



IPM

Institut für
Persönlichkeitsorientiertes
Management

Überblick über die IPM Systematik

Was ist das Neue an IPM? Wo und wozu lässt sich die „Persönlichkeitsorientierung“ nutzen? Ist das auch wirtschaftlich sinnvoll? Diese und andere Fragen wollen wir in diesem Überblick beantworten. Was IPM für Sie persönlich oder für Ihr Unternehmen bedeuten kann, darüber sollten wir miteinander reden.

Die Entwicklung der IPM Systematik	3
Grundbedürfnisse	5
Motivation	7
Kommunikation	8
Entscheidungen	9
Kunden	10
Mitarbeiter	13
Bildung	15
Coaching	17
Integration der Systematik	20
Kontakt für weitere Informationen	22

Die Entwicklung der IPM Systematik

Man kann Mitarbeiter besser motivieren und im beiderseitigen Interesse einfacher integrieren, wenn man weiß, wie sie denken und fühlen. Wer wahrnimmt und berücksichtigt, auf welchen Wegen der einzelne Schüler lernt, unterrichtet effektiver. Man kann Kunden einfacher erreichen und bessere, längere Beziehungen zu ihnen pflegen, wenn man weiß, welche Emotionen ihre Entscheidungen steuern. Das sind einige Bereiche, in denen das Wissen über die Persönlichkeit sinnvoll genutzt werden kann. Die dafür notwendigen Kenntnisse zu erschließen und Verfahren zur Anwendung zu schaffen sind wesentliche Aufgaben des Instituts für persönlichkeitsorientiertes Management.

Eine wachsende Nutzung des Wissens setzt voraus, dass sie sich für die angesprochenen Mitarbeiter, Kunden oder Schüler bzw. Studenten vorteilhaft auswirkt. Die Systematik muss dauerhaft ihren eigenen Bedürfnissen dienen und jeden in seiner Persönlichkeit würdigen und ernst nehmen.

Das setzt ein Persönlichkeitsbild voraus, das durchgehend positiv oder wertneutral sich auf die Ebenen beschränkt, die sich einer Beurteilung entziehen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, wurde das Modell der Tiefenmotivation entwickelt. Aus der therapeutischen Arbeit weiß man, dass hinter jedem positiven oder negativen, achtenswerten oder verachtenswerten Verhalten ein Mensch steht, dessen eigentliche Bedürfnisse man nachempfinden kann, weil sie universal und von existenzieller Bedeutung sind: ‚Ich bin dann bereit, Wissen über mich an andere weiterzugeben, wenn es dazu dient, mich würdevoll wahrzunehmen und mich gegen Vorurteile schützt.‘

Ausgehend von dieser Annahme beschreibt ‚Persönlichkeit‘ in der IPM Systematik das Zusammenwirken universeller, existenzieller Grundbedürfnisse. Auf dieser Basis kann das Wissen darüber, was ein Mensch eigentlich will, überall dort nützlich verwendet werden, wo mit und für Menschen gearbeitet wird.

Schülerorientierung, Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung sind Themen, die umso mehr diskutiert werden, desto deutlicher wird, wie stark sich Menschen in ihrem Lernen, ihrer Kommunikation, ihrer Motivation und ihren Entscheidungen unterscheiden.

In den 90er Jahren fanden sich Fachleute aus verschiedenen Bereichen zusammen, um die Frage zu klären: „Können wir Persönlichkeitsprofile nutzen, um im Coaching, im Bildungswesen und in den Funktionsbereichen von Unternehmen zu besseren Ergebnissen zu kommen?“

Aus den folgenden Recherchen, organisatorischen, betriebswirtschaftlichen und psychologischen Überlegungen, entstand das Gerüst zu etwas, dass die IT Kollegen „Pflichtenheft“ nannten. Damals wurde über die Themen ‚Emotionale Intelligenz‘, ‚NLP im Business‘, ‚Coaching für alle‘ und die überraschend kurze Halbwertszeit bekannter Motivationsmaßnahmen diskutiert. Die damit verbundenen Überlegungen flossen neben organisatorischen und wirtschaftlichen Betrachtungen in eine Art Forderungskatalog ein.

Es wurden Ziele definiert, die mit den seinerzeit vorhandenen Persönlichkeitsprofilen nicht erreicht werden konnten. Dieser Katalog führte zur Bildung eines Entwicklungsteams aus Trainern, Psychologen, Betriebswirten, Therapeuten und IT-Experten. 1998 wurde als erstes Ergebnis, die Tiefenmotivations-Analyse vorgestellt. Diese Persönlichkeitsprofile wurden zunächst ausschließlich in persönlichen Coachings genutzt. Allen Beteiligten war klar, dass dies nur die erste Etappe eines langen Weges sein konnte.

Schritt um Schritt wurden die Ergebnisse statistisch ausgewertet und mit den Wahrnehmungen der Coache, Trainer und deren Klienten abgestimmt. Erfahrungen wurden gesammelt und nach und nach neue Betrachtungs-Dimensionen hinzugefügt. In den ersten Jahren wurde noch über Analysen oder Profile gesprochen. Heute sind dies Teile einer komplexen Systematik, die sich selber als Informationslieferant für die Persönlichkeitsaspekte in Bildung, Management, Personalwesen, Marketing und Vertrieb empfindet.

Um den wachsenden Anforderungen und sich differenzierenden Möglichkeiten gerecht zu werden, entschied sich das Entwicklerteam im Jahre 2006 zur Gründung des Instituts für persönlichkeitsorientiertes Management. Nach mehr als zehn Entwicklungsjahren waren die Erkenntnisse abgesichert und damit die Grundlagen für die betriebswirtschaftlich interessante Nutzung gegeben. Heute werden die Aktivitäten der in England, Polen und Deutschland tätigen Entwickler werden von Görlitz aus koordiniert. Für die nötigen Kontakte zu den Unternehmen und Instituten sorgt die IPM GmbH in Mülheim. Die Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern, die weitere Forschung und die internationalen Kontakte werden von der IPM AG in Lachen (Schweiz) koordiniert.

Seit 2009 stehen alle Werkzeuge und Verfahren zur Verfügung, die gebraucht werden, um dem anfangs definierten Forderungskatalog zu entsprechen, und es beginnt eine neue Phase – nämlich einem größer werdenden Kreis zu ermöglichen, die Emotionen ihrer Schüler, Mitarbeiter, Partner oder Kunden im beiderseitigen Interesse zu berücksichtigen.

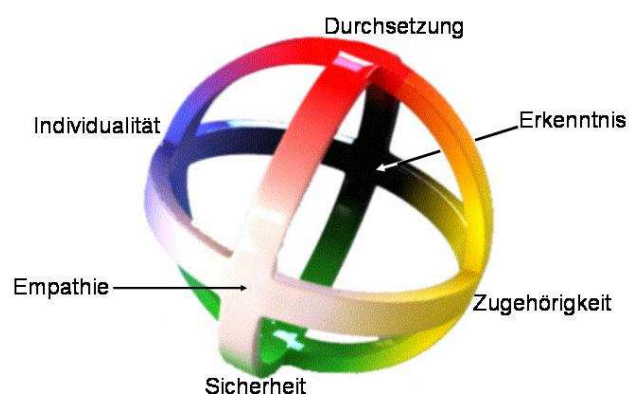
Grundbedürfnisse

Das Streben nach Durchsetzung und Sicherheit, nach Individualität und Zugehörigkeit, sowie nach Empathie und Erkenntnis ist notwendig. Gelingt dies nicht, gerät das Leben in Gefahr. Das macht die Brisanz der Grundbedürfnisse und die Kraft der Emotionen aus. Man kann nicht alle Grundbedürfnisse gleichzeitig erfüllen. Jeder Mensch steht in diesem inneren Spannungsfeld. Abhängig von der Persönlichkeit setzt man unterschiedliche Prioritäten. Gefühle, Handlungsmotive, Kommunikation und das Lernen werden davon bestimmt, welche Grundbedürfnisse einem die wichtigsten sind.

Als Coach oder Therapeut lernt man, dass hinter (fast) jedem Verhalten Gefühle stehen, die antreiben oder behindern, und dass hinter jedem Gefühl Erfahrungen stehen, die von zumindest einem zumeist lebensnotwendigen Bedürfnis emotional gefärbt wurden.

Die Betrachtung der Reaktions- und Entscheidungsabläufe im menschlichen Gehirn zeigt, dass bestimmte Areale, je nach Thema und Situation, aktiv sind. An den meisten Entscheidungen sind mehrere Bereiche beteiligt. Die Persönlichkeitspsychologie spricht von bi-polaren Dimensionen, verschiedene Therapie- und andere Erklärungsmodelle von konfligierenden Persönlichkeitsanteilen.

Gegensätzliche Grundbedürfnisse bestimmen die Persönlichkeit



Das von den IPM Entwicklern beschriebene Modell der Tiefenmotivation nennt diese Ausprägungen bi-polare Grundbedürfnisse, weil jeweils zwei gegensätzliche Handlungsrichtungen vorgeben sind, entweder Durchsetzung oder Sicherheit, entweder Zugehörigkeit (Anpassung) oder Individualität, entweder Erkenntnis (logische Distanz) oder Empathie (sich hineinversetzen). Daraus ergibt sich nicht nur ein permanentes Spannungsfeld, sondern auch die Möglichkeit der Selbststeuerung. Dieses System mehrerer Bedürfnisgegensätze ist Voraussetzung für die Selbstbestimmung. Jedes dieser Bedürfnisse muss erfüllt werden, wenn man leben, sich entfalten und sein Erbgut weitergeben will. Ihre Erfüllung ist die Grundlage des Seins. Alle anderen Bedürfnisse lassen sich von ihnen ableiten.

Innerhalb dieses Spannungsfeldes setzt jeder Mensch seine individuellen Prioritäten. In diesem dynamischen System haben – je nach Persönlichkeit – von Kind auf an meistens ein oder zwei Bedürfnisse die höchste Priorität. Schon bei Säuglingen ist zu beobachten, dass sie ganz unterschiedlich auf die Umwelt reagieren.

Natürlich bewertet ein Mensch mit hohem Sicherheitsbedürfnis die Geschehnisse um ihn herum anders, als jemand, dem Durchsetzung (Abenteuer, neue Erfahrungen machen, die Welt erobern) am wichtigsten ist.

Erkenntnis: Sich selbst erkennen und die Welt verstehen. Fragen stellen und Antworten finden. Durch klares Denken herausfinden, was wann für wen das Beste ist. Den Verstand benutzen. Der „schwarze“ Persönlichkeitsanteil strebt nach Erkenntnis als Basis richtiger Entscheidungen.

Durchsetzung: Hinausgehen in die Welt. Den Willen durchsetzen. Sich selbst entwickeln, sich behaupten, etwas wagen und sich Neues aneignen und Abenteuer bestehen. Der „rote“ Seite der Persönlichkeit will etwas erreichen und vorankommen – um nicht irgendwo „kleben“ zu bleiben.

Zugehörigkeit: Sich anpassen und integrieren. Zur Familie, zum Freundeskreis, zur Clique oder zur Firma dazugehören und sich am Team orientieren. Der "Gelbe" bringt sich ein, er macht mit und integriert sich – denn kein Mensch kann von Kind auf an alleine leben.

Sicherheit: Sich zurückziehen in die sichere Höhle. Die Gesundheit und das Leben bewahren, Risiken vermeiden, das Erreichte verteidigen, das Geschehen und sich selbst kontrollieren. Die "grüne" Seite will die körperliche, seelische und geistige Existenz dauerhaft sichern.

Individualität: Sich zu einem eigenständigen Menschen entwickeln. Sich selbst so organisieren, dass man als Individuum von anderen wahrgenommen wird. Die Dinge erforschen und sich in der Welt behaupten. Der "blaue" Persönlichkeitsanteil will die Einzigartigkeit gewürdigt wissen.

Empathie (Einfühlung): Ein untrügliches Gefühl von sich und der Welt haben, um die innere und äußere Komplexität in ihren Ursachen, Wechselwirkungen und Bedeutung empfinden zu können. Die „weiße“ Seite der Persönlichkeit drängt nach einem in jeder Hinsicht angemessenen Verhalten.

Man muss sich von Kind auf an zwischen mehreren, miteinander konkurrierenden Bedürfnissen entscheiden, wie zum Beispiel: „Einzigartig sein oder zur Gruppe gehören“, „die Welt erobern oder Sicherheit suchen“.

Die von der Persönlichkeit bestimmten Entscheidungsmuster werden von der IPM Systematik analysiert. Es zeigt sich, welche Bedürfnisse für den einzelnen Menschen mehr oder weniger wichtig sind.

Man muss Prioritäten setzen, da man nicht gleichzeitig auf Abenteuer gehen und sich in einer sicheren Höhle verstecken kann. Wenn aber beides sehr wichtig ist, fühlt man sich innerlich hin und her gerissen – bis man eine Lösung gefunden hat, die beiden Seiten dient. Je nach Persönlichkeit prägen unterschied-

liche innere Konflikte das Verhalten. Wer häufig zu einem bestimmten Thema ein Lösungsverhalten einübt, entwickelt seine eigenen Stärken.

Da es keine guten oder schlechten Grundbedürfnisse gibt, gibt es auch keine guten oder schlechten Persönlichkeiten, sondern eine faszinierende Vielfalt mit sehr unterschiedlichen Zielsetzungen und Stärken.

Für die Evolution der Menschheit ist es wichtig, dass in jeder Gruppe möglichst unterschiedliche Persönlichkeiten zusammenfinden und jeder Einzelne mit seinen besonderen Stärken integriert wird. Schon in der Steinzeit brauchte man Entdecker, Macher, Beschützer, Vermittler, Lehrer, Abenteuerer und so weiter. Das Wohl und Wehe des Stammes hing davon ab, dass die individuellen Fähigkeiten der Mitglieder genutzt wurden.

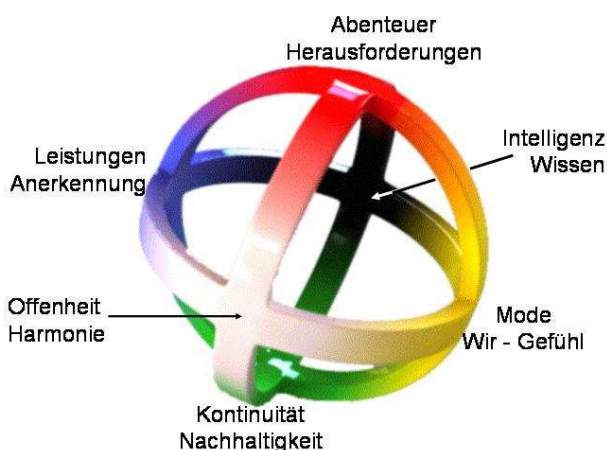
Motivation

Ein durchsetzungsorientierter Mitarbeiter braucht andere Aufgaben und Bedingungen als sein sicherheitsbedachter Kollege. Ein Kunde, dem die Zugehörigkeit wichtig ist, reagiert auf die gleichen Argumente ganz anders, als Interessenten, die als Individuum nach Anerkennung streben. Man muss einfach wissen, wen man vor sich hat, wenn man seine Eigenmotivation ansprechen will. Die Tiefenmotivation nutzt direkt die Grundbedürfnisse. Sie macht Angebote, die zur Persönlichkeit des einzelnen Kunden, Mitarbeiters oder Schülers passen.

Fragt man einen Menschen zum Beispiel, warum es ihm wichtig ist, ein großes Haus zu besitzen, wird er je nach Typ antworten, um welche Grundbedürfnisse es ihm eigentlich geht. Mancher fühlt sich in stabilen Umgebungen sicher: ‚my home is my castle‘. Ein anderer will zu einem bestimmten Kreis dazugehören. Einige andere würden andeuten, dass es ihnen gute Gefühle macht, etwas geleistet zu haben – und das auch zeigen zu können. Hinter jedem bewusst artikulierten Bedürfnis stehen verschiedene existenzielle Grundbedürfnisse.

Die Tiefenmotivation wendet sich direkt an diese Lebensgrundlagen. Um sich selbst, seine

Die Tiefenmotivation wendet sich direkt an die Grundbedürfnisse



Mitarbeiter oder Kunden erfolgreich zu motivieren, muss man wissen, welche Grundbedürfnisse ihm wirklich wichtig sind. Spricht man die Gegenseite an, führt das zu einer Ablehnung. Man provoziert ‚schlechte‘ Gefühle, wenn man zum Beispiel über Gemeinsamkeiten mit einem Menschen redet, dem es um seine individuelle Besonderheit geht.

Der erste Schritt der Motivation ist bei uns selber die Selbsterkenntnis oder, wenn es um andere Menschen geht, die Persönlichkeits-

erkenntnis. Häufig haben bei einem Menschen zwei oder auch drei Grundbedürfnisse bei einem Menschen die höchste Priorität.

Die Tiefenmotivation integriert diese Belange in einem umfassenden Angebot, zum Beispiel ‚Anerkennung durch bestandene Abenteuer‘ oder ‚Kontinuität durch die intelligente Berücksichtigung dessen, was uns gemeinsam dient‘.

Kommunikation

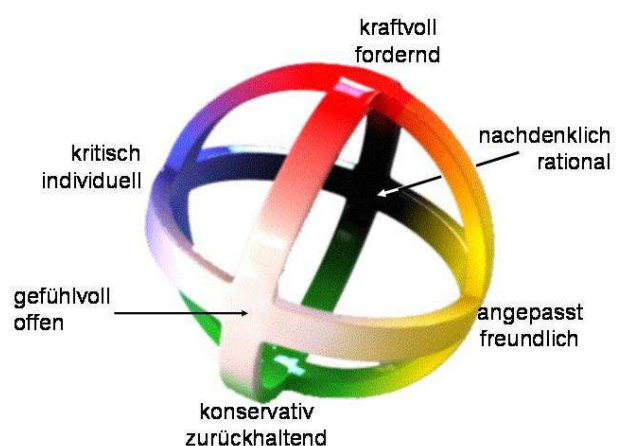
Wie und was man kommuniziert zeigt, welche Grundbedürfnisse einem wichtig sind. Man versucht, sich durchzusetzen, sich anzupassen, sich auf die sichere Seite zu bringen, sich positiv darzustellen, Gefühle oder ein logisches Verständnis zu vermitteln. An wen man sich mit seiner Kommunikation auch immer wendet: Er hört selektiv und versteht das, was ihn weiterbringt oder ihn integriert oder seine Situation sichert und so weiter. Dieses Wechselspiel zwischen verschiedenen Persönlichkeiten und ihren Bedürfnissen kann man verstehen und zum beiderseitigen Vorteil nutzen.

Sich verständlich zu machen und andere zu verstehen, sind vielleicht die wichtigsten Bestandteile des Verhaltensrepertoires, das man braucht, um die Grundbedürfnisse zu befriedigen. Während oder kurz nach der Geburt macht man mit einem ersten Schrei auf sich aufmerksam.

Doch schon bald wird die Kommunikation komplexer. Man setzt Mimik, Gestik oder Motorik und Stimme ein, um für das zu sorgen, was einem wichtig ist, und erfährt, dass so manches Verhaltens überhaupt nichts bringt, während anderes direkt zum erstrebten Ziel führt. Die Art, wie man kommuniziert, bildet sich aus dem Dialog zwischen den dominierenden Grundbedürfnissen und der Erfahrung, wie andere, zum Beispiel die Eltern, darauf reagieren.

Für die persönliche Einschätzung des Anderen ergibt sich daraus, dass man die Art, wie jemand kommuniziert, zwar als Indiz für dessen Persönlichkeit nehmen kann, aber nie ganz sicher sein kann.

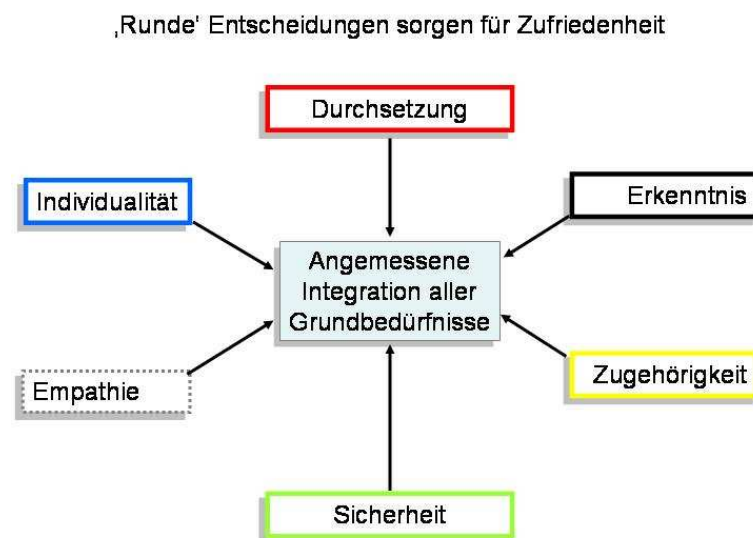
Die Art der Kommunikation zeigt, wonach man strebt



Man hört, spürt, fühlt, riecht, schmeckt und sieht andere Menschen immer mit den eigenen Sinnen, den eigenen Bedürfnissen und Erfahrungen. Ob man will oder nicht, man deutet und bewertet, was und wie Mitarbeiter, Kunden, Partner oder Lernende kommunizieren – immer subjektiv - und umgekehrt werden die eigenen Aussagen genauso subjektiv gedeutet und bewertet. Missverständnisse sind der Normalfall der menschlichen Kommunikation. Aufgabe der Kommunikationsausbildung ist es, mehr und mehr die subjektiven Bewertungen und Deutungen durch Interesse zu ersetzen. Aufgabe der IPM Systematik ist es, dafür objektivierende Werkzeuge zur Verfügung zu stellen.

Entscheidungen

Nur das, was einem persönlich total egal ist, kann man emotionslos entscheiden. Da die Erfüllung aller Grundbedürfnisse lebensnotwendig ist, reagiert man bewusst oder unbewusst mit starken Gefühlen, wenn etwas zu kurz kommt oder übersehen wird. Eine tief empfundene Zufriedenheit signalisiert, dass alles angemessen berücksichtigt wurde. Sowohl für den privaten Bereich als auch in geschäftlichen Beziehungen ist es sinnvoll und gesund ‚aus dem Bauch heraus‘ abgewogene, ganzheitliche Entscheidungen zu treffen.



In Geschichten und Träumen, die meisten Menschen werden es schon selbst erlebt haben, treten Gestalten mit göttlichen oder dämonischen Kräften auf. Es sind die Personifizierungen der Grundbedürfnisse. Sie bilden das innere Team. Bewusst getroffene Entscheidungen werden von diesen ‚Sechs‘, die nicht immer harmonisch zusammenarbeiten, kritisch geprüft. Bevor man eine Entscheidung denkt oder

artikuliert spürt man innere Zustimmung, als eine gewisse Vorfreude, oder Ablehnung, als Ärger oder Widerwillen – wenn man auf die eigenen Gefühle achtet.

Grundbedürfnisse zu ‚übersehen‘ ist lebensgefährlich, denn wer zum Beispiel gar nicht auf seine Sicherheit achtet, wird genauso wenig die Zeit überstehen, wie jemand, der gar nichts erkennen kann oder seine Bedürfnisse nicht äußern und durchsetzen kann. Deshalb sind starke Gefühle immer als Botschaft dieses ‚Gremiums‘ zu verstehen. Es macht keinen Sinn, dagegen anzukämpfen. Genauso unvernünftig wäre es, blind oder taub zu reagieren und sich von den Emotionen treiben zu lassen.

Vernünftige Entscheidungen integrieren alle Gefühle. Wenn man auf sie hört, versteht man, um was es eigentlich geht, und sorgt dann eher für ein Verhalten, das alle Seiten angemessen berücksichtigt.

Wer zufrieden sein will, sorgt für runde Entscheidungen. Wer zufriedene Schüler, Mitarbeiter, Kunden oder Partner möchte, sorgt für integrative Angebote und umfassende Vereinbarungen. Wenn man weiß, welche Grundbedürfnisse dem Einzelnen wichtig sind, fällt es nicht schwer, sich darauf einzustellen, und auch die Seiten mit wahr zu nehmen, die bei ihm eher ein Schattendasein führen.

Kunden

Ein Zugehörigkeitstyp fühlt sich mit Referenzen wohl - bei Individualisten weckt man damit starkes Misstrauen. Ein Durchsetzungstyp braucht Visionen und Innovationen - der sicherheitsorientierte Mensch reagiert darauf mit Ablehnung und Beharrung auf konservative Standpunkte. Die Dynamische Profilierung zeigt, wie Sie den Kunden erreichen.

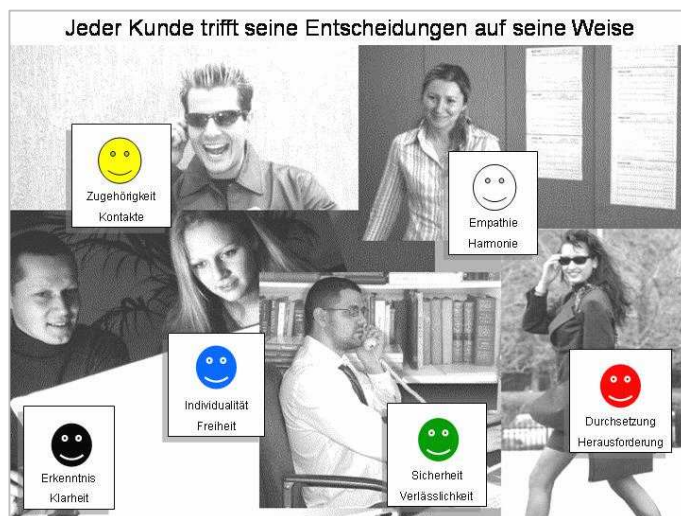
Für Marketing und Vertrieb wird vieles einfacher – und, man erntet Akzeptanz und treue Kunden, wenn man deren emotionale Sprache beherrscht. Vom Callcenter bis zum Verkäufer arbeiten alle Beteiligten mit dem gleichen Wissen über die Persönlichkeit des Geschäftspartners.

Mit der IPM Analytik werden die meist unbewussten Wahrnehmungen, die man aus dem Kundengespräch hat, strukturiert ausgewertet. Bei den zumeist kürzeren Telefonkontakten entsteht eine „Momentaufnahme“, die von der Systematik registriert wird. Aus mehreren dieser Feedback-Analysen ergibt sich ein Dynamisches Profil. Mit jeder Momentaufnahme werden Hinweise zur Kundenpersönlichkeit erfasst.

Eine intensivere Betrachtung bietet das Kommunikationsprofil. Dabei werden zwölf Mal Begriffe in eine Reihenfolge gebracht, die dem Kunden entspricht. Um möglichst die Persönlichkeit so objektiv wie möglich zu erfassen, werden wertneutrale und unkritische Begriffe zur Sortierung vorgeschlagen und mit statistischen Verfahren subjektive Zuweisungen weitgehend aus der Berechnung entfernt.

Profiling ist ein Sammeln von Indizien, eine Annäherung an die Wirklichkeit. Beide dafür angebotenen Wege generieren ein operatives Wissen über die Bedürfnisse, Motive, Orientierungen und Entscheidungsstrategien jedes individuellen Kunden, das naturgemäß weit über das hinaus geht, was man bewusst wahrnimmt. Für die professionelle Ausrichtung auf die Kundenpersönlichkeit ist es ausschlaggebend, dass Datenbanken die ermittelten Fakten als Vergleichsdaten vorhalten.

Ziel der Profilierung ist es, ein nutzbares Verständnis für die entscheidungsbeeinflussenden Emotionen zu generieren. Man erntet Akzeptanz und treue Kunden, wenn man deren emotionale Sprache beherrscht.



Zu jedem Grundbedürfnis gehören Kommunikationsweisen und Argumente, auf die positive und solche auf die negative Reaktionen zu erwarten sind. Ein sicherheitsorientierter Mensch mag Verlässlichkeit, Stabilität und Garantien. Auf Begriffe wie Dynamik, Innovation, Herausragen, Modetrends, etc. reagiert er skeptisch bis ablehnend.

Durch einfache Selektion in der Datenbank lässt sich der Kundenkreis eingrenzen, den man mit bestimmten Angeboten, Werbe- oder Vertriebsmaßnahmen anspricht.

Auch die Vertriebssteuerung nutzt die Fakten aus der Persönlichkeitserkennung für die persönlichen Kontakte durch Callcenter oder Vertriebsmitarbeiter. Es geht um die Frage, wer passt zu wem. Für die Verkaufsgespräche ergibt sich aus der Dynamischen Profilierung oder der Kommunikationsanalyse ein persönlichkeitsorientierter Gesprächsleitfaden.

Diese ‚Bedienungsanleitungen für Verkaufsgespräche‘ 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. Um Kunden zu einer positiven Entscheidung zu motivieren, muss man deren Bedürfnisse, Orientierungen und bevorzugten Kommunikationsformen kennen.

Die Kommunikationsprofile ermöglichen eine intensive Gesprächsvorbereitung für die passende Argumentarium mit integrierter Einwandsbehandlung. Vorhandenen Argumentarien und Vertriebsstrategien können eingebunden werden. Wenn Kundenbindung eine unternehmerische Relevanz hat, sollte man alle weiteren Maßnahmen, wie die Kontaktpflege, auf die Persönlichkeit der Ansprechpartner abstimmen. Die Datenbank der Kundenprofile zeigt, welche Art der Kontakte (Anrufe, Mails, persönliche Besuche, etc.) bei wem sinnvoll ist.

Der Aufwand für die Kundenprofilierung steht in einem positiven Verhältnis zum Ertrag. Einerseits verzichtet man auf unsinnige Werbe- und Vertriebsmaßnahmen – andererseits konzentriert man sich erfolgreich auf das, was bei individuellen Kunden ankommt. Aber auch die Nebeneffekte, wie zum Beispiel zufriedene Kunden, die sich verstanden fühlen, und motivierter Verkäufer, die über interessante Werkzeuge verfügen, sind betriebswirtschaftlich relevant.

Definition von „Persönlichkeits-Segmenten“

Selektion aus der Datenbank

Verwendung passender Argumente

Nutzung der richtigen Kommunikationswege

Optimierung des Mitteleinsatzes

ID	Name	Firma	Wert
0038			
0002	Materson, Paula	Underberg	139
0011	Mehl, Wolfgang	Roeder & Co.	135
0018	Wagner, Christine	Herbertz & Grün	135
0018	Hoppen, Bernhard	Eich, Rudelberger Partner	130
0007	Isinger, Karl	R.P. Hamburg	129
0010	Prader, Franz	Rudelberger	127
0014	Zyl, Markus	Birchen-Shop	122
0032	Hubschneider, Martin	Huber GmbH	121
0049	Buchheim, Anja	Becker KG	120

Mitarbeiter

Begeisterte Mitarbeiter leisten mehr – von sich aus. Der Grad der Übereinstimmung von persönlichen Motiven und Orientierungen mit den Anforderungsprofilen der Stellen lässt sich ermitteln. Sinnvoll ist es, schon bei der Bewerberauswahl und der Zusammenstellung von Teams zu wissen, welche Persönlichkeiten zur Stelle und zur Gruppe passen.

Über den Zugang für private Nutzer erhalten Bewerber und Mitarbeiter ihr persönliches Profil. Die Ergebnisse werden als Vergleichsdaten in einem gesonderten Projektbereich der Datenbank des Personalberaters oder Unternehmens gespeichert. Unternehmen, die mehr wollen als nur Mitarbeiter, die irgendwie ihren Job machen, werden bei der Rekrutierung darauf achten, dass der Bewerber auf Dauer genügend Eigenmotivation für die Aufgabe mitbringt. Es beginnt mit der Frage, welche Persönlichkeit am besten zur Stelle passt. Das ein

Buchhalter und ein Verkäufer andere Persönlichkeiten haben sollten, ist klar.

[1] Man kann und sollte ein Stellenprofil aber genauer definieren: Wie stark muss das Einfühlungsvermögen bezogen auf Fakten und die Vergangenheitsorientierung sein? Braucht man im Vertrieb einen Macher oder einen zukunftsorientierten, logisch denkenden Koordinator?

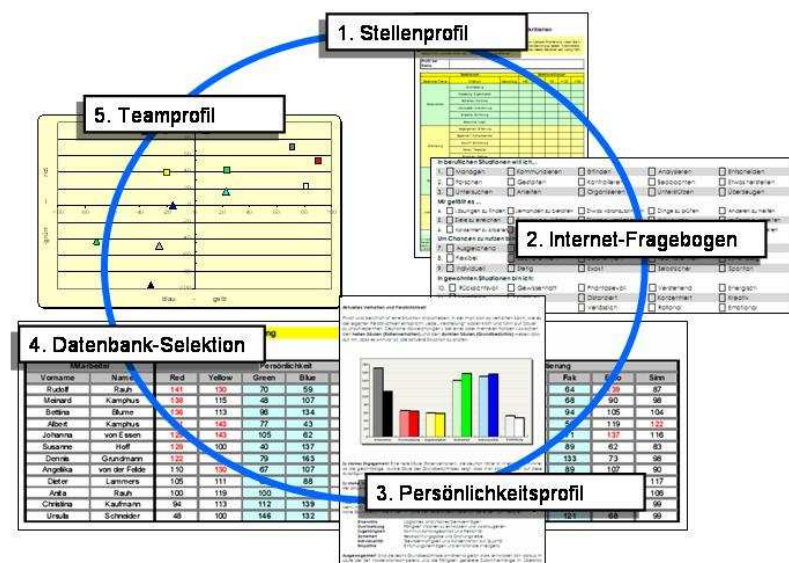
[2] Zur Erfassung der ‚Softskills‘ nutzen die Kandidaten einen Internet-Fragebogen.

[3] Sie erhalten damit sofort per Email eine durchgängig positive bzw. wertneutrale Darstellung ihrer Persönlichkeit – mit Hinweisen für die weitere Karriere.

[4] Das Unternehmen findet die Daten der Profilierung automatisch als Zugang in der Datenbank des für die ausgeschriebene Stelle angelegten Projektes. Jetzt kann nicht nur selektiert werden, welcher Bewerber welche Persönlichkeitskriterien zur Stelle wie erfüllt –

[5] es kann auch direkt mit dem vorhandenen Team-Profil verglichen werden, ob und wie sich der ‚Neue‘ integrieren lässt. Wenn neue Mitarbeiter eingestellt oder innerbetrieblich umgesetzt werden, wandern die Daten mit. Die Aufteilung der Datenbank in Projekte/Abteilungen und die

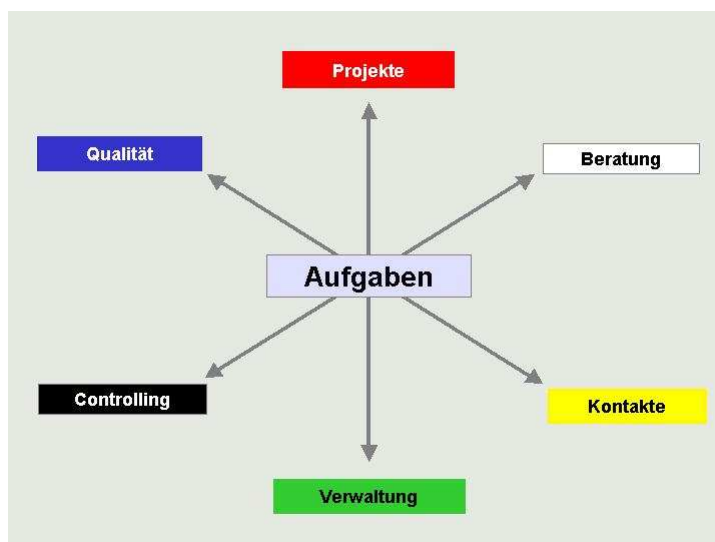
Der Weg zur optimalen Aufgabe im passenden Team



Transfer-Funktionen sorgen dafür, dass die ‚neuen‘ Vorgesetzten über das nötige Wissen für den richtigen Einsatz von Führungs- und Motivations-Instrumenten verfügen.

Dieser Ablauf skizziert, dass es bei der IPM Systematik um einen Nutzen geht, der sich aus der Optimierung der Aufgabenzuordnung (Personalselektion und -einsatz) ergibt. Aber, man kann sich der Thematik auch aus dem Fokus der ‚Human Resources‘ nähern.

Jeder Mitarbeiter kennt seine eigenen Persönlichkeitsdaten. Er weiß, wo seine Stärken und Vorlieben sind, kann ablesen, in welchen Aufgaben mit welchen Anforderungen er sich wohl fühlt. Das macht Entwicklungsgespräche wesentlich einfacher. Man muss weder um den heißen Brei herumreden – noch gerät man in Gefahr, sich gegenseitig etwas vormachen zu wollen.



Das Unternehmen verfügt über eine dynamisch wachsende Persönlichkeits-Datenbank, in der nach einer Vielzahl von Kriterien selektiert und grafisch wiedergegeben werden kann, welche Mitarbeiter in welchen Teams sich mit hoher Eigenverantwortung um welche Aufgaben kümmern.

Die Persönlichkeitsprofile sind zudem Instrument der

Mitarbeiterführung. Ihre Interpretationen (Mitarbeiter-Gutachten) machen Zusammenhänge und mögliche Konfliktpotenziale transparent. Statt sich um die angeblich fehlende emotionale Intelligenz der Vorgesetzten zu sorgen, gibt man ihnen einfache, leicht verständliche Instrumente.

Für die Personalentwicklung ist wichtig zu wissen, welche natürlichen Kompetenzen jeder einzelne Mitarbeiter bietet, zu welchen neuen Aufgaben er strebt, wie es um seine Eigenmotivation für die Erreichung bestimmter Ziele bestimmt ist und welche Lernstrategien er optimal nutzen kann.

Personalberater nutzen die Systematik in beide Richtungen, einerseits können sie den Bewerbern Stellen empfehlen, die zu deren Persönlichkeit passen, und andererseits auf der Basis konkreter Daten mit den Unternehmenskunden zusammenarbeiten.

Der wirtschaftliche Nutzen der IPM Systematik ist vielfältig. Es geht kurzfristig um die Frage der Produktivität. Dass begeisterte Mitarbeiter mehr leisten als jene Vielzahl (manche Studien sprechen von mehr als 60%) von Kollegen, die bereits innerlich gekündigt haben, muss man nicht diskutieren. Selbst bei stupider Fließbandarbeit ist unter diesen Umständen mit weniger Ausschuss zu rechnen. Mittel- und langfristig ergeben sich wertvolle Aspekte, denn die innere Zufriedenheit der Mitarbeiter setzt kreative Potenziale frei, ermöglicht gegenseitiges Vertrauen (Lean Management Voraussetzung) und weil Konfliktlösungen unproblematisch sind, deutlich schnellere Reaktionen auf Veränderungen im Markt.

Bildung

Wer sich durchsetzen will, braucht Visionen. Wer dazugehören möchte, lernt, zuzuhören. Sicherheit erfordert, etwas wirklich begreifen zu können. Zu jedem Grundbedürfnis gibt es eine bevorzugte ‚sinnliche‘ Art, sich in der Welt zu orientieren. Jede Persönlichkeit hat ihre eigenen Ziele, auf die man die Lerninhalte und die Methodik abstimmen sollte, wenn man erfolgreich unterrichten will. Das Lernprofil zeigt, wie der einzelne Schüler oder Student am effektivsten lernt. Die Datenbank mit allen Lernprofilen der Schulungsteilnehmer ermöglicht es, passende Lerngruppen zu bilden und Projekten zuzuordnen.

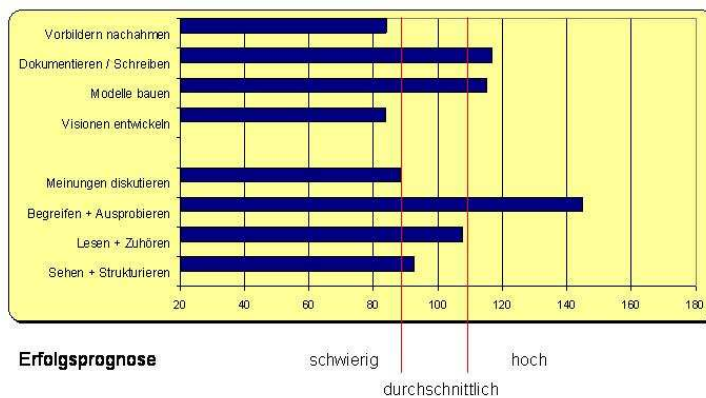
Ob während der Schulzeit, in der Ausbildung, im Studium und später im Beruf, wir leben in einer Zeit des Lernens. Eigentlich lernt jeder Mensch von sich aus gerne, denn es erfüllt die wesentlichen Bedürfnisse nach Erkenntnis und Empathie, nach Zugehörigkeit und Individualität, nach Durchsetzung und Sicherheit. Bis zu einem bestimmten Alter muss man niemanden zum Lernen motivieren – im Gegenteil. Aber, im Laufe der Kindheit machen die meisten Menschen negative, blockierende Lernerfahrungen. Eine wesentliche Ursache dafür ist, dass man Lerninhalte, Lernziele und Lernwege nicht selbst bestimmen kann - eine andere ist, dass nicht nach Lerntypen differenziert wird.

Zu jedem Grundbedürfnis gehören bevorzugte Lernstrategien, aber auch Aversionen gegen ‚artfremde‘ Lernangebote. Der empathische Persönlichkeitsanteil liebt zum Beispiel die offene Annäherung – die durch Ruhe und eine friedliche Atmosphäre begünstigt wird. Er wendet sich

gegen kalte, logische Analyse, denn die erfordern Distanz und die Bereitschaft, die Dinge zu sezieren. Dem Erkenntnis-Anteil geht es genau umgekehrt.

Jeder lernt auf seine eigene Weise am besten

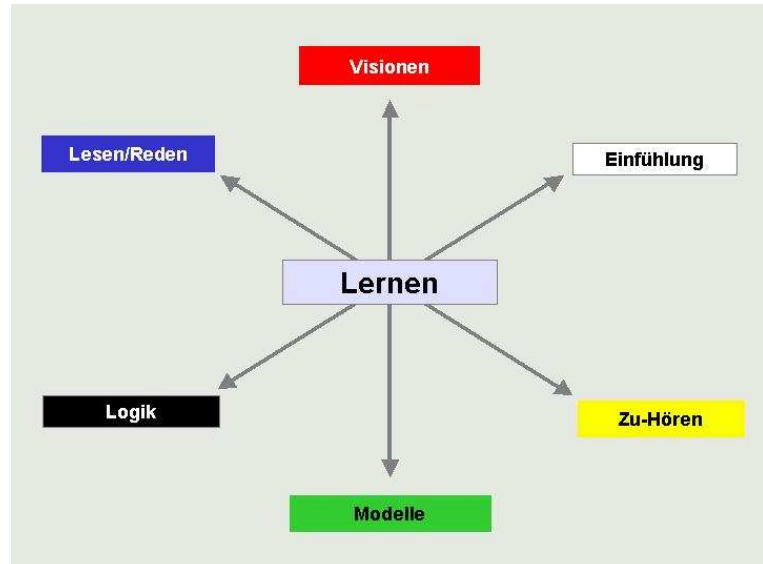
Ausschnitt aus einem individuellen Lernprofil



Diese Gegensätze finden sich auch zwischen Individualitäts- und Zugehörigkeitsanteil sowie zwischen den Grundbedürfnissen nach Durchsetzung und Sicherheit. Weil dies so ist, wird es in heterogenen Lerngruppen, die undifferenziert unterrichtet werden, immer einige geben, die begeistert dem Unterricht folgen, und andere, die sich misstrauig in das Lernschicksal fügen, wenn sie keine Chance haben, daraus

auszubrechen.

Wenn man als Bildungsinstitut oder in der Personalentwicklung erfolgreich sein will, wird man berücksichtigen, über welche „Kanäle“ die Kenntnisse und Fähigkeiten zu den Lernenden transportiert werden können. Es ist im Einzelfall abzuwägen, wie weit man nach Lerntypen differenziert unterrichtet oder aus ökonomischen Gründen didaktische Kompromisse für heterogene Lerngruppen findet.



Innerhalb der IPM Systematik stehen verschiedene Werkzeuge zur Erfassung der ‚Lernpersönlichkeit‘ zur Verfügung. In den Datenbanken integriert gibt es als Standard-Instrument die Lernprofile. Sie wenden sich an Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen, an erwachsene Schüler, Auszubildende, Studenten und an Mitarbeiter in Unternehmen für Vorhaben der Personalentwicklung.

Diese Lernprofile werden wie Persönlichkeitsprofile erfasst und mit ihren Detailergebnissen in Datenbank-Tabellen gespeichert, z.B. für einen Jahrgang oder einen Fachbereich.

Nach verschiedenen Aspekten lässt sich selektieren, z.B. welche Schulungsteilnehmer gemeinsam mit welchen Strategien unterrichtet werden können. Für die Planung der Lern-Einheiten kann man aus den Übersichten erkennen, welcher Lernende auf welchem Weg erreicht werden, wie die Einzelnen – oder die Gruppen - zum Lernen (intrinsisch!) motiviert sind, und wer ergänzend zum Unterricht welche konkreten Lernangebote benötigt.

Die Lernprofile werden den Lernenden als Dokumente – analog der Persönlichkeitsprofile – direkt nach Bearbeiten des Internet-Fragebogens per Email zugesandt. Damit haben sie selbst und ihre Mentoren eine Art Leitfaden für die weitere (oder beginnende) Lernkarriere. Es gibt keine schlechten Lernprofile, aber vieles, was man im Sinne aller Beteiligten verbessern kann.

Für jüngere Schüler setzen sich Bildungsinstitute zur Absprache altersgemäßer Fragebögen oder anderer Analyseverfahren direkt mit dem Institut in Verbindung (siehe Kontakt).

Coaching

Im Laufe des Lebens bilden sich aus inneren Konflikten und gegensätzlich wirkenden Grundbedürfnissen individuell einzigartige Kompetenzen. Der Zugang zu den individuellen Erfahrungsschätzen und Stärken ist bei Klienten häufig verborgen oder blockiert. Man glaubt eine Rolle spielen zu müssen und erreicht häufig das Gegenteil dessen, was man anstrebt. Die

Persönlichkeitsprofile machen dem Coach und seinem Klienten transparent, um was es geht. Man versteht die ganzheitlichen, systemischen Zusammenhänge und beginnt sofort mit der Integrations- und Veränderungsarbeit.

Störungen im Wohlbefinden ergeben sich dann, wenn existenzielle

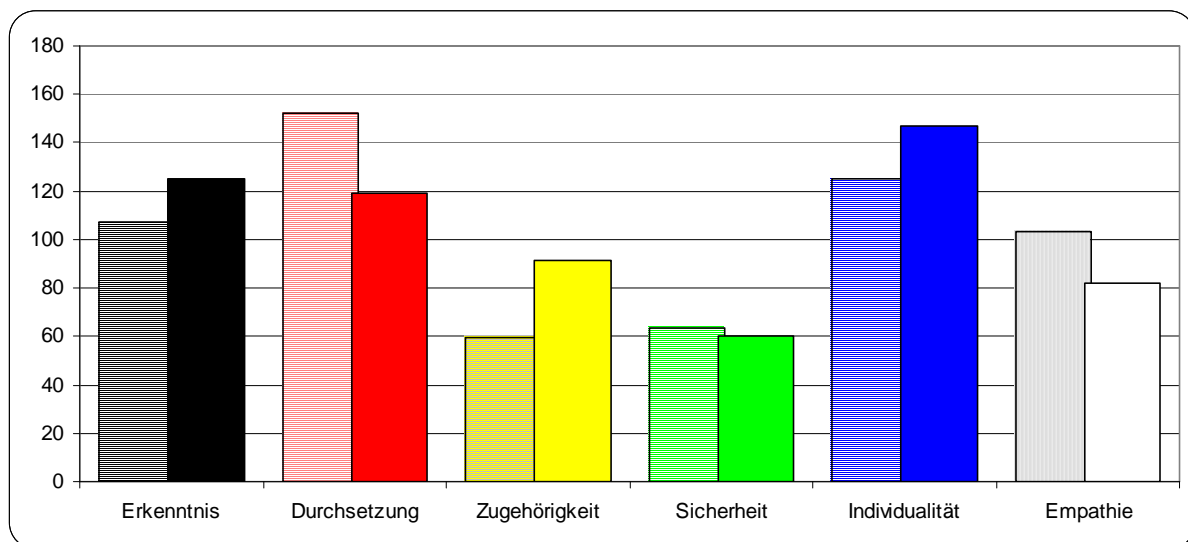
Bedürfnisse bedroht werden – oder befürchtet wird, dass sie in Zukunft nicht erfüllt werden

Erfolgreiches Coaching ist immer ganzheitlich



Das innere Team repräsentiert das Selbst und die Grundbedürfnisse. Mit diesem „Direktorium“ lässt sich effektiv arbeiten.

können. Bei diesen Einschätzungen spielen Erfahrungen und daraus abgeleitete Glaubenssätze der Klienten eine wesentliche Rolle. Die Art der Gefühle und die aus dem Persönlichkeitsprofil ersichtlichen Basis-Konflikte geben dem Coach erste Hinweise dafür, was zu tun ist, um alle Persönlichkeitsanteile angemessen im ‚inneren Team‘ zu Wort kommen zu lassen. Die Praxis zeigt, dass bereits von der Installation der Idee klarer Aufgabenzuteilungen im inneren Team – mit der Würdigung der existenziellen Bedeutung aller ‚Direktoren‘ – eine deutliche Wirkung ausgeht.



Die IPM Persönlichkeitsprofile vermitteln dem Coach und seinem Klienten Ansatzpunkte für die Arbeit. Die Fragen ‚Wer bin ich?‘ und ‚Verhalte ich mich meiner Persönlichkeit gemäß?‘ werden durch das Persönlichkeitsprofil beantwortet – und können mit der aktuellen Situation und den Vorhaben des Klienten verglichen werden: ‚Passt die aktuelle Aufgabe oder die angestrebte Situation zu mir?‘ Hält man sich im Rollenverhalten zurück (linke Säule ist kleiner als die vollfarbige ‚Persönlichkeitssäule‘) steigt die Unzufriedenheit – investiert man zu viel (linke Säule ist höher) dann kostet das zunehmend viel Kraft.

Aufgabe der Persönlichkeitsprofile ist es, einen möglichst objektiven Zugang zu Konfliktpotenzialen zu ermöglichen. Die Visualisierung in Form von Grafiken lässt auch für den Klienten jene kritische Distanz zu, die für das Erkennen nützlich ist. Es ist zudem emotional wesentlich angenehmer, Grundbedürfnis für Grundbedürfnis zu besprechen, als sich in die Gefühle fallen zu lassen, die von unerledigten Problemen ausgehen.

Diese Ansätze sind kompatibel mit den meisten Veränderungs- und Integrationsmodellen, die in der Praxis von dem Coach genutzt werden. Für einen Transfer braucht man zumeist nur eine ‚Übersetzung‘ der Terminologie, die während der Ausbildung zum IPM Coach vermittelt wird.

Es geht darum, die von der Profilierung gebotenen Instrumente in die vorhandenen Strategien zu integrieren. Im Grunde beschreiben alle positiven Therapie- und Coaching-Ansätze, von der Psychoanalyse bis zu den diversen NLP-Modellen, die gleichen inneren Zusammenhänge aus unterschiedlichen Blickwinkeln und mit dementsprechend verschiedenen Herangehensweisen. IPM unterstützt die Ziele, Selbsterkenntnis zu vermitteln, neue Verhaltensweisen zur Befriedigung existenzieller Bedürfnisse zu trainieren und zur Selbstbestimmung zurückzufinden, damit der Klient so leben kann, dass er sich körperlich, seelisch und geistig wohl fühlt. Dies erfordert innere Zufriedenheit, also den Frieden zwischen den Persönlichkeitsanteilen. Bezogen auf die berufliche Situation sollte man die Erfüllung der Grundbedürfnisse in einer Intensität anstreben, die der eigenen Persönlichkeit entspricht.

Manches wird einfacher, wenn man sich statt an sich zu zweifeln oder sich zu verbiegen auf die eigenen Stärken besinnt. Hohe Grundbedürfnisse bilden im Laufe des Lebens besondere Kompetenzen, zum Beispiel:

Erkenntnis	Logisches, analytisches Denkvermögen
Durchsetzung	Fähigkeit Visionen zu entwickeln und voranzugehen
Zugehörigkeit	Kommunikationsgeschick und Flexibilität
Sicherheit	Beobachtungsgabe und Ordnungsliebe
Individualität	Gewissenhaftigkeit und Konzentration auf Qualität
Empathie	Einfühlungsvermögen und emotionale Intelligenz

Keine Dominanzen Moderationsvermögen, ganzheitliche Strategien

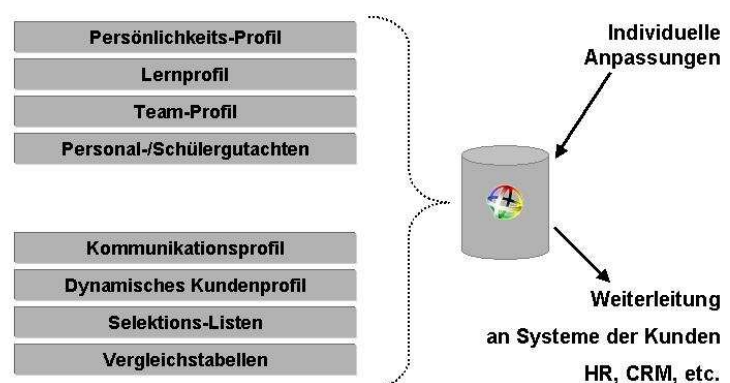
Diese Kompetenzen lassen sich angemessen so miteinander kombinieren, wie es der eigenen Persönlichkeit entspricht – und wie es die beruflichen Aufgaben erfordern. Es ist für den Klienten eine Hilfe, am eigenen Profil ablesen zu können, welche Stärken er hat und im Coaching zu erfahren, wie er diese selbstbewusst und zielgerecht einsetzen kann.

Die Integration der Systematik

Die betrieblichen Funktionen werden durch die Informations-Technologie unterstützt. Welche Verfahren und Programme genutzt werden, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich geregelt. Die Bandbreite reicht von einfachen Excel-Tabellen bis zu komplexen Software-Lösungen. In die wie auch immer beschaffenen Informationssysteme soll das Wissen über die Persönlichkeiten der Betroffenen integriert werden.

Anpassungsfähigkeit und individuelle Interpretationsmöglichkeiten sind Teil der IPM Systematik. Es geht darum, den unterschiedlichen Zielen und Aufgaben der Nutzer gerecht zu werden. Dafür wurden logisch bzw. technisch zentrale Lösungen installiert und weiter gepflegt. Es gibt diverse Schnittstellen, die man programmtechnisch oder manuell nutzen kann. Sowohl die Formen und Inhalte des Inputs (wer nimmt was von wem wahr) als auch des Output (was will wer über seine Klienten, Mitarbeiter, Partner, etc. in welcher Form wissen) lassen sich bedarfsgerecht formen.

Da alle Ergebnisse in Form von interpretierbaren Zahlen vorhanden sind, ist es datentechnisch recht einfach, die Ergebnisse in bestehende Informationssysteme einfließen zu lassen. Das Institut übernimmt für seine Kooperationspartner die Funktion eines Ingenieurbüros. Motivationsfehler und Missverständnisse kosten Zeit und Geld.



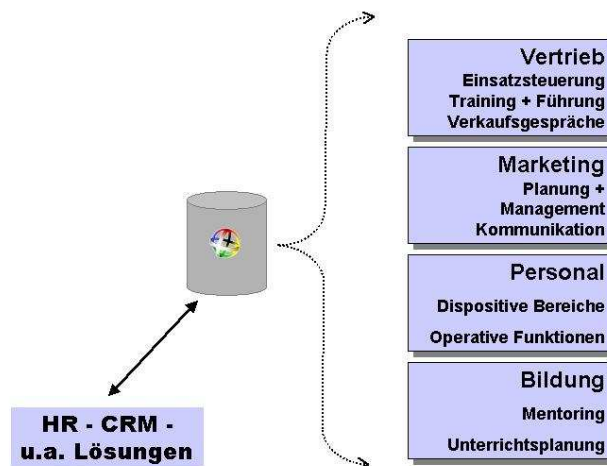
Ein gutes gegenseitiges

Verständnis, Vertrauen und persönliche Wertschätzung setzt die Kräfte frei, die in manchen Organisationen in gegenseitigen Behinderungen, Kontrollen und anderen Folgen des Misstrauens stecken bleiben. Es geht darum, die „richtigen“ Entscheidungen oder Handlungen auf passende Weise zu initiieren. Da jedes Unternehmen, jeder Bereich und manchmal jedes Produkt eigene Ziele verfolgt und spezielle Aufgaben zu erfüllen hat, lassen sich die Ergebnisse aller Profile und Darstellungen darauf abstimmen. In die IPM Systematik werden deshalb vor oder während der Integration in die betrieblichen Abläufe die standardisierten Formulierungen, Argumente und Aussagen in die Sprache des Unternehmens „übersetzt“.

Es macht eben einen Unterschied, ob man zum Beispiel ein Auto oder eine Lebensversicherung verkaufen möchte, oder ob man einen Physiker oder Juristen für sein Unternehmen gewinnen will.

Die auf den Informationskanälen transportieren Daten brauchen eine spezielle Logistik. Es geht darum, Aufwand zu reduzieren und Wirkungen zu optimieren. Eine persönlichkeitsorientierte Informations-Struktur beeinflusst Zielvereinbarungen, organisatorische Abläufe, Projekte, Teambildung, Aufgabenverteilung, Kunden- und Mitarbeiterbeziehungsmanagement.

IPM stellt zur Gestaltung der integrierten Abläufe die nötigen Funktionen lokal oder als Webservice zur Verfügung. So kann zum Beispiel das Erstellen einer „Momentaufnahme“ oder die Darstellung der aktuellen Profilierungsergebnisse in bestehende Anwendungen einbezogen werden.



Wie weit die Persönlichkeitsorientierung in die bestehenden Abläufe und in die Informationssysteme integriert werden soll, ist eine Frage, die man während der Konzeptionsphase besprechen sollte. Sinnvoll ist es, IPM zunächst in den Bereichen zu implementieren, in denen der größte Nutzen schnell realisiert werden kann. Dies kann zum Beispiel der Vertrieb sein, und auch dort könnte man stufenweise (z.B. Test-Niederlassungen) oder segmentweise (z.B. Produkte) beginnen und Erfahrungen sammeln.

Kontakt für weitere Informationen

Nutzen Sie entweder das Kontaktformular auf den Internet-Seiten oder schreiben Sie uns direkt eine Email.

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

Mail: info@ipm-profil.de

Internet : <http://ipm-profil.de>