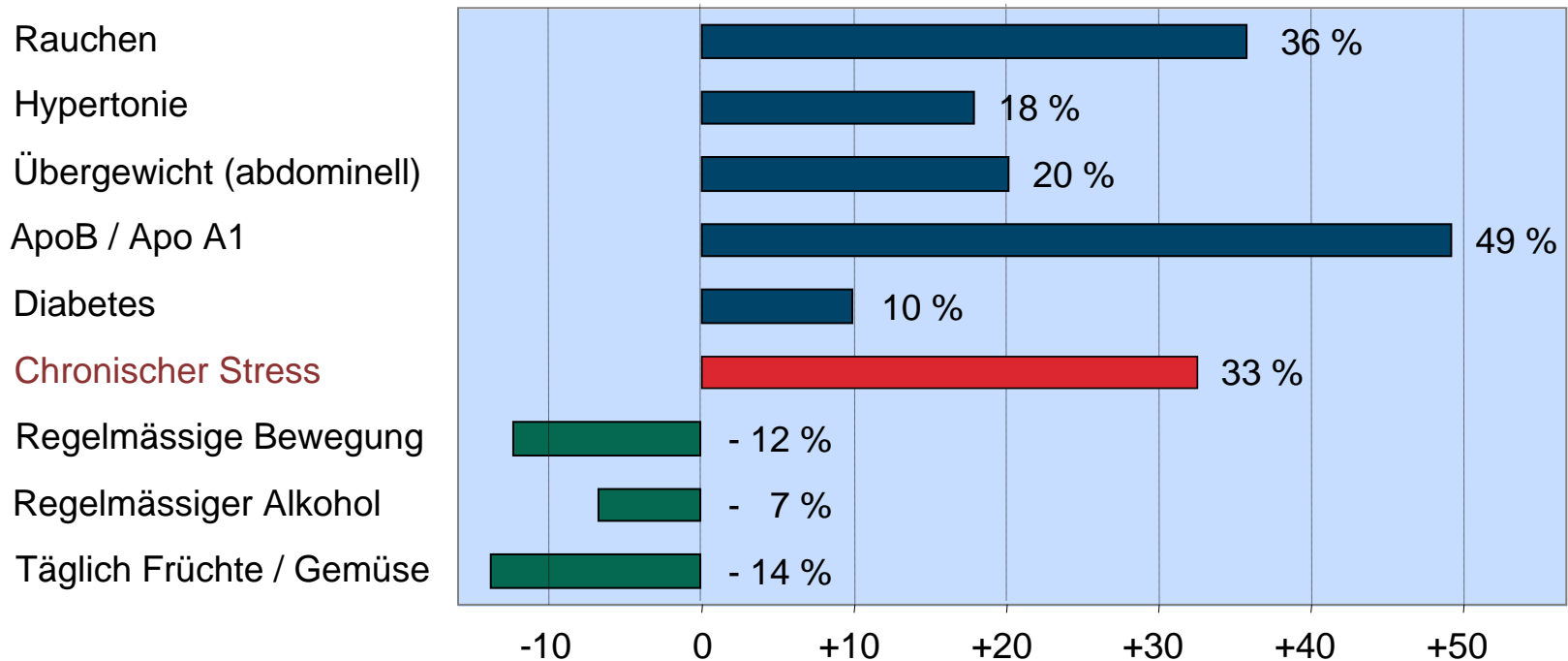


Stress und Herzinfarkt

So bedeutsam wie Rauchen. Weltweit.

**Fallkontrollstudie in 52 Ländern:
15152 Patienten mit Herzinfarkt, 14820 Kontrollen**

Anteilige Risikoveränderung in der Bevölkerung



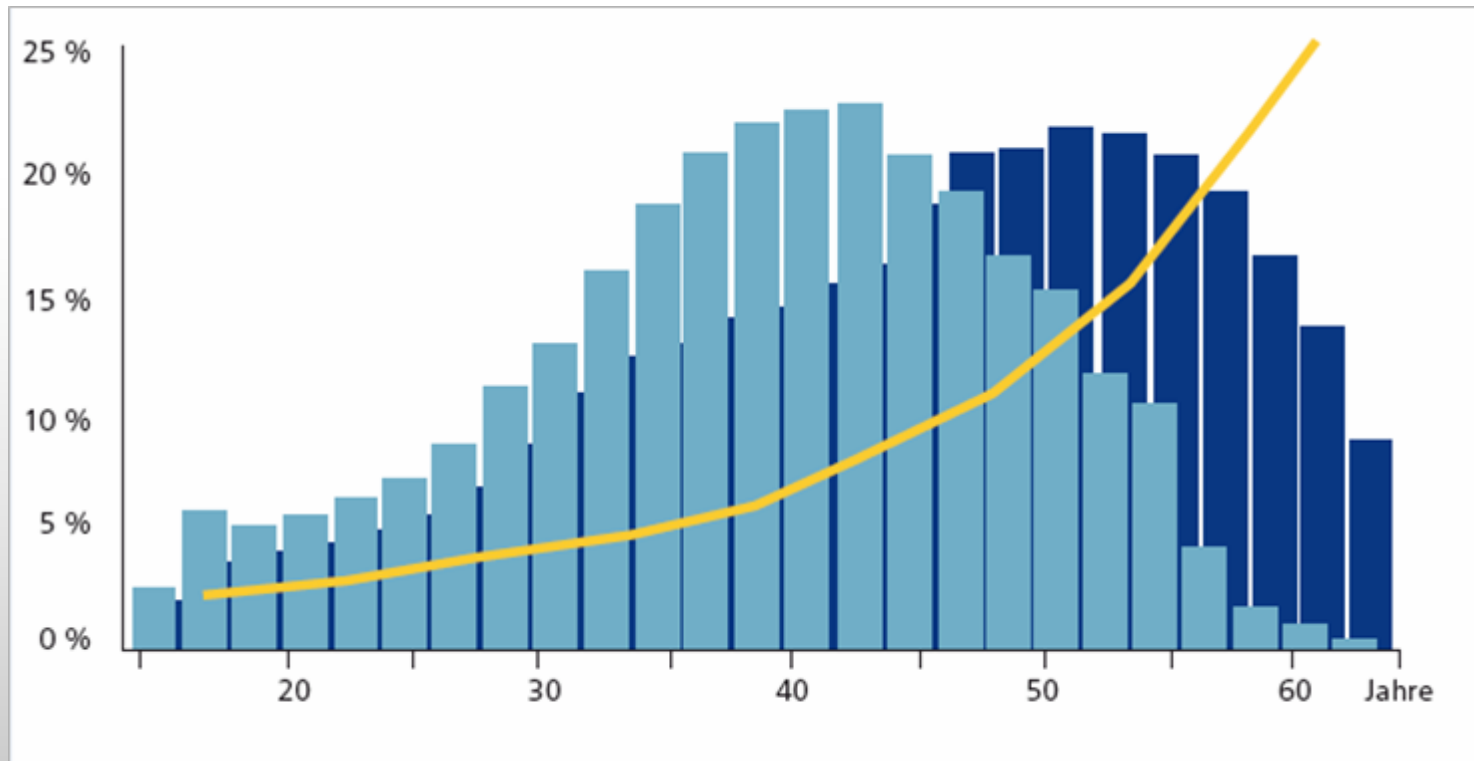
Interheart Studie, Lancet 2004, 364:937-52

Demografische Veränderung

Der Klimawandel des Personalwesens.

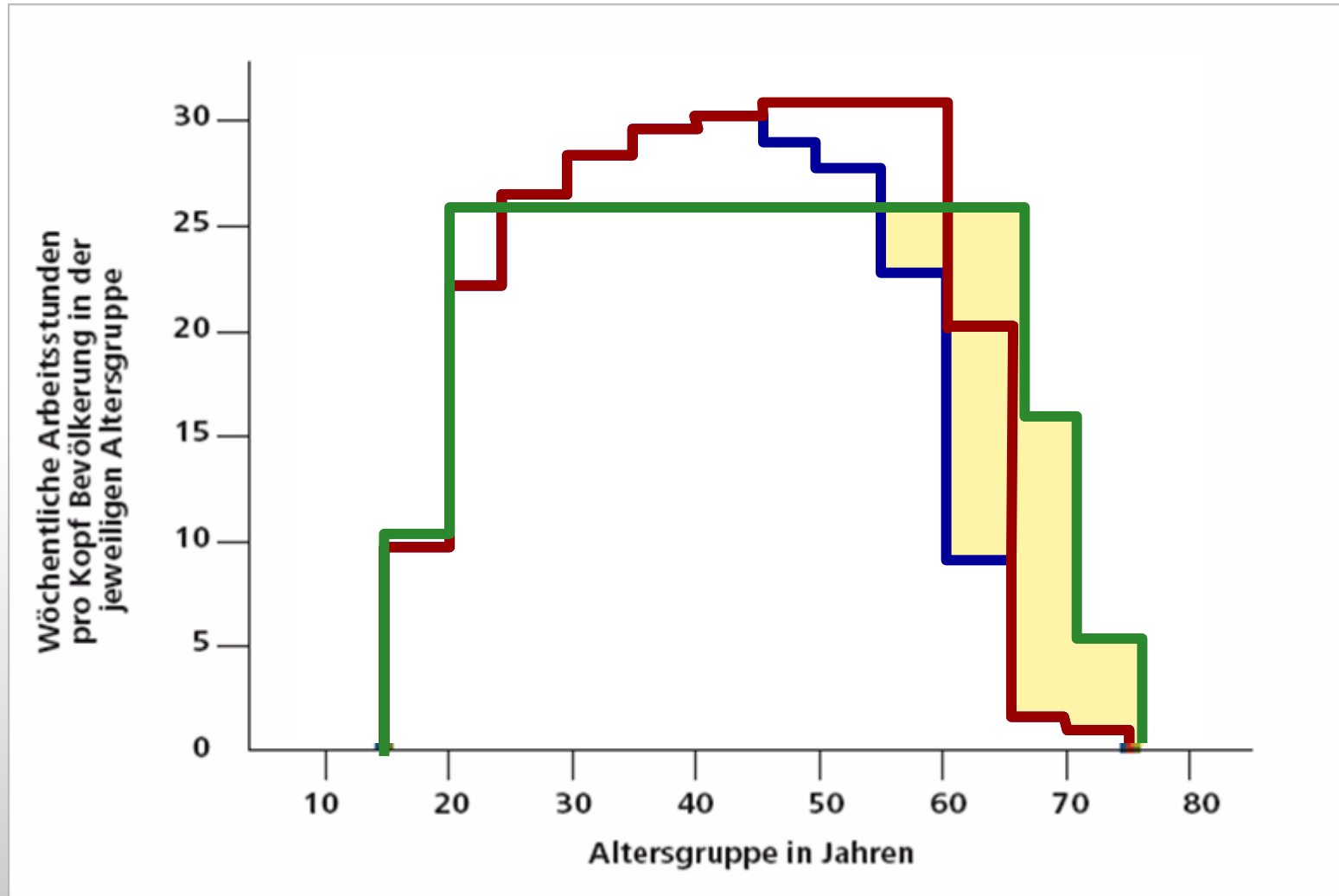
Durch veränderte Altersstruktur (blau)

Zunahme der Mitarbeiter mit eingeschränkter Arbeitsfähigkeit (gelb)
wegen chronischen Erkrankungen.



Bis 70 Arbeiten

Last und Leiden oder Arbeitsfreude und Sinn?

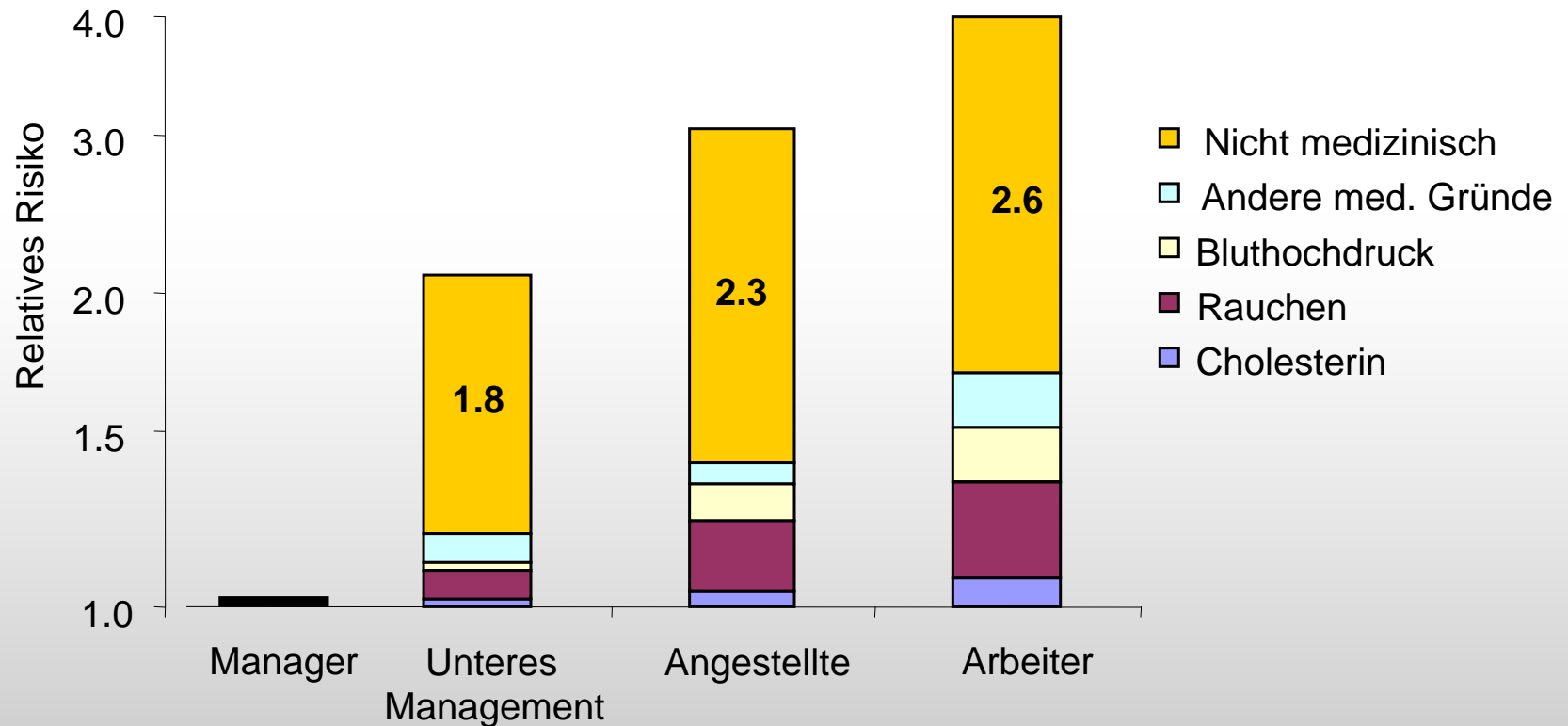


Warum leben Manager länger?

Blutfette, Gene oder besseres Handicap?

10-Jahres-Herzinfarkttrisiko für 45-Jährige, britische Staatsangestellte, Whitehall-Studie

Gesundheitsgradient von Top-Management zu nachgeordneten Mitarbeitern



Chronische Erkrankungen

Die verschenkten gesunden Jahre.

Chronische Erkrankungen nehmen mit dem Alter zu.

80% der Krankheitslast insgesamt ist vermeidbar.

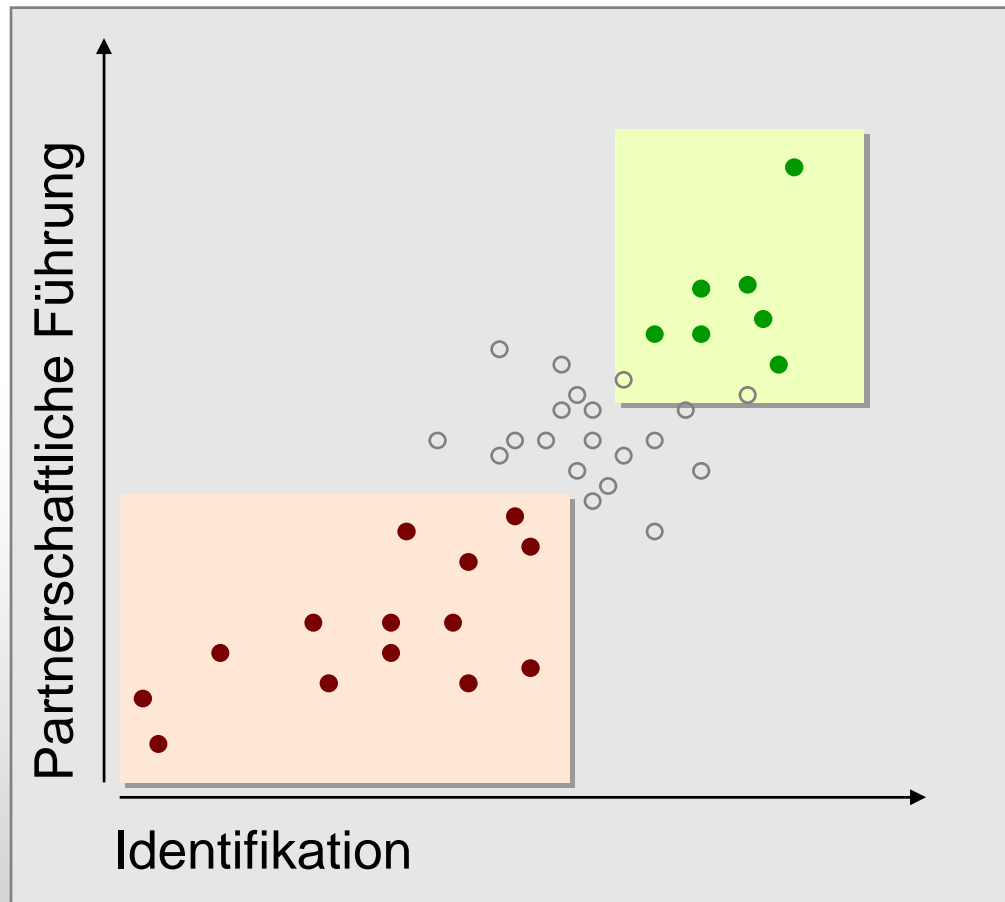
- Rücken- und Muskelerkrankungen
- Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Diabetes
- Chronische Lungenerkrankung
- Depression, Krebs

Schutzfaktoren für bis zu 15 Jahre gesunder Lebenszeit.

- Nichtrauchen, körperliche Aktivität, mäßig Alkohol, Ernährung.
- Arbeitsplatz mit Wertschätzung, Sicherheit, Teilhabe und gesunder Herausforderung.
- Stabile soziale Beziehungen.

Sozialkapital und Ertrag

Die Saat entwickelnder Führung.



Rendite

Top 25%

Low 25%

adaptiert nach Folie 21, F. Netta, Bertelsmann, 2007

<http://www.hsi-heidelberg.com/tagungen/507/vortrag/VF02.pdf>



Engagement

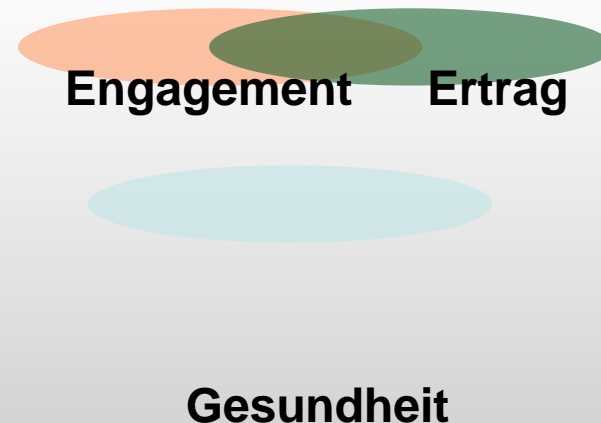
Mit Desinteressierten wird niemand Meister.

Engagement erklärt 30% der Unterschiede im Erfolg.

- Erfolgreiche Unternehmen haben doppelt so häufig „Aktiv-Engagierte“ Mitarbeiter und dreimal weniger oft „Akut-Unzufriedene“ und „Desinteressierte“ als die Konkurrenz.

Engagierte Mitarbeiter sind gesünder.

- Wer Engagement fördert wird Gesundheit ernten.

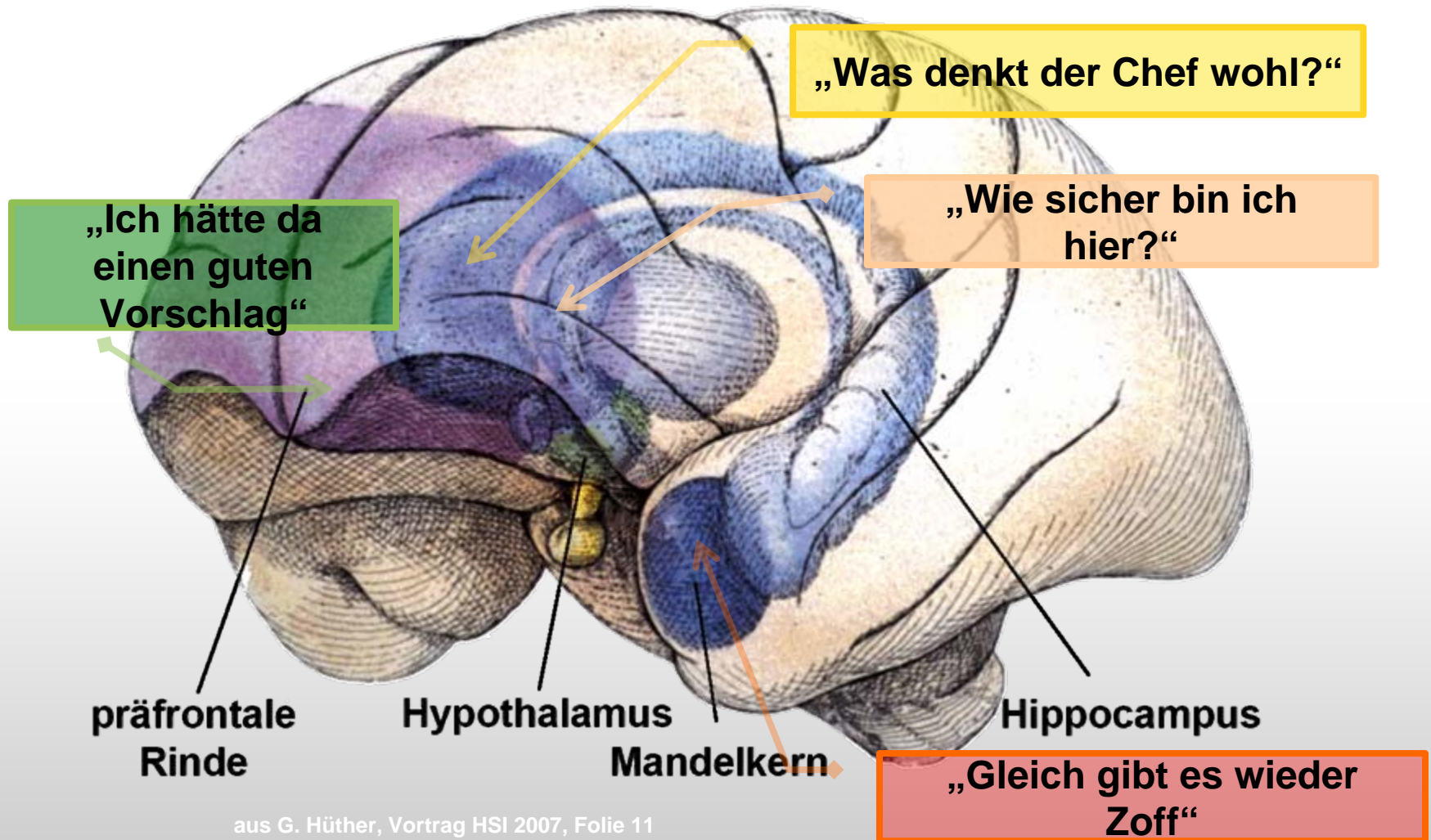


Softfaktoren

Wertschöpfung durch Wertschätzung?



Das Gehirn und der Chef bei der Arbeit



aus G. Hüther, Vortrag HSI 2007, Folie 11

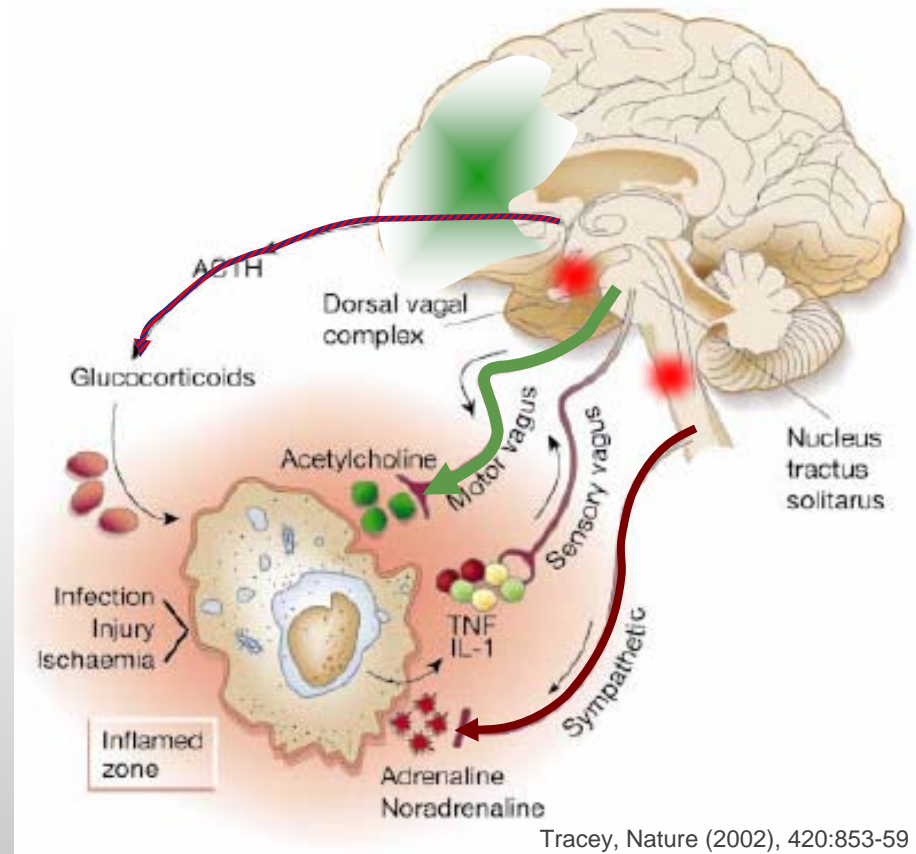
<http://www.hsi-heidelberg.com/tagungen/507/vortrag/VM03.pdf>

Der Preis der Vernunft

Was Menschen von Maschinen unterscheidet.

Maschinen

- erfinden nicht.
- urteilen nicht.
- motivieren sich nicht.
- denken nichts Neues.
- verkaufen nicht.
- überzeugen nicht.
- sind schnell.
- haben keine Angst.
- können nicht gesunden.
- geben keine Gene weiter.

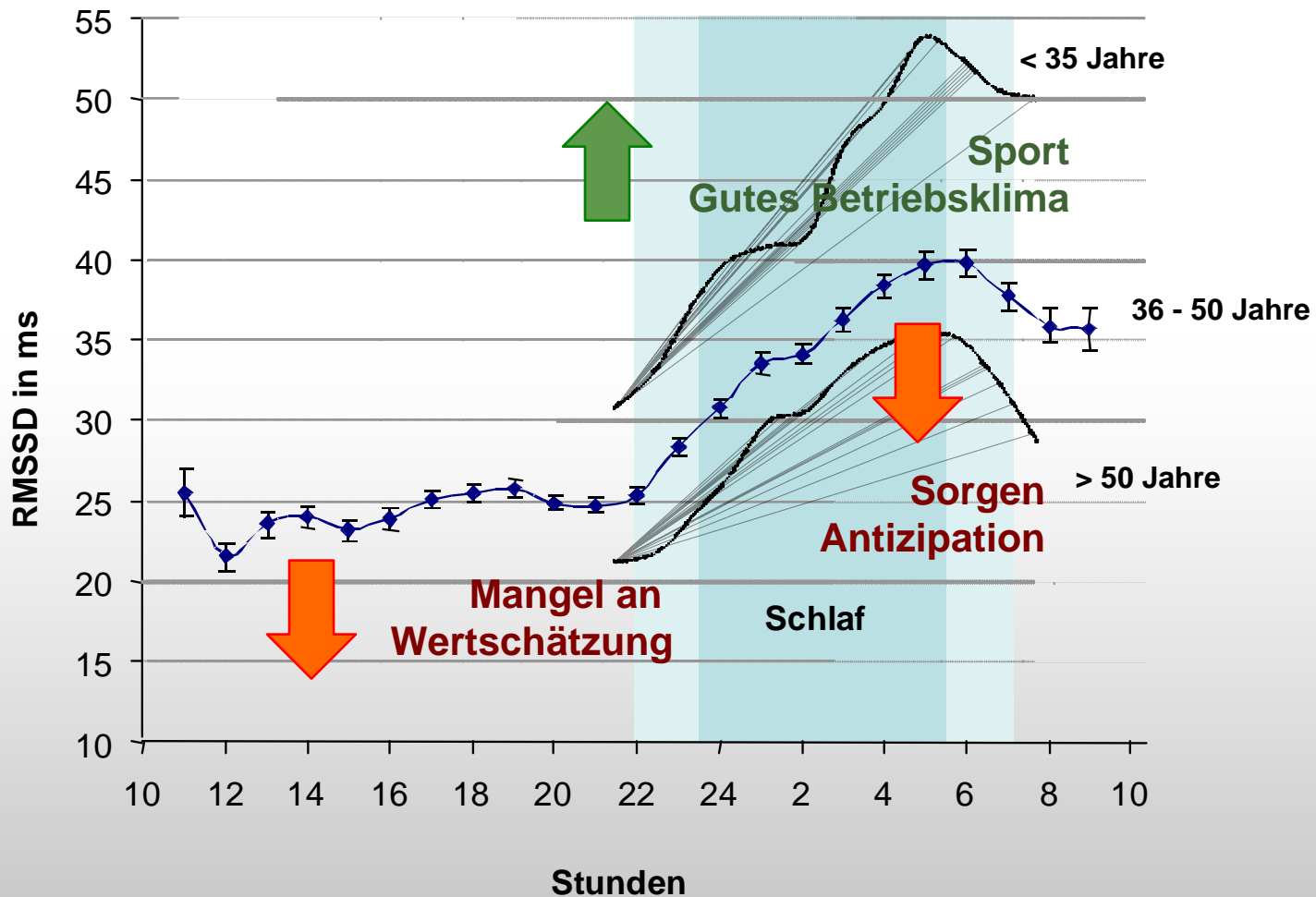


Tracey, Nature (2002), 420:853-59

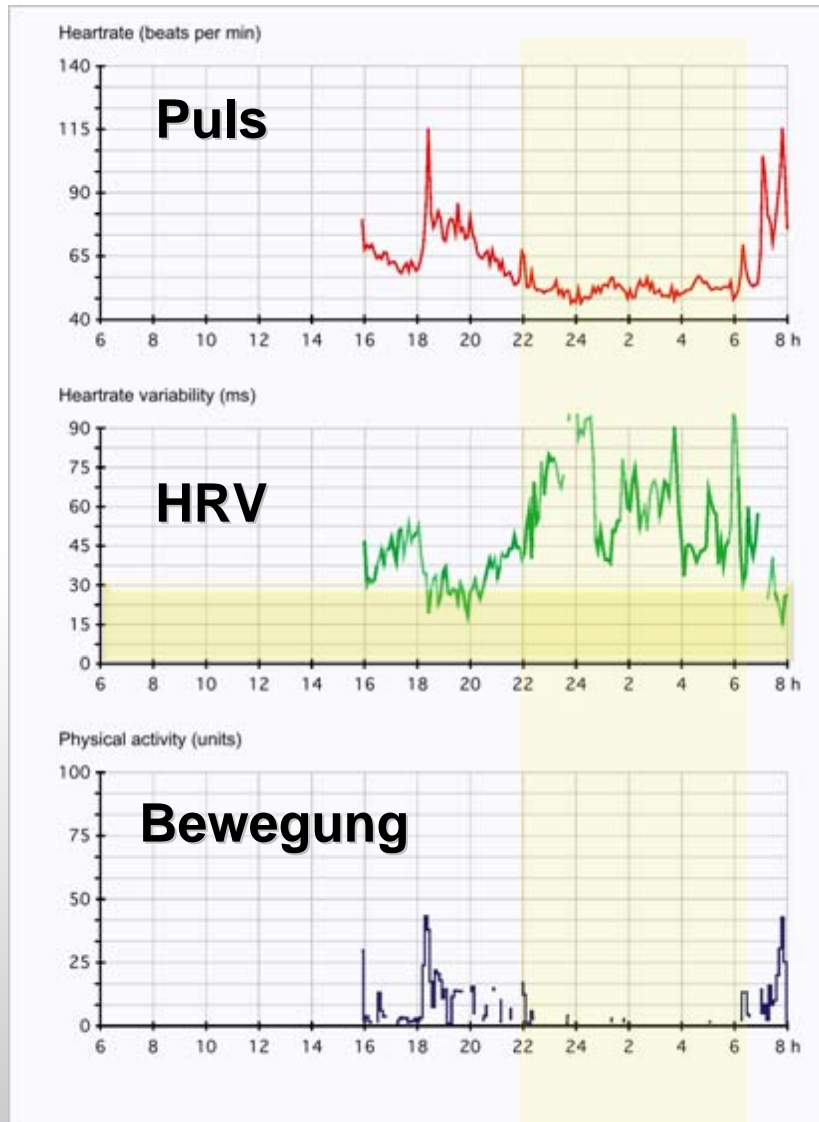
Das vegetative Nervensystem

Wie Arbeit unter die Haut geht.

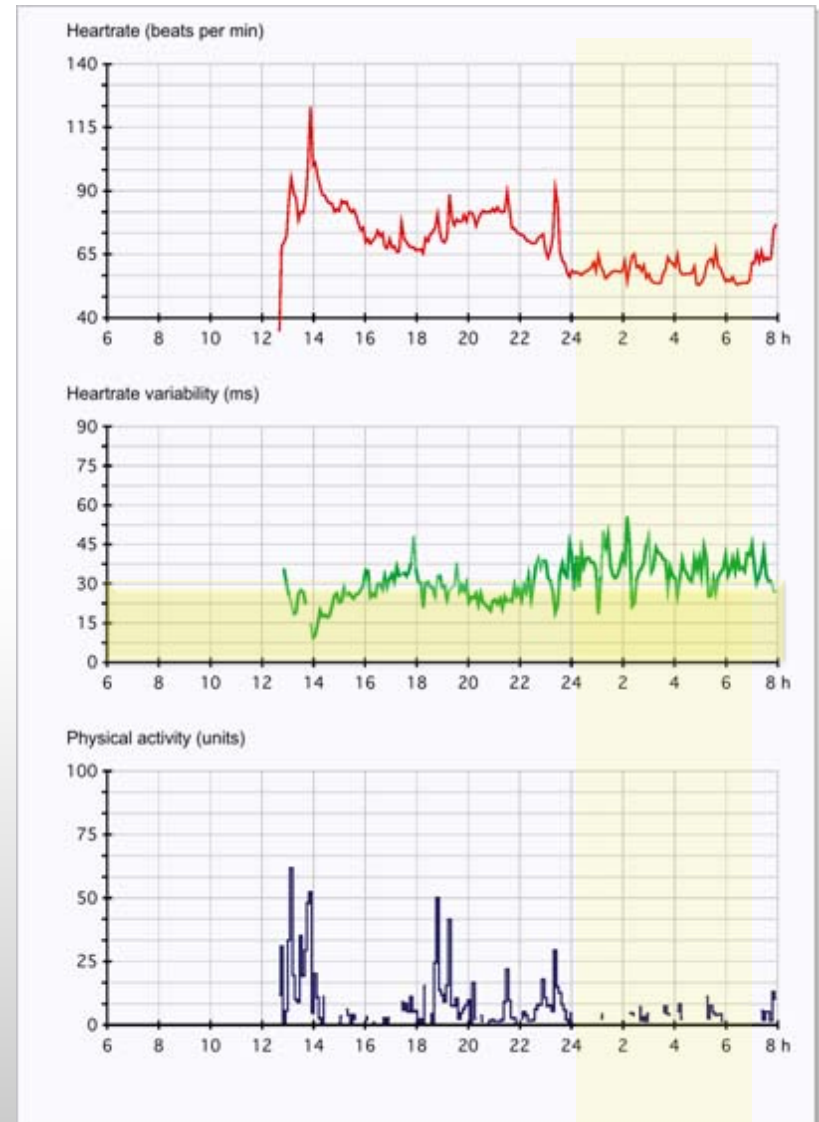
Herzfrequenzvariabilität als Index für autonome Balance



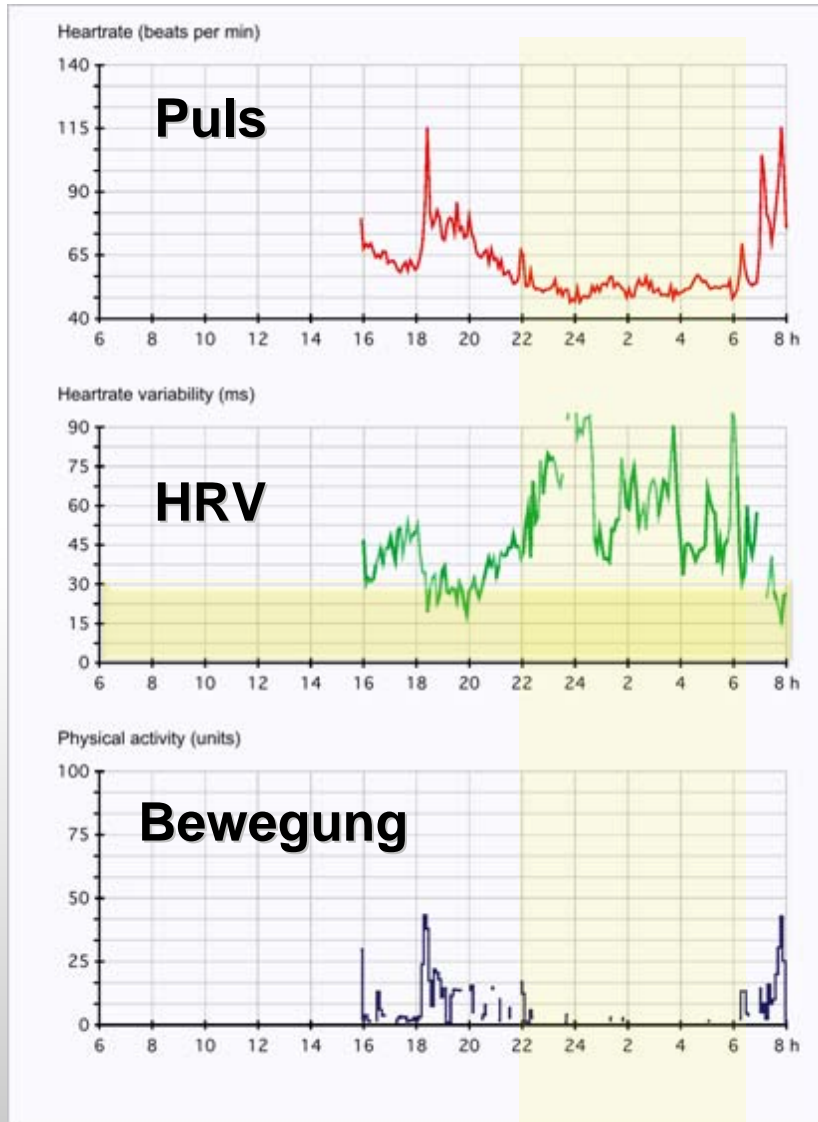
Guter Schlaf



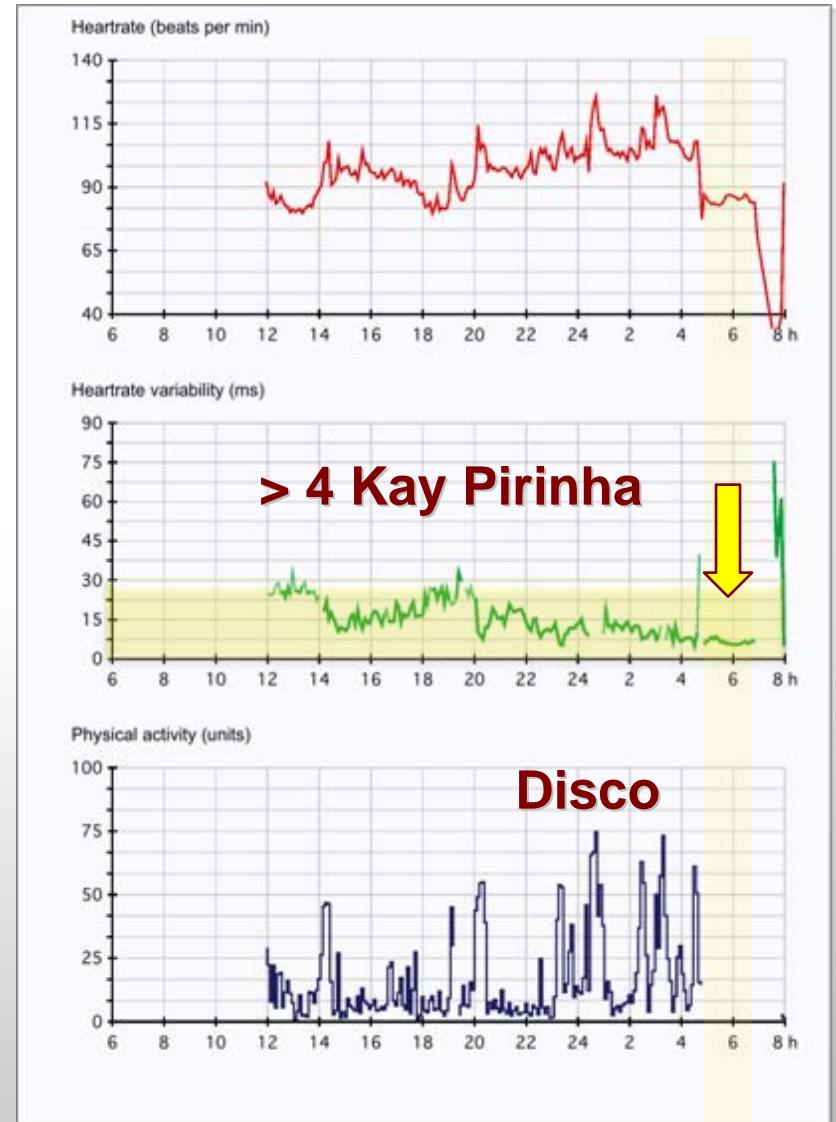
Schlechter Schlaf



Guter Schlaf



Gar kein Schlaf



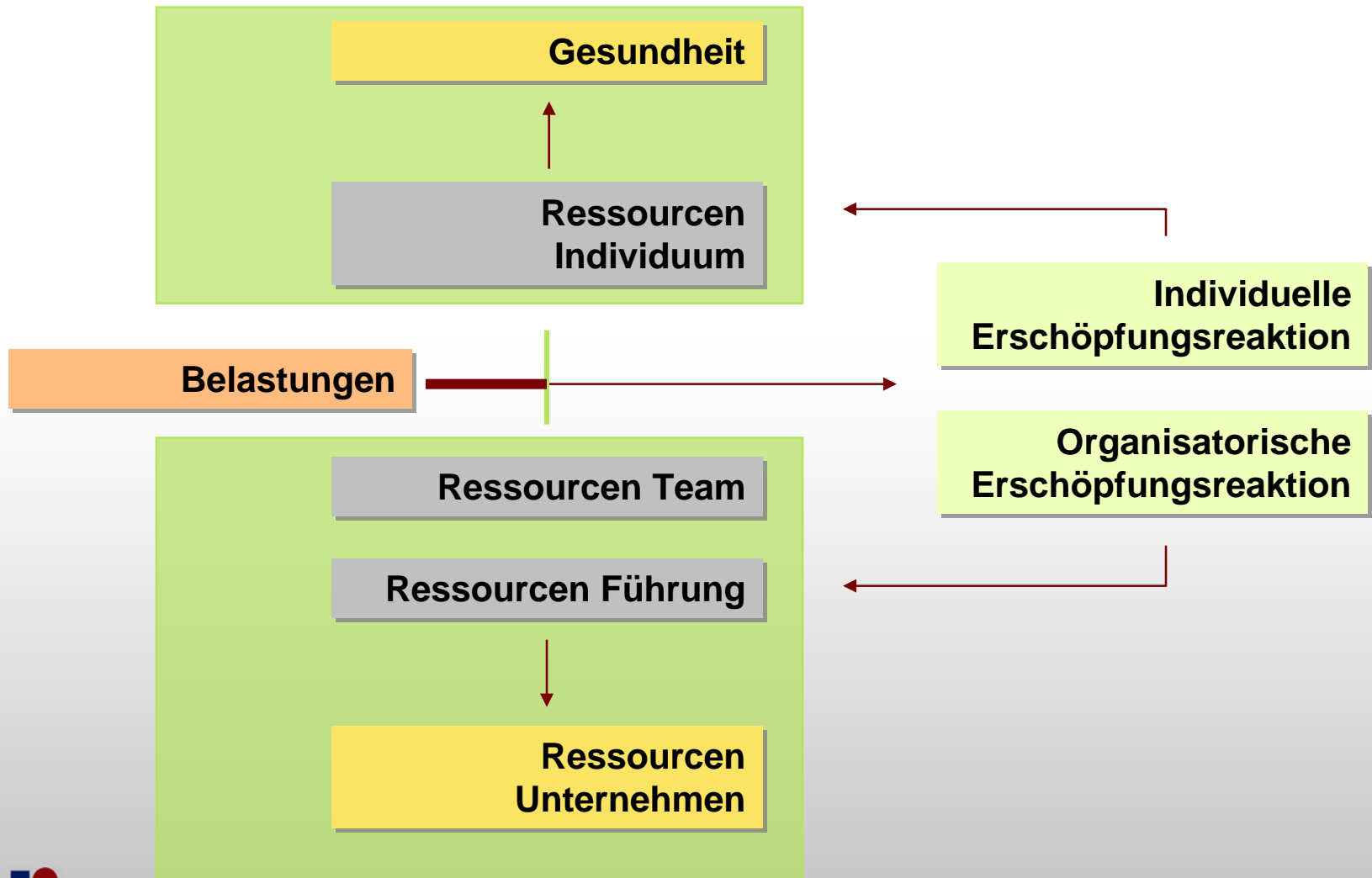
Ressourcen

Rückbesinnung auf Werte.

- **Wertschätzung**
- **Handlungsspielraum**
- **Teilhabe und Verantwortung**
- **Sinnhaftigkeit**
- **Entwicklungsmöglichkeit**
- **Soziales Netz**
- **Sicherheit**
- **Partnerschaft**
- **Schlaf**
- **Bewegung**
- **Ernährung / massvoll Alkohol / Rauchverzicht**

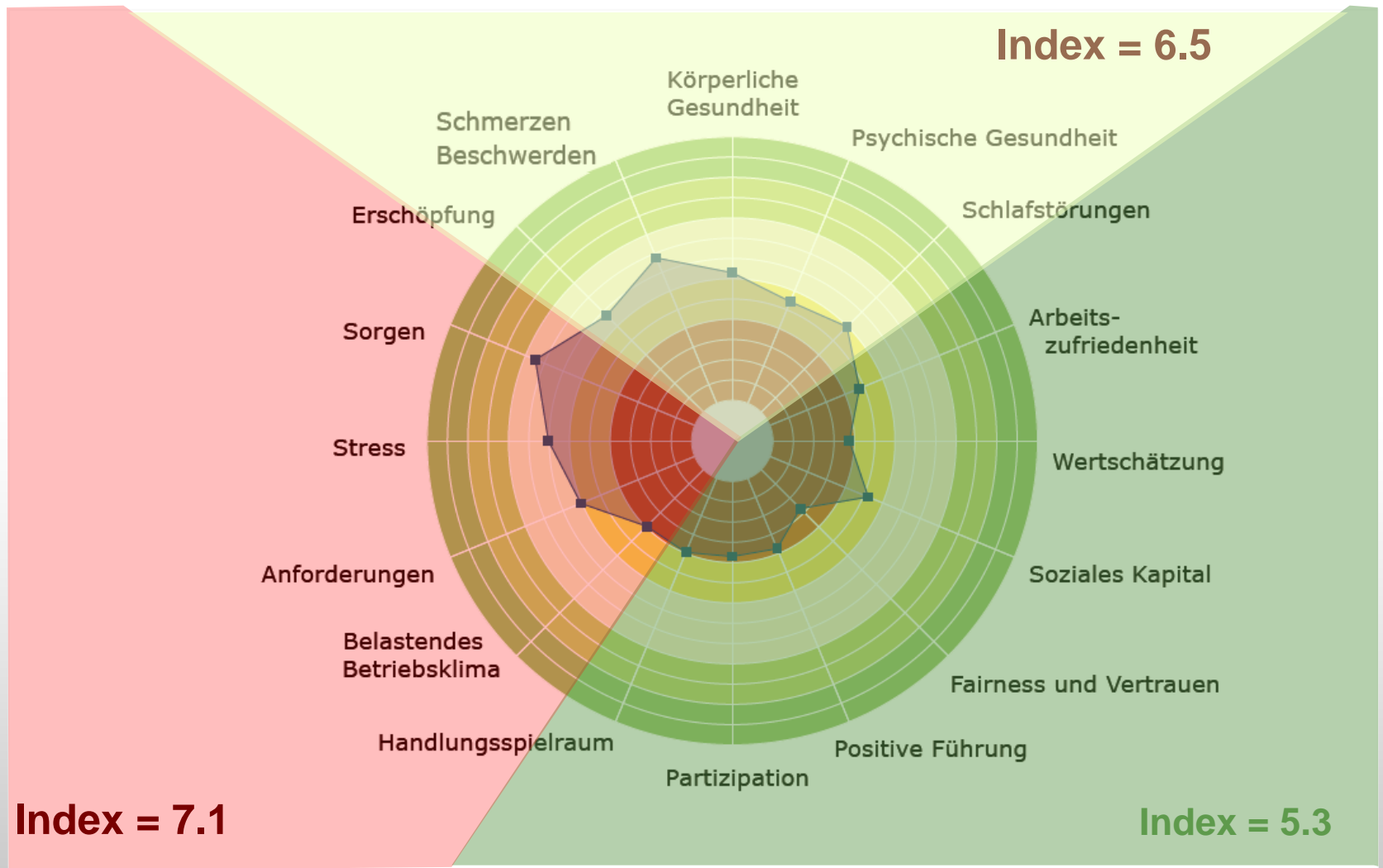
Gesundheitsförderung

Ressourcen stärken wird überlebensnotwendig.



Kennziffern zur Gesundheit.

Wer nicht misst, kann auch nicht managen.



Erfolgsfaktor Arbeitsfreude

Wer gut führt, verlängert Leben.

Gesundheitsorientierte Führung

- inspiriert und begeistert
- schafft Handlungsfreiräume und gesunde Herausforderungen
- stärkt Vertrauen und informelle Kommunikation
- mindert biologische Stressreaktion
- mindert das Risiko von Erschöpfung - Burnout
- fördert Engagement
- stärkt Zusammenarbeit in und zwischen Teams
- **steigert die Wettbewerbsfähigkeit**

Notwendige Partner

Gras wächst nicht besser, wenn man daran zerrt.

Leitung

- Konsens über langfristige strategische Priorität
- Investitionsbereitschaft

Mitarbeiter

- Mitverantwortung und Abschied von Besitzstandswahrung.

Personalabteilung und Finanzvorstand

- Konsens über monetäre Bewertungsmodelle
- Fokus auf Themen Engagement und Stress
- Kennziffernbasierte Zielvereinbarungen

Betriebsmedizin

- Erweitern von klassischer Arbeitsmedizin und Arbeitsschutz zur ganzheitlichen Gesundheitsförderung





www.miph.de

Dank an mehrere Tausend Teilnehmer, unsere Doktoranden, Mitarbeiter und

Ad Appels

Psychologie, Universität Maastricht

Eric Brunner

Whitehall II, London

Jos Bosch

Altern des Immunsystems, Birmingham

Firdaus Dhabhar

Immunologie, Stanford University

Johannes Fischer

Progenitorzellen, Universitätsklinikum Düsseldorf

Roland von Känel

Psychosomatik, Inselspital Bern

Ichiro Kawachi

Sozialepidemiologie, Harvard School of Public Health

Clemens Kirschbaum
Cortisolregulation, Universität Dresden

Brigitte Kudielka

Experimentelle Stressforschung, Universität Bremen

Julian Thayer

Herzfrequenzvariabilität, Ohio State University

Johannes Siegrist

Soziologie und Public Health, Universität Düsseldorf

SVS Subramanian

Statistik, Harvard School of Public Health

W. Schmid, D. Mauss, R. Schulze, U. Meckenstock – EADS; H. Schuster - Eurocopter

W. März, C. Hilgarth – Synlab