



Limbic Personality GmbH

Leistungs- & Gesundheitsmanagement

Peter Mustermann

Überreicht durch



Einleitung

Damit ein Mensch seine mögliche Leistungsfähigkeit wirklich abrufen kann, müssen bestimmte Bedingungen erfüllt sein. Wie oft ist es schon passiert, dass Menschen mit einem hervorragenden Leistungsausweis das Unternehmen gewechselt haben und in der neuen Kultur sang- und klanglos untergegangen sind? Da das offensichtlich nicht an den Fähigkeiten liegen kann, muss es andere Gründe für dieses Scheitern geben. Was lange Zeit unerklärbar war, bekommt im Lichte neurowissenschaftlicher Erkenntnisse einen ganz neuen Sinn. Jeder Mensch verfügt über eine emotionale Persönlichkeitsstruktur, die ihm das Leben erst ermöglicht. Bei über 20.000 Entscheidungen die er pro Tag trifft, wird die überwältigende Mehrheit dieser Entscheidungen durch unbewusst ablaufende Programme gesteuert. Und diese Programme werden wiederum durch die emotionale Persönlichkeitsstruktur bestimmt. Passen diese Struktur, das Unternehmensumfeld und die Unternehmenskultur nicht zusammen, dann kommt es unweigerlich zu Leistungsverlusten. Ein Vorgesetzter, der die Autonomie einschränkt, Umstände, die die persönliche Sicherheit gefährden, eine unfaire Behandlung und viele andere Ereignisse sorgen dafür, dass Spitzenleistungen nicht oder nur in unzureichendem Umfang abgerufen werden können. Stellen Sie sich vor, Sie nehmen einen Apfelbaum, der prämierte Früchte trägt. Er ist in Mutterboden gepflanzt, also fruchtbarer Erde mit genügend Nährstoffen und entsprechender Feuchtigkeit. Was wird wohl passieren, wenn Sie sich entschliessen, diesen Apfelbaum auszugraben und neben einer Palme im Wüstensand einzupflanzen? Er würde keine Äpfel mehr produzieren. Ist der Apfelbaum jetzt schlechter geworden als vorher? Wohl kaum! Aber was sich verändert hat, ist die Umgebung. Nährstoffe, die der Baum dringend braucht, um seine prämierten Früchte zu tragen, sind plötzlich nicht mehr verfügbar. Genauso ergeht es auch Menschen, die in Umgebungen und Kulturen arbeiten müssen, die eigentlich nicht zu ihnen passen. Deren Gehirne befinden sich in einem anhaltenden Bedrohungszustand mit all den negativen Stressreaktionen und diese wirken sich nicht nur leistungsmindernd aus, sondern führen über kurz oder lang auch zu einer Erkrankung dieser Mitarbeiter.

Mit dem Limbic Personality Check, der diese emotionale Persönlichkeitsstruktur abbildet, können wir die Mehrzahl der Faktoren identifizieren, die sich sowohl positiv als auch negativ auf die Leistung eines Menschen auswirken. Dazu gehören gesundheitliche Aspekte ebenso wie auch zwischenmenschliche Komponenten.

Auf den folgenden Seiten werden wir Sie mit den Faktoren bekanntmachen, die Ihre Leistung beeinflussen - im positiven sowie auch im negativen Sinn.

Die gehirn-basierten Grundbedürfnisse des Menschen

Im Gehirn eines Menschen sind auf Grund der evolutionären Entwicklung bestimmte Grundbedürfnisse verankert, die das Überleben in einem sozialen Umfeld sichern. Neurowissenschaftlich sehr gut erforscht sind folgende Grundbedürfnisse des Gehirns: Status/Selbstwert, Sicherheit, Kontrolle, Autonomie, Beziehung, Fairness und Erregung. Nun sind diese Bedürfnisse aber nicht bei jedem Menschen alle gleich stark ausgeprägt. Von daher ist es für Sie sehr wertvoll zu wissen, welche Ausprägungen diese Grundbedürfnisse bei Ihnen haben. Das Problem bei diesen Grundbedürfnissen ist nämlich, dass eine Verletzung immer auch eine entsprechende Bedrohungsreaktion des Gehirns nach sich zieht. Diese führt immer zu einer Stressreaktion, die im Körper eines Menschen völlig unbemerkt ablaufen kann. Stress aktiviert prinzipiell die emotionalen Gehirnzentren und bindet so eine grosse Menge der dem Gehirn zur Verfügung stehenden Energie. Weil das Gehirn selbst keine Speicherung von Glucose vornehmen kann, konkurrieren die einzelnen Gehirnzentren um eine entsprechende Energieversorgung. Da die emotionalen Zentren immer Vorrang haben, wird Energie aus dem präfrontalen Kortex (also Ihrem Verstand) abgezogen, die dann nicht mehr für die Lösung komplexer Aufgaben und Probleme zur Verfügung steht. Als Ergebnis verschlechtert sich Ihre Leistung, was bei Ihnen eine Negativspirale aus verminderter Leistungsfähigkeit und ansteigendem Stress in Gang setzt. Dauert dieser Zustand über einen längeren Zeitraum an, dann führt das zu einer wie auch immer gearteten Erkrankung. Am wahrscheinlichsten sind Erschöpfung, Burnout und anschliessend eine Depression.

Um Ihre Leistung optimal verfügbar zu haben und auch langfristig gesund zu bleiben, haben wir sechs Bereiche definiert, die dafür massgeblich sind. Beginnend mit der Umgebung, die Sie brauchen, um sich wirklich entfalten zu können, betrachten wir die Art der Aufgaben und Tätigkeiten, bei der Ihre Motivation maximal wird, Ihren Bedarf an persönlichem Gestaltungsfreiraum, Ihre Sicherheits- und Kontrollbedürfnisse, Ihre zwischenmenschlichen Bedürfnisse und die gesundheitsrelevanten Aspekte.

Nachfolgend werden all die Persönlichkeitsmerkmale aufgeführt, die bei Ihnen auf die Grundbedürfnisse des Gehirns wirken und die oben beschriebenen Prozesse auslösen können.

1. Die ideale Umgebung für eine optimale Leistungsfreisetzung bei Peter Mustermann

Wie eingangs schon erwähnt, spielt die Umgebung, in der ein Mensch seine Persönlichkeit entfalten kann, eine entscheidende Rolle. Passen Umgebung und Persönlichkeit optimal zusammen, dann ist eine wichtige Voraussetzung für die Erbringung einer optimalen Leistung gegeben. Ist das nicht der Fall, wird die Leistung entsprechend abfallen und letztendlich auch der gesundheitliche Zustand negativ beeinflusst. Jedes Mal, wenn Stress durch eine nicht optimale Umgebung entsteht, reduziert sich das Leistungsvermögen entsprechend, weil die emotionalen Zentren im Gehirn involviert und negative Emotionen erzeugt werden.

Im Folgenden wird die Umgebung beschrieben, die sich positiv auf die Leistung und die Gesundheit von **Peter Mustermann** auswirkt:

- Das Arbeiten in einem Team
- Die Möglichkeit, bei der Arbeit andere Menschen zu treffen und mit diesen zusammen sein können
- Herausfordernde Persönlichkeiten im Arbeitsumfeld
- Unternehmerisches Umfeld in dem er/sie als Unternehmerpersönlichkeit gesehen und auch so behandelt wird

2. Die Art der Aufgaben/Tätigkeiten, bei der die Motivation von Peter Mustermann maximiert wird

Nur Menschen, die maximal motiviert sind, bringen auch über eine lange Zeit herausragende Leistungen. Es gibt Aufgaben und Tätigkeiten, bei denen eine Person im sogenannten Flow ist, wo sie Raum und Zeit vergisst. Damit **Peter Mustermann** diese hohe Motivation aufbauen kann, ist es wichtig, dass die Aufgaben/Tätigkeiten folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Die übertragenen Aufgaben müssen ein hohes Potenzial für die berufliche und die persönliche Weiterentwicklung enthalten
- Es muss ein hohes Aktivitätsniveau erreicht und gehalten werden können
- Die Aufgaben sollten ständig neue Inhalte bieten
- Mit den übertragenen Aufgaben muss die Möglichkeit gegeben sein, neue Herausforderungen zu bestehen
- Es muss die Möglichkeit gegeben sein, Neues zu entdecken und dieses auch im Unternehmen zu realisieren
- Die Tätigkeit sollte mit viel Abwechslung und möglichst wenigen Routinearbeiten verbunden sein
- Die Aufgabe sollte ein grosses Optimierungspotenzial bieten
- Der Schwierigkeitsgrad der zu bewältigenden Aufgabe muss persönlich als hoch empfunden werden
- Die übertragenen Aufgaben sollten ein Mix aus Routinen und berechenbaren Herausforderungen bieten

3. Persönlicher Gestaltungsfreiraum, den Peter Mustermann zur Erbringung einer optimalen Leistung benötigt

Bei diesem Thema geht es um den Autonomiebedarf von **Peter Mustermann**, der sich in dem Streben nach dem persönlichen Gestaltungsfreiraum ausdrückt. Autonomie ist bei vielen Menschen ein im Gehirn verankertes Grundbedürfnis. Menschen, die einen hohen Autonomiebedarf haben, reagieren mit einer ausgesprochenen Stressreaktion, bis hin zu sehr aggressivem Verhalten, wenn die persönliche Autonomie beschnitten wird. Diese Eingriffe können z.B. sehr starre Regeln, genaue Vorgaben zur Erledigung von Aufgaben oder ein Vorgesetzter sein, der fortlaufend kontrolliert. Als Konsequenz wird in jedem Fall die Leistungsfähigkeit herabgesetzt, da die schon beschriebenen emotionalen Gehirnareale bei einer Autonomieverletzung aktiviert werden. Von daher kommt dem persönlichen Autonomiebedarf und der Möglichkeit, diesen im Unternehmen ausleben zu können, eine Schlüsselrolle für die Leistungsfähigkeit zu. Wird bei Menschen mit hohem Autonomiebedarf diese über einen längeren Zeitraum eingeschränkt, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der betroffene Mitarbeiter das Unternehmen verlassen wird. Ein Mensch kann nicht fortgesetzt gegen seine Natur leben und dabei noch gute Leistungen erbringen. Für **Peter Mustermann** sind deshalb folgende Aspekte des persönlichen Gestaltungsfreiraums von Bedeutung:

- Die Möglichkeit, Entscheidungen autonom und ohne Rücksprache mit Vorgesetzten treffen zu können
- Selbstbestimmtes Arbeiten, ohne dass sich dauernd jemand in diese Arbeit und wie sie erledigt wird einmischt
- Der übertragene Gestaltungsfreiraum muss entsprechend gross sein, d.h. Ziele werden gemeinsam bestimmt, aber der Weg der Erreichung sollte idealerweise ihm/ihr überlassen werden
- Selbst bestimmen können, wie die gestellten Aufgaben erledigt werden

4. Die Sicherheits- und Kontrollbedürfnisse von Peter Mustermann

Zwei weitere im Gehirn eines Menschen verankerte Grundbedürfnisse sind Sicherheit und Kontrolle. Hat ein Mensch diese Bedürfnisse und sie werden nicht erfüllt, dann führt das zu einem Leben in Angst, bewusst oder unbewusst! Das grosse Problem dabei ist, dass dann von Seiten des Gehirns nur noch eine Fokussierung auf das Negative erfolgt. Positives kann dann entweder nur noch sehr schwer oder gar nicht mehr wahrgenommen werden. Was das für ein Unternehmen bedeutet, lässt sich leicht ausrechnen: Es erfolgt eine Erstarrung der Prozesse und ein massives Vermeidungsverhalten. Dem kann aber entgegengewirkt werden, wenn die Mitarbeiter ein Gefühl der Sicherheit und der Kontrolle haben. Bei **Peter Mustermann** bestehen folgende Sicherheits- und Kontrollbedürfnisse:

- Die Möglichkeit, Problemstellungen mit anderen Menschen aus dem Umfeld zu diskutieren
- Die Grundwerte Ordnung und Disziplin werden im Unternehmen gelebt
- Strukturen, die aufgebaut oder angepasst werden können
- Die Möglichkeit, übertragene Aufgaben mit einem hohen Grad an Genauigkeit bearbeiten zu können
- Pflichtbewusste Mitarbeiter und Kollegen

5. Die zwischenmenschlichen Bedürfnisse von Peter Mustermann

Das menschliche Gehirn ist ein soziales Gehirn. Es ist darauf ausgerichtet, mit Menschen zu kommunizieren und zu interagieren. Dabei spielen zwei Grundbedürfnisse eine entscheidende Rolle, die tief im Gehirn verankert sind: Verbundenheit und Fairness. Verbundenheit hat direkt mit der Zugehörigkeit zu einem oder einer Gruppe von Menschen zu tun. Werden Personen von anderen ausgeschlossen, reagiert das Gehirn der ausgeschlossenen Person im Schmerzzentrum. Das erklärt, warum so viele Menschen mit Schwierigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich auch körperliche Probleme haben. Sozialer Schmerz erregt die gleichen Gehirnregionen wie körperlicher Schmerz. Dauert dieser soziale Schmerz zu lange an, dann manifestiert er sich auch im körperlichen Bereich. Sehr interessant ist auch die Reaktion des Gehirns auf unfaire Behandlung. Das Gehirn reagiert darauf mit einer Aktivierung des Ekelzentrums. Es ist also nicht erstaunlich, dass Menschen, die sich unfair behandelt fühlen, entsprechend abweisend auf alle angebotenen Ausgleichslösungen reagieren. Von daher spielt der zwischenmenschliche Bereich eine überaus wichtige Rolle für den Erfolg eines Menschen in einem Unternehmen. Auch hier gilt wieder, dass Menschen sehr unterschiedlich auf Verbundenheit und Fairness reagieren. Für **Peter Mustermann** sind folgende Bedürfnisse im zwischenmenschlichen Bereich besonders wichtig:

- Zugehörigkeit zu einer Gruppe von Menschen
- Eine gerechte Behandlung (Selbst und Andere)
- Das Bedürfnis, emotionale Momente mit anderen Menschen zu teilen
- Tolerantes Verhalten von Mitarbeitern und Vorgesetzten
- Genügend Zeit für die Familie
- Konsens mit Mitarbeitern und Kollegen
- Soziales Einvernehmen mit Mitarbeitern und Kollegen
- Eine von Offenheit geprägte Atmosphäre
- Gegenseitige Unterstützung bei der Lösung von Aufgaben und der Bewältigung von Herausforderungen

6. Aspekte, die Leistung und Gesundheit von Peter Mustermann negativ beeinflussen

Jeder Mensch hat bestimmte Auslöser, die sich besonders negativ auf die Leistung und die Gesundheit auswirken. Es sind hauptsächlich solche, die die gehirn-basierten Grundbedürfnisse eines Menschen verletzen. Von daher ist es interessant, diese Auslöser zu kennen und auch zu wissen, welches der Grundbedürfnisse dabei verletzt wird. Das gibt wichtige Hinweise darauf, was eine Person wirklich braucht, um erfolgreich für das Unternehmen tätig zu sein. Im Folgenden werden alle die Aspekte aufgelistet, die sich negativ auf die Leistung und die Gesundheit von **Peter Mustermann** auswirken.

Grundbedürfnis Verbundenheit:

- Die Möglichkeit, in einem Team zu arbeiten und dort entsprechend integriert zu sein, ist nicht gegeben
- Die Aufgabe eröffnet nicht die Möglichkeit, mit anderen Menschen zusammen zu sein
- Die Zeit für die Familie kommt auf Grund der hohen beruflichen Anforderungen zu kurz

Grundbedürfnis Sicherheit:

- Es geht chaotisch zu und/oder Strukturen fehlen

Grundbedürfnis Fairness:

- Man selbst oder andere werden ungerecht behandelt bzw. fühlen sich so

Grundbedürfnis Autonomie:

- Mitarbeiter, Vorgesetzte oder das Umfeld verhindern, dass eine Weiterentwicklung stattfindet und/oder immer bessere Ergebnisse erzielt werden
- Die Einschränkung des Gestaltungsfreiraums, egal ob durch Kontrolle oder Beschneidung der Kompetenzen
- Die Art und Weise, wie eine Aufgabe erledigt werden soll, wird weitestgehend vorgeschrieben

Grundbedürfnis Kontrolle:

- *keine*

Grundbedürfnis Status:

- Es wird keine oder zu wenig Verantwortung übertragen
- Man wird als Mitarbeiter und nicht als Unternehmerpersönlichkeit behandelt

Grundbedürfnis Erregung:

- Die übertragenen Aufgaben sind langweilig und eintönig
- Routineabläufe mit wenig Abwechslung bestimmen den Arbeitsalltag
- Die gestellten Aufgaben bieten zu wenige oder keine Herausforderungen
- Es bestehen fast keine Möglichkeiten mehr, etwas weiter zu optimieren
- Das Arbeitsumfeld ist von einem niedrigen Aktivitätsniveau geprägt