



IPM

Institut für
Persönlichkeitsorientiertes
Management

IPM HANDBUCH

Diese Broschüre gibt allgemeine Hinweise zur Nutzung der IPM Systematik. Da wir für die meisten Kunden an den Bedarf angepasst die benötigten Funktionen konfigurieren, erhalten Nutzer zusätzlich zu diesem Handbuch ein detaillierte Nutzungs-Manual. Beispiele davon stellen wir auf Anfrage gerne zur Verfügung.

Nutzungsbereiche und Werkzeuge der Systematik

| | |
|-------------------------------------|---|
| Selbstmanagement | 3 |
| Personalauswahl | 4 |
| Personalführung und Team-Management | 5 |
| Marketing | 6 |
| Kundenservice und Telesales | 7 |
| Vertrieb | 8 |
| Bildung | 9 |

Konfiguration der IPM Systematik

| | |
|---|----|
| Ziele und Vorgehensweise | 10 |
| Login und Datenbanken | 11 |
| Momentaufnahmen | 13 |
| Dynamische Profilierung und Kurzprofil | 13 |
| Kommunikationsprofil | 14 |
| Basis-, Persönlichkeits- und Lernprofil | 15 |
| Selektion in der Datenbank | 17 |
| Export-Ergebnistabellen | 19 |

Fragen und Hinweise

| | |
|-----------------------------------|----|
| Häufig gestellte Fragen | 20 |
| Qualität der Systematik | 23 |
| Informationen und Dokumentationen | 26 |
| Support, Beratung und Schulung | 26 |

Nutzungsbereiche und Werkzeuge der Systematik

Selbstmanagement

Wer das eigene Leben verantwortlich selbst gestalten will, muss sich selber kennen und wissen, dass alle Menschen einzigartige Persönlichkeiten sind, deren Denken und Fühlen von dem eigenen Erleben abweichen.

Entscheidungen richtig treffen

Es geht darum, die eigenen Stärken so zu nutzen, dass man sich in jeder Hinsicht beruflich und privat wohl fühlt. Die Persönlichkeitsprofile zeigen, auf was man achten sollte, um auf Dauer mit seinen Entscheidungen zufrieden zu sein. Es ist sinnvoll, alle wesentlichen Bedürfnisse und Orientierungen vorher zu berücksichtigen.

Lernstrategien verbessern

Jeder Mensch lernt auf seine eigene, unvergleichliche Weise. Unterricht wird selten so angeboten, dass es zu einem passt. Die Lernprofile geben Schülern und Studierenden Hinweise darauf, mit welchen Strategien man den Unterrichtsstoff in sein eigenes Lernsystem übersetzen kann.

Wichtige Gespräche führen

Es geht darum, Missverständnisse zu vermeiden und die eigenen Anliegen so darzustellen, dass man andere positiv für sich einnimmt und zu gewünschten Entscheidungen motiviert. Kommunikationsprofile der Gesprächspartner sind wertvolle Strategieplaner für die Vorbereitung von Gesprächen.

Partner- und Familien-Beratung

Der Vergleich von Persönlichkeitsprofilen zeigt, in welchen Bereichen man die gleiche Sichtweise und die gleichen Ansprüche hat. Es wird aber auch deutlich, dass zwei Menschen oder eine Familie nicht in allen Punkten und Orientierungen übereinstimmen können. Ziel ist es, gerade die Unterschiede zu kennen und sie würdigen zu lernen.

Selbstentwicklung, Therapie und Coaching

Man kann nicht alles gleichzeitig erreichen. Innere Konflikte ergeben sich zwischen den Persönlichkeitsanteilen, die gegensätzliche Grundbedürfnisse und Orientierungen repräsentieren. Die Betrachtungen „Rollenverhalten und Persönlichkeit, Orientierung und Fokussierung“ verweisen auf typische Konfliktpotenziale und helfen, konkrete Fragen zu stellen.

Personalauswahl

Wer mehr will, als Leute, die irgendwie ihren Job machen, wird bei der Rekrutierung darauf achten, dass die Persönlichkeit stimmt. Hinter jedem Verhalten stehen Gefühle. Hinter jedem Gefühl stecken Bedürfnisse und Orientierungen. Die sollte man kennen, damit sich die Einarbeitung und das zukünftige Engagement erfolgreich gestalten.

Stellen richtig besetzen

Welche Persönlichkeit passt zur Stelle, zum Führungsstil und zum Unternehmen? Zur Beantwortung dieser Frage nutzen Sie die Checkliste Stellenprofil. Der Vergleich mit den Bewerber- oder Mitarbeiterprofilen aus der Export-Ergebnistabelle macht deutlich, welche Persönlichkeiten am ehesten infrage kommen.

Telefonische Bewerberbetreuung

Zur Unterstützung der Gesprächsführung nutzen Sie die „Momentaufnahmen“, die interaktiv während des Gespräches anzeigen, mit welchen Argumenten und welcher Kommunikationsweise Sie sich auf Ihre Gesprächspartner einstellen. Die daraus abgeleiteten Dynamischen Profile geben erste Entscheidungshilfen für die nächsten Maßnahmen.

Bewerberprofile nutzen

Bevor man sich die Mühe macht, die fachliche Eignung zu prüfen, lässt sich durch die Persönlichkeitsprofile der Bewerber eingrenzen, wer von der Persönlichkeit her passen würde. Mitarbeiter und Bewerber verwenden den Zugang Private Nutzung. Sie erhalten sofort ihre Profile per Email und die Ergebnisse für die Personalauswahl werden in die Datenbank des Bewerbungs-Projektes eingefügt.

Bewerber selektieren

Die Export-Ergebnistabelle zum Bewerbungs-Projekt wird nach den Kriterien ausgewertet, die vorher im Persönlichkeits-Stellenprofil definiert wurden. Die Auswertungsliste kann in den meisten HR-Systemen weiterverarbeitet werden.

Bewerbergespräche und Assessments

Aus den Persönlichkeitsprofilen der infrage kommenden Bewerber werden Mitarbeitergutachten abgeleitet. Sie geben Hinweis auf mögliche Klärungsbedarfe.

Profile an Fachbereiche weitergeben

Je nach Organisation werden die Profile in den Datenbank-Bereich der Fachabteilung kopiert. Die für die Mitarbeiter des Fachbereiches erstellten Export-Ergebnistabellen und Mitarbeitergutachten sind die Grundlage für den Einsatz von Führungs- und Motivationsinstrumenten sowie für das Team-Management.

Personalführung und Team-Management

Begeisterte Mitarbeiter leisten deutlich mehr als die vielen, die nur noch das Einkommen und die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes im Sinn haben. Kreativität, Leistungsbereitschaft und Produktivität, Problemlösungsverhalten und intrinsische Motivation sind Faktoren, die von den Bedürfnissen und Orientierungen der Mitarbeiter beeinflusst werden.

Situations-Analyse

Unterschiedliche und gegensätzliche Bedürfnisse und Orientierungen zwischen den „Persönlichkeiten“ von Unternehmen, einzelnen Teams und der in ihnen aktiven Mitarbeiter können blockierend wirken oder im Sinne von Synergieeffekten genutzt werden. Unternehmensprofile – Produktprofile und Team-Profile machen transparent, wo Handlungsbedarf besteht.

Führung und Motivation

Mitarbeitergutachten und Kommunikationsprofile zeigen, worauf es bei der Führung und Motivation des einzelnen Mitarbeiters ankommt.

Team-Bildung

Die Team-Profile eignen sich als Planungsinstrument. Einerseits lässt sich die aktuelle (oder geplante) Zusammensetzung der Persönlichkeiten in einer Mannschaft darstellen. Andererseits kann man recht einfach grafisch verdeutlichen, was z.B. die Integration eines neuen Mitarbeiters in das Team für die Gruppendynamik an Risiken, Chancen oder Synergien bringen würde.

Team-Management

Bei vorhandenen Störungen in der Zusammenarbeit eines Teams – besser aber vorher – sollte man nach verschiedenen Kriterien beleuchten, welche Störungs- und Konfliktpotenziale sich wie in Synergien umwandeln lassen. Verschiedene Matrix-Darstellungen der individuellen Ausrichtungen, Orientierungen und Fokussierungen der Team-Mitglieder werden hierfür genutzt.

Personalentwicklung

Ziel der Personalentwicklung ist es, auf Dauer eine optimale Besetzung aller Stellen zu erreichen. Aus dem Vergleich der Persönlichkeitsprofile mit den vorhandenen Stellenprofilen lassen sich Ziel-Positionen für jeden Mitarbeiter sowie Entwicklungsbedarfe ableiten. Für die wirtschaftlich sinnvolle Realisierung der sich daraus ergebenden Weiterbildungsmaßnahmen ist es notwendig, die individuell beste Art des Lernens der betroffenen Mitarbeiter zu kennen. Die Lernprofile der Mitarbeiter sind deshalb Steuerungsinstrument für die differenzierte Personalentwicklung.

Marketing

Sicherheitsorientierte Kunden suchen zum Beispiel andere Produkte als durchsetzungsorientierte Menschen. Mit jedem Typ muss man auf eine spezielle Weise mit passenden Argumenten kommunizieren, wenn man Wirkungen erzielen und Gegenwirkungen vermeiden will.

Marketing-Strategien

Um ein Maximum an Wirkung zu erzielen, muss man Unternehmensprofil, Produktprofil, Verkäuferpersönlichkeit und Kundenprofil aufeinander abstimmen.

Kommunikation und Medien

Die Brücken zwischen der Persönlichkeit eines Kunden und der des angebotenen Produktes sind die werblichen Medien. Die Analyse der Kommunikation zeigt, was auf dieser Brücke geschehen kann und muss, damit man nicht aneinander vorbei redet, sondern die Botschaft wirksam beim Kunden ankommt.

Persönlichkeiten der Kunden

Es geht darum, ein operatives Wissen über die Bedürfnisse, Motive, Orientierungen und Entscheidungsstrategien jedes individuellen Kunden zu generieren. Abhängig von der Intensität und dem wirtschaftlichen Nutzen der Kundenbeziehung kann zur Feststellung der Kundenpersönlichkeit die Dynamische Profilierung oder das Kommunikationsprofil genutzt werden.

Marketing-Aktionen

Für die Auswahl der mit einer Aktion erfolgsversprechend zu umwerbenden Interessenten stehen die Selektions-Funktion sowie die Export-Ergebnistabellen zur Verfügung.

Cross-Media

Die persönlichkeitsorientierte Steuerung der Kommunikation verbindet die Analyse der Kommunikation mit der Kundenprofilierung. Für die in der Cross-Media-Logistik genutzten Systeme werden die Ergebnisse der IPM Systematik über CRM-Schnittstellen bedarfsgerecht konfiguriert.

Kundenservice und Telesales

Die Qualität, die Wirkung und die Erfolge der Telefonkommunikation mit Kunden und Interessenten werden von Faktoren beeinflusst, die eng mit den Persönlichkeitsstrukturen der Beteiligten verbunden sind. Ein Mitarbeiter, der sich wohl fühlt, vom Unternehmen und dessen Angeboten überzeugt ist, kommuniziert mit einem Kunden, der sich von ihm angenommen und verstanden fühlt. Wenn das erreicht wird, ist die Grundlage für eine positive und dauerhafte Kundenbeziehung geschaffen.

Qualität der Gespräche

Alle Telefonate, die ein Mitarbeiter führt, werden von Anfang an durch die IPM Momentaufnahme begleitet. Dieses Werkzeug deutet die Aktionen, Einwände und die Reaktionen des Gesprächspartners – und „sagt“ dem Mitarbeiter, was dem Kunden wichtig ist und in welcher Haltung / Sprache mit ihm optimal kommuniziert wird.

Produktivität

Diese Art der begleiteten Telefonie führt zu einer zum Kunden passenden Argumentation und Einwandsbehandlung. Die Konzentration auf das was dem Kunden wichtig ist, was er versteht und wovon er sich emotional bewegen lässt, macht die Gespräche deutlich kürzer – eben auch, weil emotionale Missverständnisse vermieden werden.

Erfolgsquote

Bei allen Entscheidungen spielen die Emotionen eine bedeutende Rolle. Die Momentaufnahmen zeigen, was den Kunden innerlich bewegt und wie der Mitarbeiter bei ihm ankommt. Training und Coaching begleiten von Anfang an die Nutzung der IPM Werkzeuge.

Mitarbeiterführung

Durch das interne Reporting und auf der Basis der Persönlichkeitsprofile der Mitarbeiter nutzen die Supervisoren und Trainer detaillierte Führungshinweise für die persönlichkeitsorientierte Förderung jedes einzelnen.

Emotional Data Services

Über Schnittstellen zu Kundeninformations-Systemen werden die Erkenntnisse aus den Gesprächen des Kundenservice- oder Callcenters durch die Dynamische Profilierung zusammengefasst zu wesentlichen Fakten für die Steuerung weiterer Marketing- und Vertriebsmaßnahmen (siehe dort).

Vertrieb

Der persönliche Kontakt ist ein erfolgversprechender Weg, um Kunden zu Entscheidungen zu motivieren. Ob er wirtschaftlich erfolgreich ist, hängt von der Relation Vertriebskosten und Umsatz (Deckungsbeitrag) ab, und die wird wesentlich von der Qualität der Kontakte bestimmt.

Verkaufsstrategien

Welche Verkaufsstrategie passt, hängt von den Produkten, den Verkäufertypen und dem einzelnen Kunden ab. Der Vergleich der Produktprofile und Verkäuferprofile zeigt, welche Verkäufer in welchen Segmenten bei welchen Kundentypen erfolgreich sein können. Dies ist die Basis für eine erfolgreiche Vertriebssteuerung.

Verkäufer- und Kundentypen

Zum Beispiel erregt ein dynamischer, extrovertierter Verkäufer bei jenen Kundentypen Misstrauen, die ein hohes Bedürfnis nach Individualität und/oder nach Sicherheit haben. Um beide Seiten vorher aufeinander abzustimmen nutzt man den Vergleich der Kundenprofile und Verkäuferprofile.

Argumentation

Es geht um die Kunst, die Angebote so darzustellen, dass Kunden zu einer positiven Entscheidung motiviert werden. Dafür muss man die Bedürfnisse und Orientierungen des Gesprächspartners kennen – und das passende Argumentarium mit integrierter Einwandsbehandlung vorbereiten. Die Grundlagen hierfür liefern die Kundenprofile und die Produktprofile.

Telefonische Akquisition und Kundenbetreuung

Zur Unterstützung der Gesprächsführung nutzen Sie die „Momentaufnahmen“, die interaktiv während des Gespräches anzeigen, mit welchen Argumenten und welcher Kommunikationsweise Sie sich auf Ihre Gesprächspartner einstellen. Die daraus abgeleiteten Kurzprofile geben erste Entscheidungshilfen für die nächsten Maßnahmen.

Gesprächsstrategien

Jeder Mensch hat seine individuelle Art, auf Kommunikationsangebote zu reagieren. Die Kommunikationsprofile zeigen, was in welcher Gesprächsphase bei dem bestimmten Kunden zu machen und zu unterlassen ist. Die richtige Strategie verkürzt die Verkaufszeit und erhöht die Abschlussquote.

Kundenbindung

Vertrauen ist eine Folge des an den Kunden angepassten Verhaltens des Verkäufers und der anderen Kontaktpersonen des Unternehmens. Die Kundenbetreuungs-Tabellen aus der Datenbank-Selektion zeigen, wie man nachhaltig für Kundenbindung sorgt.

Bildung

Die Persönlichkeit bestimmt, ob jemand zum Beispiel visuell, auditiv, begreifend, nachahmend, allein, in Gruppen, durch Zuhören, Lesen oder Ausprobieren lernt. Es gibt keine Unterrichtsstrategie, die alle Schulungsteilnehmer gleichermaßen erfolgreich anspricht. Wer viel für seine Schüler und Studenten erreichen will, muss viel über ihr Lernverhalten und ihre Lern-Motivation wissen.

Lerntypen und Lernmotive

Was der einzelne Schüler oder Student durch das Lernen erreichen will, wird von den Grundbedürfnissen bestimmt, die für ihn die höchste Priorität haben (Sicherheit oder Durchsetzung, Zugehörigkeit oder Individualität, Empathie oder Erkenntnis). Die Lernprofile der Schulungsteilnehmer zeigen, in welcher Umgebung, mit welchen Zielen und Strategien sie ihren Bedürfnissen und Orientierungen entsprechend effektiv lernen können.

Schulungs- und Trainingsmaßnahmen vorbereiten

Es ist abzuwägen, wie weit man nach Lerntypen differenziert unterrichtet oder aus ökonomischen Gründen didaktische Kompromisse für Lerngruppen bildet. Die Export-Ergebnistabellen ermöglichen die Bildung effizienter Teilnehmer-Gruppen.

Bildungsberatung

Es geht darum, in der aktuellen oder erwarteten Arbeits- und Bildungsrealität Alternativen zu finden, die zu dem Einzelnen passen. Als Mentor von Schülern, Studenten, Arbeitssuchenden oder Mitarbeitern nutzt man die Persönlichkeitsprofile, um deren Ziele, Neigungen, Motive und Kompetenzen zu klären, und die Lernprofile, um Hinweise für den weiteren, individuellen Bildungsweg geben zu können.

Selbst- und Menschenkenntnis

Die IPM Systematik vermittelt eine Grundlage dafür, sich selbst und seine Mitmenschen besser zu verstehen um würdevoll miteinander umzugehen. Die damit verbundenen Wege zur Nutzung der ganzheitlichen Intelligenz (kognitive und emotionale Fähigkeiten) werden in Seminaren vermittelt. Neben den fachlichen Angeboten (Marketing, Vertrieb, Bildung, Personalwesen) werden die grundlegenden Kompetenzen in der Ausbildung zum lizenzierten IPM Trainer vermittelt.

Konfiguration der IPM Systematik

Ziele und Vorgehensweise

Die auf den vorhergehenden Seiten beschriebenen Einsatzfelder werden nicht alle in jedem Unternehmen und vor allem nicht gleichzeitig umgesetzt. Im Vorfeld einer Implementierung wird besprochen, in welchen Bereichen die auch wirtschaftlich deutlichsten Nutzen zu erwarten sind – und in welchen Schritten dies vernünftigerweise realisiert werden kann.

Nutzungspaket und individuelle Anpassungen

Die IPM Systemarchitektur bindet aus den im Folgenden beschriebenen Modulen ein Initial-Paket, das im nächsten Schritt inhaltlich auf die Belange des Unternehmens angepasst wird (zum Beispiel Inhalte der Argumentation gegenüber Kunden).

Erstellung von Handbüchern, Schulungsunterlagen und weiterer Materialien

Die genutzten Module werden individuell auf die Belange des Unternehmens bezogen in Manuals beschrieben, aus den dann Schulungsunterlagen und ggf. weitere Nutzungsunterlagen und Hilfsmittel (z.B. Coaching-Hinweise) abgeleitet werden.

Dokumentation der (vorläufigen) Ergebnisse

In größeren Unternehmen wird man die Implementierung der IPM Systematik häufig mit Pilotgruppen beginnen. Die quantitativen und qualitativen Ergebnisse dieser Projekte sollten während der Pilotphase so dokumentiert werden, dass daraus Hinweise für weitere Anpassungen und für die Nutzung weiterer Module abgeleitet werden können. Hierfür werden projektspezifisch Erfahrungen und Werkzeuge zur Verfügung gestellt.

Fine-Tuning

Nach der ersten Implementierungsphase werden die Ergebnisse analysiert, daraus weitere Anpassungen abgeleitet (z.B. „Schärfung“ der Argumentation) und für die nächste Phase im System umgesetzt.

Technische Implementierung und Integration

Für die ersten Schritte bis zum Fine-Tuning werden zumeist die Internet-Versionen der IPM Module genutzt. Danach erfolgt die Installation der nunmehr weitgehend an die Belange des Unternehmens angepassten Module auf dem Rechner (z.B. lokaler Server) des Kunden. Die weitere Systempflege, inklusiv der Umsetzung statistischer Erkenntnisse findet über mindestens monatliche Updates statt. Für das Zusammenwirken der Informationssysteme des Unternehmens mit den IPM Modulen stehen verschiedene Schnittstellen zur Verfügung.

Erweiterung des Nutzungsumfanges

Die beschriebenen Module können jederzeit ergänzend in die Konfiguration aufgenommen werden.

Login und Datenbanken

Login-Prozeduren

Zum Aufruf und zur Zuordnung der im Folgenden beschriebenen IPM Module zu einem Benutzer dient das Login, das wahlweise über

- die IPM Login-Seite
- durch eine andere Software

vorgenommen wird.

Mit den Login-Daten erfolgt abhängig von der Konfiguration über Passworte auf zugelassene Nutzer eingeschränkt, entweder die Zuweisung

- einer Datenbank-Übersicht (Kontaktdaten und –profile)
- einer Nutzungs-Übersicht (für den Mitarbeiter-Support bei Momentaufnahmen)
- eines vereinbarten Menüs zur Auswahl weiterer Funktionen
- von Administrationsfunktionen

oder der Aufruf einer Profilierungs-Funktion, wie

- Momentaufnahme
- Basisprofil
- Lernprofil
- Persönlichkeitsprofil

Datenbank-Übersichten

Für jedes Unternehmen wird mindestens ein globaler Datenbank-Bereich angelegt, der in verschiedene Projekte untergliedert wird.

Für jeden Projektbereich (z.B. Verkaufsprojekt XY, Bewerberprojekt 23, etc.) wird eine separate Datenbank-Übersicht erstellt. Durch die Login-Daten wird gesteuert, wer worauf Zugriff hat.

Die Art und die Inhalte der Übersichten können inhaltlich von Projekt zu Projekt variieren. Sie dienen dem Aufruf von Ergebnissen (z.B. Anzeige eines Kurzprofils) und dem Start weiterer Funktionen (z.B. Start einer Kommunikationsanalyse).

Für die Übergabe von Daten aus einem Projekt (wie z.B. Bewerber oder Interessent) an ein anderes (z.B. Personal-Fachabteilung oder Vertriebsbereich) stehen Transferfunktionen zur Verfügung.

Mitarbeiter-Daten

Die Nutzung des Systems kann über separate Mitarbeiter-Datenbanken gesteuert werden. Neben der Zuordnung von Projekten (welcher Mitarbeiter ist in welchem Verkaufsprojekt tätig) und Funktionen (soll direkt mit dem Start die Momentaufnahme zur Bedienung frei geschaltet werden) stehen Nutzungsinformationen zur Verfügung, um zum Beispiel Trainern oder Coachen zu ermöglichen, einzelnen Mitarbeitern bedarfsgerecht zu helfen.

Kontaktdaten

Für alle Profile gilt, dass sie einer Kontaktperson zugeordnet werden müssen. Für die Erfassung der Kontaktdaten stehen folgende Wege zur Verfügung:

- Private Nutzung – durch die Freigabe eines Projektes für private Nutzer können die Personen, denen Sie den Zugang ermöglichen, über gesonderte Login-Daten ein Basis-, ein Persönlichkeits- oder Lernprofil erstellen. Bei diesem Vorgang werden die Kontaktdaten und die Ergebnisdaten automatisch in der Datenbank hinterlegt.
- Import der Kontaktdaten – wenn für Studenten, Mitarbeiter oder Kunden bereits Kontaktdaten in anderen Systemen gespeichert sind, können Sie die Import-Funktion nutzen, um diese Daten zu übernehmen
- Speicherung der Momentaufnahmen – durch Eingabe der Kunden-ID (entweder manuell oder durch Übernahme aus dem Kundeninformations-System
- Manuelle Erfassung von Einzelkontakten – über die Funktion <Neuer Kontakt> hinzufügen

Für alle vier Versionen gilt, dass der TYP

- Kunde
- Personal
- Student
- Privat

bestimmt, in welcher Art die Analysen durchgeführt und mit welchen Inhalten die Kurzprofile oder Kommunikationsprofile erstellt werden.

Unabhängig vom Erfassungsweg können für alle Kontakte, die in der Datenbank registriert sind, jederzeit Profile erstellt und die Kontaktdaten sowie der TYP geändert werden.

Momentaufnahmen

Die Momentaufnahmen sind Werkzeuge, die sowohl für die Unterstützung während der Telefongespräche mit den Kontaktpersonen als auch zur Reflektion nach persönlichen Gesprächen geschaffen wurden.

Als Anfangsausrichtung wird entweder von einem leicht kritischen Gesprächspartner (blau) ausgegangen oder, wenn schon vorher eine Profilierung erfolgt ist, das Ergebnis der bisherigen Dynamischen Profilierung angezeigt.

Sowohl die Auswahlbegriffe (zum Beispiel Art der Beschwerden oder Einwände) als auch die Kommunikationshinweise werden projektspezifisch festgelegt – so dass der Mitarbeiter von Anfang an sinnvolle Hinweise für die jeweilige Gesprächsphase erhält.

Diese Kurzhinweise können um weitere Ausführungen (z.B. Teile eines persönlichkeits-differenzierten Gesprächsleitfadens) ergänzt werden.

Nach jedem Klick wird errechnet, ob sich der Kommunikationstypus geändert hat. Häufig verweisen Einwände oder deutliche Reaktionen der Gesprächspartner darauf, dass bei ihm jetzt ein anderer Persönlichkeitsanteil angesprochen werden möchte. In solchen Situationen verändert sich die Farbe des Icons so, dass die Mitarbeiter direkt erkennen können, welche „Farbe“ jetzt die Kommunikationssituation dominiert.

Die Ergebnisse fließen in die Dynamische Profilierung ein. Deren Ergebnisse werden in der Datenbank gespeichert und können für Selektionen, für die Generierung von Kurzprofilen und Kommunikationsprofile sowie für Gesamt-Betrachtungen (Export-Tabelle) genutzt werden.

Dynamische Profilierung und Kurzprofile

Die dynamische Profilierung bedient sich der Momentaufnahmen, bei denen der Eindruck registriert wird, den Sie oder Ihre Mitarbeiter während eines Gespräches oder anschließend von jemandem haben. Mit jedem neuen „Schnappschuss“ verändert sich (dynamisch) automatisch das Profil Ihrer Kontaktperson.

Kurzprofile dienen der schnellen Orientierung, zum Beispiel vor Beratungs-, Mitarbeiter- oder Verkaufsgesprächen.

Ableitung aus vorhandenen Profilen

Sobald Sie das PDF Symbol anklicken, wird in dieser Reihenfolge geprüft, ob ein

- Persönlichkeitsprofil
- Lernprofil oder ein
- Kommunikationsprofil

vorhanden ist. Aus den Ergebnisdaten wird – soweit nichts anderes vereinbart wurde - ein zweiseitige Dokument mit Hinweisen zum Persönlichkeitsprofil der Kontaktperson erzeugt.

Versionen des Kurzprofils

Es werden vier Standard-Versionen angeboten, die an Ihren individuellen Bedarf angepasst werden können.

- Personal (Mitarbeiter und Bewerber)
- Kunden (Interessenten und andere Geschäftspartner)
- Studenten (Schüler)
- Private Kontakte, z. B. Beratungs- oder Coaching-Klienten

Bitte beachten Sie hierzu die zum kostenlosen Download zur Verfügung stehenden Auswertungs-Beispiele auf den IPM Seiten, Information / Download. In diesen Beispielen werden Gesprächs- oder Beratungsleitfäden zitiert, die IPM bezogen auf den jeweiligen Zweck der Profilierung individuell realisiert. Bitte wenden Sie sich bei Interesse direkt an IPM (die Kontaktdaten finden Sie auf der letzten Seite des Handbuchs).

Kommunikationsprofil

Ziel der Kommunikationsprofile ist es, Verhandlungen so vorzubereiten, dass sie mit einer deutlich höheren Wahrscheinlichkeit und geringerem Zeitaufwand zum Erfolg führen. Ein gelungenes Verkaufs- oder Mitarbeitergespräch nutzt ein gutes Faktenwissen über die persönliche und inhaltlich-fachliche Ausrichtung des Kunden bzw. Mitarbeiters.

Die Profile werden entweder auf der Basis einer

- Kommunikationsanalyse (Fragebogen) erstellt oder aus einem vorhandenen
- Basis-, Persönlichkeits- oder Lernprofil abgeleitet – bzw. falls solche Daten nicht vorliegen,
- aus dem Dynamisches Profil (Ergebnisse der Momentaufnahmen) generiert.

Kommunikationsprofile werden in zwei Standard-Versionen angeboten, die an Ihren individuellen Bedarf angepasst werden können.

- Personal (Mitarbeiter und Bewerber)
- Kunden (Interessenten und andere Geschäftspartner)

Bitte beachten Sie hierzu die zum kostenlosen Download zur Verfügung stehenden Auswertungs-Beispiele auf den IPM Seiten, Information / Download.

Die umfangreichen Beschreibungen des Gesprächspartners und der zu ihm passenden Strategie sind als Angebotskatalog zu verstehen, aus dem man das entnimmt, was für die anstehende Verhandlung wichtig ist.

Abhängig vom Umfeld, vom Thema und vor allem von den Gesprächszielen wird manchmal nur eine kurze Einstimmung anhand der Grafiken ausreichen, in anderen Fällen, wird man sich vorher intensiv mit der Präsentation der Argumente oder mit der Nutzung der typgemäß zu erwartenden Einwände auseinandersetzen.

Wenn Sie oder Ihre Mitarbeiter häufig gleichartige Gespräche, wie Assessments oder Verkaufsgespräche zu gleich bleibenden Produkten zu führen haben, ist es sinnvoll, die Kommunikationsprofile auf das zu kürzen, was für Ihre Zwecke relevant ist – und um das zu ergänzen, was in der konkreten Situation sinnvoll ist. Fordern Sie hierfür von IPM konkrete Vorschläge.

Basis-, Persönlichkeits- und Lernprofile

Für diese drei unterschiedlich tief analysierenden Werkzeuge werden automatisiert ablaufende Fragebogen genutzt, die direkt ausgewertet werden, so dass die Bewerber, Studenten oder Mitarbeiter sofort ein Ergebnisdokument per Email erhalten – und in der Projektdatenbank des Instituts oder Unternehmens Vergleichsdaten für weitere Betrachtungen genutzt werden können.

Bitte nutzen Sie für weitere Informationen die Auswertungsbeispiele, die zum Download auf der IPM Seite „Information“ zur Verfügung stehen.

Basisprofil

Dieses Profil dient dazu, den Bewerbern und Mitarbeitern einen einfachen und klaren Überblick über ihre bevorzugten persönlichen Ausrichtungen und die damit verbundenen beruflichen Präferenzen zu geben. Unternehmen nutzen diese Version für eine Vorselektion grundsätzlich infrage kommender Bewerber.

Fragebogen: 12 Zeilen, in denen jeweils 5 Begriffe in eine subjektiv als richtig empfundene Reihenfolge zu sortieren sind

Ergebnisdokument: Beschreibung des Persönlichkeitstyps und grafische Darstellung folgender Ausprägungen

- Stärke der sechs Grundbedürfnisse
- persönliche Ziele (wichtige beruflich relevante Handlungsmotive)
- bevorzugte Tätigkeitsfelder (aus dem kaufmännischen / administrativen Umfeld)
- Lernverhalten (bevorzugte Lernstrategien)

Ergebnisdaten: In der Datenbank werden die skalierten Ergebnisse zu den Grundbedürfnissen gespeichert, aus denen weitere Ausrichtungen abgeleitet werden können

Persönlichkeitsprofil

Um detaillierte Informationen über die persönlichen Stärken und Orientierungen für private und berufliche Entscheidungen zu erhalten, sollte das IPM Persönlichkeitsprofil genutzt werden.

Fragebogen: 30 Zeilen, in denen jeweils 5 Begriffe in eine subjektiv als richtig empfundene Reihenfolge zu sortieren sind

Ergebnisdokument: Detaillierte Beschreibung des Persönlichkeitstyps und seiner besonderen Stärken, sowie grafische Darstellung dieser Ausprägungen

- Persönlichkeitsstruktur
- Persönlichkeit und Rollenverhalten
- Orientierung (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft sowie Fakten, Emotionen, Sinn)
- Berufsprofil (passende Tätigkeiten)
- Kompetenzen („natürliche“ Veranlagungen)
- Berufliche Motivations-Potenziale
- Typische Handlungsstrategien
- Beziehungs-Präferenzen
- Berufliche Neigungen (bevorzugte Einsatzbereiche / Aufgabenfelder)

Ergebnisdaten zu den Persönlichkeitsprofilen: In der Datenbank werden die skalierten Ergebnisse zu den

- Grundbedürfnissen
- Orientierungen
- Fokussierungen (Verkauf, Ergebnisse, Prozesse, etc.)

gespeichert. Aus der Kombination dieser Werte lassen sich weitere Ausprägungen ableiten und zum Beispiel mit Stellenprofilen vergleichen.

Lernprofil

Informationen zur Optimierung von Lernstrategien liefert das Lernprofil und zwar zum einen für die Schüler und Studenten, um ihnen Hinweise für den Wissenstransfer zu geben – und zum anderen für besser differenzierte Bildungsvorhaben und eine intelligente Unterrichtsplanung.

Fragebogen: 30 Zeilen, in denen jeweils 5 Begriffe in eine subjektiv als richtig empfundene Reihenfolge zu sortieren sind

Ergebnisdokument: Beschreibung des Lerntyps und grafische Darstellung folgender Ausprägungen

- Stärke der sechs Grundbedürfnisse
- Lernmotivation (intrinsische Beweggründe zum Lernen)
- Lernstrategien (Verinnerlichung + Lernkanäle)
- Lern-Orientierung (Ausrichtung + Sinn-Kontext)
- Lern-Umgebung (räumlicher und Beziehungs-Kontext)
- Tätigkeitsfelder (Entscheidung über Lerninhalte)

Ergebnisdaten: In der Datenbank werden die skalierten Ergebnisse zu den Grundbedürfnissen gespeichert, aus denen weitere Ausrichtungen abgeleitet werden können

Zugang für Schüler, Studenten, Bewerber und Mitarbeiter

Für die Erstellung von Basis-, Persönlichkeits- und Lernprofilen wurde ein Zugang „Private Nutzung“ eingerichtet. Der Schüler oder Bewerber erhält Zugangsdaten für die einmalige Nutzung. Ihm wird nach der Beantwortung des Fragebogens das Ergebnis als PDF Dokument automatisch und sofort per Email zugesandt. Die Unternehmen oder Institute verfügen sofort über die Ergebnisdaten in der Datenbank.

Falls eine Erfassung via Internet nicht gewünscht oder nicht möglich ist, können Sie Ihren Kontaktpersonen die Fragebögen in Papierform zur Verfügung stellen. Sie können die Formulare als PDF Dateien herunterladen (IPM Seite, Information, Download) und nach dem Ausfüllen in der IPM Datenbank erfassen.

Bearbeitungshinweise

Wir empfehlen, den Nutzern vor dem Ausfüllen der Fragebogen zu sagen, welche Ziele durch das Persönlichkeits- oder Lernprofil erreicht werden sollen und sie mit dem Dokument „Hinweise-Fragebogen-Bearbeitung.pdf“ auch über mögliche Fragen zum „richtigen“ Umgang mit diesem

Instrument zu informieren. Diesen Text können Sie von der IPM Seite, Information, Download, herunterladen. Verweisen Sie dabei auch gerne auf diese Informations-Seite, damit sich die Probanden vorher Beispiele und Ergebnisbeschreibungen ansehen können. Je besser die Nutzer informiert sind, desto größer wird die Bereitschaft sein, sich in Ruhe und ehrlich mit den Entscheidungszeilen des Fragebogens auseinanderzusetzen.

Selektion in der Datenbank

Diese Funktion bietet Ihnen die Möglichkeit, auf einfache Weise nach bestimmten Kriterien Kontakte zu selektieren und Prioritäten- / Ranking-Listen zu erstellen.

Marketing-Aktionen

Diese Selektionsform orientiert sich an der Frage, welche Argumente im Vordergrund der geplanten Aktion stehen. Sie können dabei auf eine der Grundausrichtungen fokussieren oder zwei davon miteinander kombinieren.

| | |
|---------------------------|---|
| Besonderheiten | der Kunde liebt es, etwas Außergewöhnliches zu bekommen |
| Garantien | wichtig sind ihm Verlässlichkeit, Ordnung und Sicherheit |
| Neuerungen | diesem Personenkreis geht es um Fortschritt und Visionen |
| Orientierung: Emotionen | das Einfühlungsvermögen spielt bei Entscheidungen eine wichtige Rolle |
| Orientierung: Intelligenz | Angebote müssen „logisch“ und gut strukturiert sein |
| Referenzen | es geht um Zugehörigkeit, mitmachen, dabei sein |

Personal-Selektion

Bei Personal-Entscheidungen für neue Stellen, als erster Schritt zur Bewerber-Selektion oder um Projektteams zusammenzustellen, geht es um die Frage nach den „Soft-Skills“: Wer passt von der Persönlichkeit her am besten zu der fraglichen Aufgabe. Auch hier lassen sich bei Bedarf zwei Kriterien miteinander kombinieren.

| | |
|-------------------------|--|
| Qualität | der Mitarbeiter ist fokussiert auf fehlerlose Arbeiten und Abläufe |
| Ordnung | ihm ist die Einhaltung von Regeln wichtig, weil er Probleme vermeiden will |
| Durchsetzung | es geht darum, Ziele zu erreichen, Erfolg zu haben |
| Wahrnehmung: Einfühlung | der Mitarbeiter will in seinen Kontakten für eine gute Atmosphäre sorgen |
| Wahrnehmung: Logik | wichtig sind Zahlen, Daten und Fakten für intelligente Aufgaben |

| | |
|----------|---|
| Kontakte | intern und extern ist die Fähigkeit, sich anderen anzupassen, wichtig |
|----------|---|

Für komplexere Betrachtungen bietet sich die „Export-Liste“ an, mit der alle zu den Profilen von Mitarbeitern genannten Kriterien aufgelistet werden und zum Beispiel mit Stellenprofilen verglichen werden können.

Bildung von Lerngruppen

Immer dann, wenn es darum geht, Fähigkeiten oder Kenntnisse optimal zu vermitteln, sollte man die unterschiedlichen „Lern-Persönlichkeiten“ nicht aus dem Auge verlieren. Lerngruppen lassen sich zum Beispiel nach diesen Kriterien bilden:

| | |
|------------------------|---|
| Selbststudium | Bücher, Elearning und ähnliche Lernangebote |
| Begreifen | Learning by doing, Modelle selbst erarbeiten |
| Visionen | zu Fallbeispielen oder Problemen Ziele und Inhalte selbst entwickeln lassen |
| Überblick: Strukturen | logische Zusammenhänge erarbeiten oder erkennen lassen |
| Überblick: Geschichten | die Fähigkeit der Identifikation und des Einfühlungsvermögens nutzen lassen |
| Gruppen | Lernen im Team, durch gemeinsame Arbeiten und Gespräche |

Bildung privater Gruppen (Veranstaltungen, Incentives, etc.)

Diese Selektionsart wird benutzt, wenn zum Beispiel für Gruppen von Kunden oder Mitarbeitern Veranstaltungen (Incentives) angeboten werden, die einen motivierenden oder integrierenden Charakter haben. Nicht jeder Mensch ist von einem Abenteuer-Ausflug oder von einem Bastelabend zu begeistern.

Je nach Vorhaben grenzt man durch ein oder zwei dieser Merkmale ein, welche Gruppen zu welchen Themen am besten passen.

| | |
|-------------------------|---|
| Leistung | Sport und ähnliche Möglichkeiten, sich auszuzeichnen |
| Erhaltung | alle „grünen“ Projekte, z.B. Sicherheitstraining |
| Abenteuer | etwas Neues kennen lernen oder erobern lassen |
| Beobachtung: Strukturen | Projekte, die den Verstand herausfordern |
| Beobachtung: Mitgefühl | Gruppen, die gegenseitige Offenheit und Ehrlichkeit fordern |
| Mitmachen | Aktionen, bei denen das Dabei-Sein wichtig ist |

Export-Ergebnistabellen

Die Import-Export Funktionen in der Projekt-Datenbank dienen einerseits der Zusammenarbeit mit CRM- bzw. HR-Systemen und andererseits zur Weiterverarbeitung durch IPM oder durch geschulte Mitarbeiter zur Erstellung von Auswertungen, wie zum Beispiel

- Team-Profile
- Bewerber-Vergleiche
- Führungs- und Motivationshinweise
- Potenzial-Analysen für die Personalentwicklung

Unabhängig von der Art des zugrunde liegenden Profils kann man für die Weiterverarbeitung dieser Daten davon ausgehen, dass

1. eine Skalierung von 0 bis 200 gewählt wurde
2. der Mittelwert über alle Probanden = 100 ist
3. Werte < 90 Punkte als niedrige und
4. Werte > 110 als hohe Ausprägungen (typischerweise liegen nur ca. 25% aller Werte unter 90 bzw. über 110) gelten.

Viele Eigenschaften (wie soziale Kompetenz) oder Verhaltensweisen (wie verkäuferisches Handeln) ergeben sich aus der Kombination verschiedener Bedürfnisse und/oder Orientierungen. Dementsprechend wurden für die Weiterverarbeitung Checklisten geschaffen, mit denen (fast) beliebig viele Kombinationen betrachtet werden können.

Fragen und Hinweise

Häufig gestellte Fragen (FAQ)

Was bedeutet ‚Persönlichkeitstyp‘?

Im Laufe der Zeit haben die Chinesen und später die Griechen versucht, einige Faktoren festzulegen, nach denen man sagen kann, ein Mensch ist so oder so. Daraus entstanden Bezeichnungen der Charaktere, wie Choleriker, Melancholiker und andere. Damals war diese Einteilung noch recht grob, aber immerhin führte sie dazu, dass man nicht alle Menschen über einen Kamm scherte. - Die moderne Psychologie hat diese Ideen aufgegriffen, sie empirisch untersucht, und die Ergebnisse mit ihren Hypothesen verglichen. Es entstanden Erklärungs- und Beschreibungsmodelle, die in den letzten Jahren komplexer und genauer wurden.

Lässt sich Persönlichkeit messen?

Man sucht keine wissenschaftlich exakte Bestimmung des wahren Wesens eines Menschen, sondern eine brauchbare Beschreibung seiner Art, sich in der Welt zu orientieren. Statt von Messung kann man besser von Diagnose sprechen. Und eine solche Diagnostik führen Menschen tagtäglich informell durch, indem sie Fragen stellen und sich aus den Antworten ein Bild über den befragten Menschen machen. ‚Was hältst du von dieser Angelegenheit? Was ist dir besonders wichtig? Wie fühlst du dich in dieser Situation?‘.

Die Psychologie formalisiert und standardisiert solche Befragungen mit dem Ziel, zuverlässige Aussagen über einen Menschen zu ermöglichen. Die Ergebnisse dieser Beobachtungen und Befragungen führen zu individuellen Werten und die lassen sich mit einem statistischen Durchschnitt vergleichen.

Was ist die wissenschaftliche Basis von IPM?

Es gibt mehrere Quellen, die in ihrem Zusammenwirken zur IPM Systematik geführt haben. Einiges hierzu haben wir in der IPM Broschüre beschrieben. Neben der Faktoren-Theorie spielten zu Beginn der Forschungsarbeiten des Instituts die Erkenntnisse aus den dynamischen Modellen der Psychotherapie eine bedeutende Rolle. In den vergangenen Jahren werden zunehmend die Ergebnisse der neurobiologischen Forschungen wahrgenommen, z.B. über die unbewussten Entscheidungsabläufe im Gehirn und über die Beteiligung verschiedener Hirnareale.

Woher stammt bei IPM das nötige Wissen?

Um solche Profile entwickeln zu können, mussten (und müssen auch weiterhin) zwei Wege beschritten werden. Der erste lehrt uns in vielen Coaching- und therapeutischen Einzelsitzungen, welche Menschen aus welchen Gründen bestimmte Wünsche und Ängste entwickeln, und wie sie daraus im Laufe ihrer Sozialisation imperative / kognitive Selbstbilder (und Nicht-Selbstbilder) formen. Der zweite ist das Sammeln und Auswerten von typ-bezogenen Antwort-Strukturen, also reine Statistik. Diese beiden „Ansichten“ zusammenzubringen, führt dann zu einem vertieften Verständnis, wenn man das Ergebnis dieser „Addition“ wieder den Betroffenen vorlegt.

Wer hat IPM zu welchem Zeitpunkt entwickelt?

Die Komplexität macht verständlich, dass immer ein Team aus verschiedenen Fachgebieten an der Entwicklung mitgewirkt hat. Dies auch deshalb, weil zunächst eine Brücke zwischen den wissenschaftlich orientierten Faktorentheorien und den erfahrungsorientierten Arbeiten aus dem

Coaching und der Therapie geschlagen werden musste. Die ersten Forschungen begannen Ende der 80er Jahre. 1998 wurde dann die T.M.(Tiefenmotivations-) Analyse für die Praxis freigegeben und vor allem für das Coaching genutzt. Die IPM Persönlichkeitsprofile nutzten also bereits bei ihrer ersten Internet-Freigabe im März 2006 die mehrjährigen Forschungsarbeiten aus den 90ern und den analytischen, statistischen und Erfahrungs-Hintergrund von mehr als zehn Jahren mit mehr als 10.000 Analysen.

IPM arbeitet mit einem sehr einfachen Fragebogen. Reichen diese wenigen Angaben aus, um zu verlässlichen Aussagen zu kommen?

Die Fragen an den Nutzer sehen wirklich einfach aus. Die Aufgabe, in vierzehn Zeilen jeweils eine Reihenfolge von 1 bis 5 zu bilden, ist leicht und schnell zu erledigen. Das führt zu einer hohen Akzeptanz und zu einer gewollt lockeren Haltung bei den Antworten. - Allein pro Zeile ergeben sich 120 Kombinationsmöglichkeiten, die jeweils zu den vom Nutzer gewählten Kombinationen der übrigen Zeilen in Beziehung gesetzt werden. Diese Komplexität ermöglicht ein sehr genaues ‚Hinsehen‘ und eine differenzierte Auswertung.

Warum sollen die Nutzer über Reihenfolgen entscheiden?

Es geht darum, den „Persönlichkeitsanteilen“ Gelegenheit zu geben, sich in ihren Prioritäten zu zeigen. Dazu geben einfache Entscheidungsvorgänge die beste Voraussetzung.

Wie geht IPM mit Manipulationsversuchen um?

Jeder, der versucht, einen bestimmten Eindruck von sich über das zeilenweise Ranking zu erzeugen, konzentriert sich auf die Begriffe, die aus seiner Sicht dafür relevant sind. Zum einen gibt es davon nicht viele in den Fragezeilen und zum anderen führen starke Manipulationsversuche zu schwachen Ergebnissen. Das hat etwas mit der Test-Logik zu tun. Wichtiger ist vielleicht die Tatsache, dass die IPM Profile am deutlichsten die Stärken eines Menschen herausarbeiten, wenn die Sortierungen ehrlich durchgeführt werden.

Warum glauben Sie, dass die Ergebnisse korrekt sind? Garantieren Sie die Richtigkeit der Ergebnisse über andere Personen?

Wir denken, dass sich niemand anmaßen kann, über einen anderen Menschen die ganze Wahrheit zu wissen. Wer weiß schon alles von sich selbst? - Persönlichkeitsprofile sind immer nur Annäherungen. Wir freuen uns natürlich über die positive Resonanz der vergangenen Jahre. Spannender, weil es recht selten vorkommt und weil es für uns lehrreicher ist, ist kritisches Feedback. Deshalb bitten wir alle, die meinen, wir hätten ein unrichtiges Profil von jemandem errechnet, sich über unsere Hotline zu melden. In solchen Fällen, das zeigt die Erfahrung, gewinnen beide Seiten – wir, indem wir etwas noch genauer beschreiben lernen, und die Kunden, weil aus den Gesprächen mit uns häufig eine neue Sichtweise ermöglicht wird.

Wie ist es möglich, dass der Test Informationen über tiefe Gefühle und Bedürfnisse gibt?

Die Nutzer der IPM Systematik geben etwas aus ihrem Inneren preis, nämlich die Art, wie sie Entscheidungen treffen. Darin spiegeln sich Gefühle und Bedürfnisse.

Warum beschreiben Sie nur das Positive, man kennt doch viele negative Leute?

Ein Verhalten kann negativ sein – das existenziell begründete Grundbedürfnis nicht. Die Erfahrung mit Menschen in therapeutischer Umgebung zeigt, dass hinter jedem negativen Verhalten ein gut verständliches und in sich wertfreies Bedürfnis steht. Für die Selbstmotivation und für die Motivation anderer Menschen sind aber genau diese tieferen Bedürfnisse relevant.

Wenn Sie Typen definieren, generalisieren Sie damit nicht zu stark?

Ja. Schon das Wort „Typ“ ist eher negativ besetzt. Dennoch wäre es ein Fortschritt, wenn man, statt zum Beispiel vom Verkäufer Meier zu sprechen, nun wenigstens einige Kategorien hinzufügt. Der Herr Meier ist vielleicht ein Verkäufer mit dem Profil eines Spezialisten, er ist zukunfts- und eher faktenorientiert, etc. Vielleicht schaffen wir es so besser, die Neugierde auf den Einzelnen zu wecken?

Was ist der Unterschied zu anderen Persönlichkeitsanalysen?

Andere Profile beschreiben Eigenschaften. Die sind aber vom Kontext abhängig. Zum Beispiel kommen selbst sehr introvertierte Menschen im Kreise ihrer Freunde aus sich heraus. Die Antriebsfedern für das Denken, Fühlen und Handeln (Eigenschaften) sind existenzielle Bedürfnisse. Die zu analysieren ist die Besonderheit der IPM Systematik. Außerdem werden meistens nur zwei bi-polaren Dimensionen (grün-rot, blau-gelb) betrachtet. In den 80er und 90er Jahren wurde dann verstärkt über die emotionale Intelligenz bzw. über die rechten und linken Hirnareale diskutiert. Damit wird die dritte Persönlichkeits-Dimension angesprochen (schwarz-weiß, Erkenntnis versus Empathie) – die wesentlicher Teil der IPM Analytik geworden ist. Ein weiterer, wesentlicher Unterschied besteht zudem im Gesamtumfang der Systematik, der dadurch entstanden ist, dass man von Anfang an den Nutzen für Unternehmen und Institute fokussiert hat.

Ist die IPM-Analyse ein Spiegel, in dem man das sieht, was man sonst gerne übersieht?

Häufig ist es so, dass man in dem, was man über sich selbst weiß oder ahnt, durch die Profile bestätigt wird. So gesehen dient ein Persönlichkeitsprofil der Selbstsicherheit und der Selbstbestätigung.

Ich habe jetzt mein Persönlichkeitsprofil. Wie kann es mir helfen, mich weiterzuentwickeln oder mehr über mich zu wissen?

Diese und ähnliche Fragen klären wir am besten im persönlichen Dialog. Wenden Sie sich einfach über unser Internet-Kontaktformular an unser Team.

Vermögen die Tests das Privatleben negativ zu beeinflussen?

Wer Streit sucht, wird immer Gründe dafür finden. Selbstbewussten Menschen fällt es leichter, sich mit positivem Interesse den Partnern zuzuwenden. Genau dieses Bewusstsein wollen wir stärken.

Kann es sein, dass die Profile etwas von mir zeigen, was ich nicht wissen will?

Jeder Mensch hat Bereiche in seiner Seele, die dem Bewusstsein nicht direkt zugänglich sind. Dafür gibt es gute Gründe. IPM kann und will solche Erfahrungsbereiche nicht beleuchten, sondern berichtet wertneutral über die Basisstruktur der Bedürfnisse. - Natürlich ergeben sich aus gegensätzlichen Bedürfnissen Konflikte – doch die hat jeder Mensch. Und gerade daraus ergeben sich Stärken: Wer zum Beispiel aufgrund seiner Persönlichkeit gleichzeitig nach Wachstum und im Gegensatz dazu nach Sicherheit strebt, lernt, was kontrolliertes Wachstum oder planvolles Vorgehen bedeutet. Er trainiert auf natürliche Weise spezielle Konfliktlösungen, von Kind auf!. Den meisten Menschen tut es gut, sich Ihrer Bedürfnisse, Kompetenzen und Stärken bewusst zu sein.

Glauben Sie, dass man mit dem Wissen über die Persönlichkeit Menschen manipulieren kann?

Einerseits: Je mehr man über sich selbst weiß, desto geringer ist die Tendenz, sich im negativen Sinne manipulieren zu lassen. - Andererseits steht fest, dass wir dauernd versuchen, verbal oder nonverbal, bewusst oder nicht-bewusst unsere Mitmenschen zu beeinflussen. Natürlich kann man Menschen leichter überzeugen, wenn man deren Bedürfnisse kennt und berücksichtigt. Man erntet Vertrauen, wenn man sein Gegenüber wahrnimmt und ernst nimmt. All das kann die Basis für eine positive Manipulation sein, also dafür, andere zu einem Verhalten zu motivieren, das für beide Seiten gut ist.

Qualität der Systematik

Reliabilität und Validität von Persönlichkeitsprofilen¹

Ziel von Kennziffern ist es, Vergleiche zu unterstützen. IPM hat bislang auf die Veröffentlichung dieser Koeffizienten verzichtet, weil die Vergleichbarkeit der IPM Systematik mit den Aussagen anderer Tests problematisch ist, da man von unterschiedlichen Definitionen des Begriffes Persönlichkeit ausgeht und unterschiedliche Ausprägungen misst. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich Ergebnisse wiederholen lassen und als richtig bestätigt werden, ist umso höher desto unspezifischer die Aussagen sind. Es ist zu erwarten, dass eine grobe Einteilung von Persönlichkeiten in die Standard-Dimensionen intro- vs. extravertiert und labil vs. stabil eher (theoretisch) valide und reliable Ergebnisse bringt, als eine Differenzierung nach 22 Persönlichkeitstypen mal diverse Orientierungen.

Die üblicherweise angegebenen Koeffizienten zu einem Test sollen suggerieren, dass eine bestimmte Qualität erzielt wird (z.B. die richtige Einordnung einer Persönlichkeit zu den vier Grundfarben). Die Nützlichkeit der Aussagen für den Probanden oder seinen Beziehungspartnern wird damit nicht reflektiert. Ein GPS System, das mit hoher Zuverlässigkeit sagt, ob ich mich nach Norden, Süden, Osten oder Westen bewege, mag in diesem Sinne hohe Kennziffern ausweisen. Es hilft nur nicht dabei, einen konkreten Ort anzusteuern. IPM fokussiert detaillierte Kennzahlen, die für jede der 22 analysierten Bedürfnis-, Orientierungs- und Fokussierungswerte erhoben und fortgeschrieben werden. Die Entwicklung akzeptiert nur solche Werte für die Darstellung in den Profilen, die eine Validität von mindestens 0,9 (= 90% erweisen sich mindestens durch intensive Coachings als bestätigt) haben, ausgehend von einer Toleranz von 10 Punkten auf der Skala 0-200.

Nach Erreichen dieser Einzelwerte wird durch die permanente Qualitätskontrolle kontinuierlich an einer Verbesserung der Item-Bewertung pro Kennzahl gearbeitet. Für eine allgemeine Bewertung des IPM Persönlichkeitsprofils lässt sich mit deutlichem Hinweis auf die oben geschilderte Problematik sagen, dass die Validität gemessen am Feedback der Probanden und im Vergleich zu anderen Tests bei > 0,96 liegt (3% fühlen sich nicht richtig reflektiert) – und die Reliabilität bei > 0,93 (bei etwa 6% ergibt sich nach einigen Jahren eine in bestimmten Details veränderte Persönlichkeitsstruktur).

¹**Definitionen**

Reliabilität = Zuverlässigkeit sagt aus, in welchem Maße bei wiederholter Anwendung die Ergebnisse konsistent sind. Für psychologische Tests, bei denen mehrere Kriterien erhoben werden, wird im allgemeinen ein Wert größer 0,70 erwartet. Das bedeutet, in 70% aller Fälle kommt es zu gleichen Ergebnissen.

Validität = Gültigkeit meint, ob das gemessene Kriterium die tatsächliche Ausrichtung widerspiegelt, oder ob es sich um Ergebnisse handelt, die von situativen Einflüssen geprägt sind – z.B. kann ein generell emotional orientierter Mensch in bestimmten Situationen sich stark auf Fakten fokussieren.

Persönlichkeit = relativ konstante, individuell differierende Eigenschaftsausprägungen, die sich in bi-polaren Dimensionen beschreiben lassen. Diese Definition wird von IPM insoweit variiert, dass anstelle einer statischen eine dynamische Beschreibung gegeben wird. Die Frage „Wie ist der Proband?“ wird durch „Was bewegt den Probanden?“ abgelöst. Die bi-polare Betrachtung wechselt zu einer Wahrnehmung des multi-polaren Settings.

Vergleich von Persönlichkeitsprofilen

Die Erfahrung zeigt, dass sich aus beiden Werten nicht auf die Qualität schließen lässt. Es gibt Gründe, weshalb ein Mensch sich nicht so sehen will, wie er eigentlich ist (z.B. imperatives Selbstbild) und Gründe, weshalb sich bei Menschen die Dominanzen im inneren Team verändern können (z.B. haben bei einem Historiker die Bedürfnisse nach Durchsetzung, Zugehörigkeit, etc. eher assistierenden Character). Eine hohe Reliabilität ist zum Beispiel dann nicht zu erwarten, wenn bei Jugendlichen oder bei Erwachsenen in schwierigen beruflichen Situation das Rollenverhalten ‚gemessen‘ wird. Beide Werte stellen also keine objektiven Qualitätskriterien dar. Bei dem Vergleich von Persönlichkeitsprofilen wäre es sinnvoll zu reflektieren, für welche Ziele welche Aussagen in welcher Qualität in welchem Nutzungsgrad zur Verfügung gestellt werden. Welche Aussagen geboten werden, ergibt sich aus Beispielprofilen und den dazu gelieferten Daten. Indizien für die Qualität ergeben sich, wenn man untersucht, welche Qualitätsanforderungen gestellt und wie sie in der Praxis umgesetzt werden. Da kommerzielle Testanbieter kaum Einblick in die Details ihrer Entwicklung gewähren, ist man auf beobachtbare Indizien angewiesen. Der Nutzungsgrad ergibt sich aus Umfang, Detaillierungsgrad und Weiterverarbeitungsmöglichkeit des Datenmaterials, den der Test über die Probanden liefert (z.B. Möglichkeit individueller Ableitungen).

Anforderungen, die man an eine Systematik stellen sollte, sind unter anderem:

Komplexität und Skalierung

Die Ergebnisse der Persönlichkeitstests müssen zutreffend sein. Das bedeutet, die Komplexität des inneren Teams (der unterschiedlichen Gehirnareale) mit ihrer dynamischen Funktionalität muss sich sowohl in der Analytik als auch in den Darstellungen widerspiegeln bzw. auf sie muss anhand von Daten geschlossen werden können. Eine Mindestanforderung ist, dass für die wesentlichen Areale (Pole im Sinne der bi-polaren Definition) Vergleichsdaten in einer festen Skalierung geboten werden.

Wertneutrale Beschreibungen

Es gibt keine negativen Persönlichkeiten. Ein Indiz für Schwächen in der Persönlichkeitsanalytik können bewertende Aussagen in Ergebnissen sein.

Manipulations-Schutz

Natürlich lässt sich bei dezentralen Tests nicht verhindern, dass Probanden die Ergebnisse beeinflussen wollen. Dies muss sich in Unterschieden zwischen Rollenverhalten und Persönlichkeit und in einem insgesamt indifferenten Ergebnis ausdrücken. Zum Schutz gegen Manipulationen gibt es verschiedene statistische Maßnahmen. Ebenfalls sollten Begriffe, die zum Beispiel für ein angestrebtes Ziel als attraktiv gelten, nicht in den Fragebögen genutzt werden oder von der Analytik für bestimmte Kriterien ignoriert werden. Eine Maßnahme für eine externe Qualitätsprüfung könnte sein, mehrere Analysen durch bewusste Nutzung solcher Items zu überprüfen.

Hohe Anzahl von Entscheidungsparametern

Die Anzahl der Entscheidungsparameter sollte so groß sein, dass der Analytik genügend umfangreiches Material zur Feststellung dynamischer Prozesse zur Verfügung steht. „Genügend“ ist ein Entscheidungsparameter, der sich aus den statistischen Anforderungen einerseits (möglichst viele Einzelergebnisse) und der Akzeptanz durch den Probanden (möglichst kurze Bearbeitungszeit) andererseits ergibt. Inwieweit dieser Anforderung entsprochen wird, lässt sich für jeden Fragebogen einfach ermitteln bzw. ausrechnen.

Prüfung der Validität für jedes Item / jedes Merkmal

Für jedes Item (Fragebogen-Begriff) in Relation zu jedem zu ermittelnden Merkmal muss vom Anbieter des Tests eine Qualitätskontrolle erfolgen. Das bedeutet, es muss durch geeignete statistische Verfahren sichergestellt werden, dass die Validität einer Einordnung oder Entscheidung für oder gegen einen Begriff im Vergleich zu anderen Begriffs-Angeboten für jede zu ermittelnde Ausprägung permanent oder zumindest in bestimmten zeitlichen Abständen geprüft wird. Hier ist man wohl auf die Aussagen der Test-Anbieter angewiesen. Manchmal gelingt es, Auffälligkeiten durch Test-Wiederholungen zu identifizieren.

Support-Angebote für Probanden, Mentoren, Coache bzw. Therapeuten

Ein Persönlichkeitstest liefert Ergebnisse, die dringende persönliche Fragen der Probanden aufwerfen können. Ein wichtiger Qualitätsgesichtspunkt ist deshalb, ob und wie die Probanden bzw. ihre Berater Interpretationshilfe in Anspruch nehmen können. Grundsätzlich ist zu fordern, dass eine mit kompetenten Beratern besetzte Hotline zeitnah und für die Probanden kostenlos zur Klärung zur Verfügung steht.

Vergleich der Nutzungsfähigkeit verschiedener Persönlichkeits-Systematiken

Maßgebend für die vergleichende Beurteilung verschiedener Systeme sind – falls die qualitativen Ansprüche erfüllt werden - Fragen der Nutzung. Bitte sehen Sie hierzu die grob beschriebenen Nutzungsbereiche ab Seite 3 dieser Dokumentation. Allgemeine Indizien für die Nutzungs-Fähigkeit sind unter anderem:

Skalierte Werte

Um die Ergebnisse kommunizieren und sie in bestehenden Informationssystemen, z.B. Personalrekrutierung und Entwicklung, weiterverarbeiten zu können, müssen die Primärwerte in gleich bleibenden Skalierungen zur Verfügung stehen.

Schnittstellen

Da in den meisten Organisationen Informationssysteme eingesetzt werden und Daten über die Persönlichkeit zu den relevanten Informationen gehören, müssen die Ergebnisse der Tests in typischen Datenformaten (csv, excel, etc.) zur Verfügung gestellt werden.

Primär-Werte zur weiteren Differenzierung

Um zum Beispiel festzustellen, ob sich jemand für eine bestimmte Stelle eignet – oder um zielführend beraten zu können, in welche Richtung ein Proband seine Karriere planen sollte, braucht man neben den Werten über die Stärke der sechs Basis-Pole (bei IPM Grundbedürfnisse) Daten über bestimmte Orientierungen und Fokussierungen, die sich nicht aus der sechspoligen Dynamik ableiten lassen. Insgesamt ergeben sich aus der Analytik eine Anzahl von Primär-Werten, die miteinander kombiniert zu Sekundärwerten führen (Beispiele: Durchsetzung in Kombination mit Zugehörigkeit tendiert zur Motivationskompetenz; Gegenwarts-Orientierung stärkt in Kombination mit Zugehörigkeit und Empathie die zu erwartende Teamfähigkeit). Damit solche Ableitungen, die vom Nutzungs-Kontext bestimmt werden, möglich sind, müssen die skalierten Primär-Werte zur Verfügung gestellt werden.

Verarbeitungshilfen

Da diese und komplexere Ableitungen, zum Beispiel für den Vergleich von Stellen- und Persönlichkeitsprofilen, ein bestimmtes Know-how voraus setzen, sollten Verarbeitungshilfen vorhanden sein. Diese können durch dokumentierte Beispiele und durch Dienstleistungsangebote des Profil-Anbieters unterstützt werden.

Informationen und Dokumentationen

Sämtliche Informationen und Dokumentationen (Download-Seite unter [http://ipm-profil.de/Information, Downloads](http://ipm-profil.de/Information,Downloads)) können kostenlos herunter geladen werden.

Support, Beratung und Schulung

Support

Grundsätzlich erfolgt Support per Email oder Telefon direkt vom Institut kostenlos, solange vorher wegen des zeitlichen oder materiellen Aufwandes nichts anderes per Email vereinbart wurde

- Kontaktformular (wird grundsätzlich per Email beantwortet)
- Telefonische Unterstützung bitte kurz per Email anfordern (wann soll wer unter welcher Nummer angerufen werden)

Beratung

Die wesentlichen Funktionen der IPM Systematik und besonders die Ergebnisse sind weitgehend selbsterklärend, so dass viele IPM Kunden zunächst ohne einführende Schulung mit der Nutzung beginnen.

Nach einer gewissen Zeit stellt man fest, wie viel Potenzial in der Systematik steckt und dass es sinnvoll ist, das eigene Know-how und das der Mitarbeiter zu stärken und zu vertiefen.

Spätestens nach der Erprobungsphase sollte gemeinsam überlegt werden, wie die optimale Nutzung im Institut oder Unternehmen aussehen kann und welche Schritte dafür erforderlich sind.

Schulung

IPM arbeitet mit freien Trainern und Seminar-Anbietern zusammen und stellt für Beratungen und Workshops erfahrene Mitarbeiter zur Verfügung.

Verantwortlich für dieses Handbuch

IPM Institut für persönlichkeitsorientiertes Management GmbH

Mainstraße 1, D 45478 Mülheim

Geschäftsführer: Stephanie Schoss, Alfons Bromkamp, Rüdiger Wolf

Tel.: 0208 599 9797

HRB 22204, AG Duisburg