

Markus Brand  
Frauke Ion  
Sonja Wittig  
(Hrsgg.)



# Handbuch der Persönlichkeits- analysen

Die führenden Tools  
im Überblick



INSTITUT FÜR  
PERSÖNLICHKEIT

GABAL

# Geleitwort

Menschen sind unterschiedlich, Menschen haben aber auch sehr viel Gemeinsames. Diese banale Erkenntnis stellt uns tagtäglich vor neue Herausforderungen und vor Probleme: Probleme sind Chancen – in Arbeitskleidung! Eine pragmatische Definition von Problem lautet auch: Abweichung zwischen einem vorgefundenen »Ist« und einem angestrebten »Soll«. Gäbe es diese Abweichung nicht, gäbe es auch die Chance einer Veränderung nicht. Menschen können sich verändern, aber nicht beliebig, sondern – wenn sie authentisch sein wollen – in einem je nach Persönlichkeit mehr oder weniger breit gesteckten Rahmen. Die lang währende Diskussion zwischen den »Vererbungs-fetischisten« (alles ist genetisch bedingt) und den »Behavioristen« (die menschliches Verhalten durch Beobachtung der von außen kommenden Reize sowie deren Einflüsse erklären) gilt zwar seit Jahren mit der salomonischen »50 zu 50«-Regel als abgeschlossen; praktisch kann sich im Einzelfall aber durchaus auch eine »20 zu 80«-Regel als zutreffend herausstellen.

Die Unterschiedlichkeit von Menschen und das Akzeptieren dieser Verschiedenheit als eine essenzielle Problematik ist seit geraumer Zeit eine internationale Herausforderung. Erfreulicherweise hat sich 2006 in einer Vielzahl von Nationen eine Unternehmensinitiative mit der Zielsetzung gegenseitiger Akzeptanz entwickelt: Unter der generellen Thematik »Diversity« wurde die »Charta der Vielfalt« deklariert. Diversity war bereits vor Jahrzehnten in den USA – dem ethnischen Schmelztiegel der Welt – ein zentrales Thema, wurde aber meiner Erinnerung nach schon damals nur sehr eingeschränkt, und zwar vor allem im Hinblick auf ethnische Aspekte, betrachtet.

Bezogen auf das Thema dieses Buches – die Persönlichkeitsanalyse – greift auch die »Charta der Vielfalt« noch erheblich zu kurz. Es geht

in der Deklaration u. a. darum, zukünftig eine diskriminierende Behandlung von Menschen zu vermeiden. Aufgelistet werden acht »Dimensionen der Verschiedenartigkeit«: Nation, Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, physische Fähigkeiten (Behinderungen), ethnische Zugehörigkeit sowie Religion/Weltanschauung und Identität. Die Prioritäten werden allerdings durchaus unterschiedlich gesehen: Von 19 im Jahr 2012 befragten DAX-Unternehmen gaben jeweils knapp 20 Prozent »Geschlecht«, »Ethnie« und »Alter«, 15 Prozent »Behinderung« und 10 Prozent der »sexuellen Orientierung« eine Priorität. Das Schlusslicht bildete Religion (8 Prozent).

In der »Charta der Vielfalt« fehlt jedoch das für das Zusammenleben von Menschen entscheidende Kriterium: die Akzeptanz der dem Verhalten zugrunde liegenden unterschiedlichen Charaktere bzw. Eigenschaftsbündel. Genau dieser Aspekt steht bei den Persönlichkeitsanalysen im Vordergrund. Aus diesem Grund stellt die Beschäftigung mit diesem Thema eine wertvolle Bereicherung der Diversity-Diskussion dar und ist darüber hinaus eine entscheidende Hilfe in allen Fragen der Kommunikation sowie in der Personal- und Organisationsentwicklung, für Partnerschaften und für die individuelle Entwicklung und Selbstverwirklichung.

Hierzu kann eine kleine, aber wichtige definitorische Klärung einen grundlegenden Beitrag leisten: In der Regel sprechen wir von »Stärken« und »Schwächen«, meinen aber mit Letzteren vorwiegend eigentlich »Nicht-Stärken«, die subjektiv oft als Schwächen empfunden, aber von der Umwelt nicht als störend wahrgenommen werden. »Schwächen« dagegen – interpretiert als Übertreibungen unserer Stärken – können Beziehungen ggf. erheblich beeinträchtigen. So kann etwa aus einem gesunden Selbstbewusstsein Arroganz entstehen, aus Vielseitigkeit Verzettelung, aus Hilfsbereitschaft ein Helfersyndrom oder aus Ordnungsliebe Pedanterie, um nur je ein Beispiel aus vier grundlegenden Eigenschaftsbündeln zu nennen. Bekannt ist dieses Phänomen auch in der Heilkunde: Es ist eine Frage der Dosis, ob eine Substanz tödlich wirkt oder heilt.

Diese essenzielle Erkenntnis können durchaus alle bewährten Instrumente zur Analyse der Persönlichkeitsstruktur bieten, letztlich auch – wengleich nicht expressis verbis – die Unterscheidung zwi-

schen Schwächen und Nicht-Stärken: Letztere sind – ebenso wie die Stärken – weitgehend genetisch fundiert, Erstere dagegen »hausgemacht«, also änderungsfähig. Diese Erkenntnis bringt das »Gelassenheitsgebet« – eine uralte Weisheit – sehr eindrucksvoll zum Ausdruck:

*Gott, gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht  
ändern kann,  
den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann,  
und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.*

»Wir haben die Temperamente«, sagt etwa Goethe: »Wir haben alle vier in uns, aber in unterschiedlichen Mischungsverhältnissen.« Diese Unterschiedlichkeit bedingt rund sieben Milliarden einzigartige Menschen, die sich alle in ihren Stärken und naturgemäß auch in ihren Nicht-Stärken unterscheiden.

Diese Erläuterungen zur großartigen Gemeinsamkeit aller Menschen waren in der Einführung zur ersten Auflage des Buches »Persönlichkeits-Modelle« enthalten, das ich 2002 gemeinsam mit Lothar J. Seiwert und Martina Schimmel-Schloo im GABAL Verlag herausgegeben habe. Bereits vor über zehn Jahren hat mich die Vielfalt von Persönlichkeitsprofilen – vor allem ihre Bedeutung für den Einzelnen, für die Unternehmen und nicht zuletzt für unsere Wirtschaft und Gesellschaft – fasziniert und zugleich motiviert, eine Übersicht über die seinerzeit marktrelevanten Modelle vorzulegen.

In Helmut und André Jünger, die inzwischen den von mir gegründeten GABAL Verlag übernommen hatten, fand ich für diese Idee aufgeschlossene Verleger und in einem der Starautoren des GABAL Verlags einen kompetenten und am Projekt sehr interessierten Mitherausgeber. Um die Authentizität der unterschiedlichen Konzepte zu gewährleisten, haben wir bereits damals das Prinzip der Selbstdarstellung durch die Protagonisten der einzelnen Instrumente genutzt.

Es sind nunmehr zwar neue und unsere Erkenntnis bereichernde Instrumente hinzugekommen, aber die generelle Aussage gilt nach wie vor: Alle Menschen haben gemeinsame Eigenschaftsbündel, unabhängig davon, ob diese als Dreiermodell präsentiert werden (von Ayurveda bis Struktogramm / Biostruktur-Modell), als statistisch fundiertes Fün-

fermodell oder als das jahrtausendealte Viererkonzept der Elemente oder Körpersäfte (Hippokrates) bis zu den Temperamenten von Galenus, worauf sich – mit wenigen Ausnahmen – die heute angebotenen Instrumente weitgehend zurückführen lassen.

Der nun vorliegende deutlich erweiterte und überarbeitete dritte Marktüberblick über die führenden Persönlichkeitsanalysen erfasst etwa die doppelte Anzahl von Instrumenten (statt 11 inzwischen 21). Die Erfahrung zeigt, dass die Ergebnisse unterschiedlicher Instrumente entsprechend unterschiedlich sind: Es gibt nicht »die« beste Analyse, da es jeweils auf Zielsetzung, Methode und Kontext ankommt. Hinzu kommt, dass sich die einzelnen Analysen weder zwangsläufig gegenseitig ausschließen noch bestätigen müssen; sie können durchaus miteinander kombiniert werden, insbesondere, wenn sie Unterschiedliches messen. Es kann nicht ein einziges Instrument geben, das die Persönlichkeit eines Menschen ganzheitlich erfassen kann, es bedarf unterschiedlicher Tools für unterschiedliche Facetten der menschlichen Persönlichkeit. Die Tatsache, dass dieses Buch nun eine große Anzahl unterschiedlicher Instrumente vorstellt, ist ein großer Gewinn für Leser und Anwender.

Mit diesem von Markus Brand, Frauke Ion und Sonja Wittig herausgegebenen Werk wird eine wichtige Hilfe geboten – im Hinblick auf Transparenz und zur Befriedigung menschlicher, darüber hinaus aber auch systemischer Bedürfnisse nach Selbsterkenntnis. Der besondere Nutzen von Persönlichkeitsanalysen ist heute nicht zuletzt darin zu sehen, dass Menschen besseren Zugang zu sich selbst und zu anderen und gerade auch zu deren Unterschiedlichkeit finden – was wiederum auf den Aspekt der Diversity Bezug nimmt. Und hier besteht nicht gerade selten eine Blockade im Kopf, die ich gern wie folgt kennzeichne:

*Ich weiß, wie ich denke und fühle – und ich bin normal!  
Wenn du anders denkst und fühlst, kannst du doch (logischerweise)  
nicht normal sein!*

Mit diesem Standardwerk dürfte es nicht zuletzt gelingen, Dogmatismus und Konkurrenzdenken aufzubrechen – beides Dinge, die im Markt der Persönlichkeitsanalysen nach wie vor anzutreffen sind. Darüber hinaus kann ein Beitrag dazu geleistet werden, künftig noch stär-

ker über die Schwelle einer einzelnen Persönlichkeitsanalyse hinaus zu denken und stärker auf einen synergetischen und vernetzten Zugang zu setzen. Mithilfe einer möglichst passgenauen, diagnostikgestützten Personal- und Persönlichkeitsentwicklung kann Einzelpersonen, Teams und Organisationen zu mehr Erfolg und Zufriedenheit verholfen werden, etwa im Sinne der Definition im STUFEN-Konzept:

*Erfolg ist die Zufriedenheit aufgrund von Art und Grad der Zielerreichung.*

Zufriedenheit ist auch die Grundlage für körperliche und seelische Gesundheit. Insoweit erscheint es mir bemerkenswert, dass Martin Seligman, Urheber der Positiven Psychologie, seinen Zielbegriff »Glück« in »Zufriedenheit« geändert hat. Dieses Ziel dürfte auch für die vorliegende Publikation gelten. Das Werk kann darüber hinaus eine Grundlage sein für weitere Diskussionen über »Sinn und Unsinn der Nutzung von Persönlichkeitsanalysen in der Weiterbildung« – wozu bei einer von den Herausgebern initiierten Podiumsdiskussion auf der GSA Convention 2014 bereits ein Anfang gemacht wurde.

*Prof. Dr. Hardy Wagner*

Ehrevorsitzender GABAL e. V.

Kuratoriumsvorsitzender der Stiftung STUFEN zum Erfolg

# Vorwort der Herausgeber

Liebe Leserin, lieber Leser,

- Wer bin ich?
- Wer bist du?
- Wer sind wir?

Diese drei Fragen begleiten uns seit Jahren. Als Experten für diagnostikbasierte Personal- und Persönlichkeitsentwicklung unterstützen wir Menschen, Teams und Organisationen dabei, ihre Persönlichkeit durch verschiedene Instrumente zu erfassen, ihre Individualität auf unterschiedlichen Ebenen zu erkennen und persönlichkeitsgerechte Maßnahmen für mehr Leistung und Zufriedenheit zu entwickeln.

Seit 2004 beschäftigen wir uns mit der Theorie der 16 Lebensmotive nach Steven Reiss. Wir waren begeistert von den neuen Erkenntnissen, die diese Analyse uns aufzeigte, konnten auch unsere Kunden dafür begeistern und schlussendlich andere Trainer, Coaches und Berater für die Nutzung des Reiss Profiles® ausbilden. Mit der Zeit aber wurde uns klar, dass das Reiss Profile® nur einen Teil der menschlichen Persönlichkeit analysiert und abbildet, die so individuell und komplex wie ein Fingerabdruck ist. Also begaben wir uns auf die Suche nach weiteren zielführenden und ergebnisbringenden Analysetools. Inzwischen arbeiten wir erfolgreich mit mehreren diagnostischen Instrumenten – und das hat uns motiviert, ein Buch über die Vielfalt der Persönlichkeitsanalysen herauszugeben. Das Resultat halten Sie heute in den Händen.

Wir wollen damit nicht werten oder beeinflussen, sondern vielmehr darüber aufklären, dass jedes Tool seine Berechtigung hat und unterschiedliche Aspekte, Bereiche und Facetten der Persönlichkeit analysiert und abbildet.

Machen Sie sich mit diesem Werk Ihr eigenes Bild. Finden Sie das Instrument, das zu Ihrer Situation am besten passt, um mehr über sich selber und andere zu erfahren. Erkennen und verstehen Sie, dass jeder anders ist, aber anders gut und damit eine Bereicherung für unser Leben.

Häufig werden wir gefragt: Warum ist der Einsatz von Persönlichkeitsanalysen überhaupt sinnvoll? Warum sollte ich als Geschäftsführer, Unternehmer, Führungskraft, Personalentwickler oder Privatperson in den Einsatz von diagnostischen Instrumenten investieren? Ist das nicht alles nur »Psychokram«, der mir für teures Geld aufzeigt, was ich sowieso schon weiß?

Oft sind die Erkenntnisse aus den Persönlichkeitsanalysen eine Darstellung dessen, was wir zwar schon wussten, aber nicht richtig benennen konnten. Das ist auch gut so, denn niemand kennt uns besser als wir uns selbst. Wir sind der unangefochtene Experte für unsere eigene Persönlichkeit, schließlich leben wir seit unserer Geburt mit ihr.

Allgemein hat der Einsatz von Persönlichkeitsinstrumenten mehrere große Vorteile:

- Die Ergebnisse sind wissenschaftlich fundiert und verschaffen uns damit eine ganz neue Sicht darauf, wer wir sind und worin wir uns voneinander unterscheiden.
- Persönlichkeitsanalysen machen das sichtbar, was wir vielleicht vorher nur geahnt haben. Durch sie sehen wir »bunt auf weiß«, was uns auszeichnet und uns besonders macht.
- Die Modelle fassen das in Worte, wofür wir vorher meistens keine Sprache hatten. Was oft nur »so ein Gefühl« oder ein »besser kann ich das nicht beschreiben« war, kann nun klar benannt werden – sodass wir z. B. anderen besser mitteilen können, wie wir sind.
- Diagnostische Instrumente machen bewusst nutzbar, was wir vorher nur unbewusst oder passiv eingesetzt haben. Wenn wir uns unserer Werte, Motive, Stärken, Verhaltenspräferenzen etc. bewusst werden, können wir unser Leben, unser Umfeld und unsere



Aufgaben gezielt darauf ausrichten. Wir können eine bestmögliche Passung herstellen und uns anderen gegenüber so verhalten, wie es hilfreich ist.

Kein Wunder also, dass mittlerweile jeder dritte Coach, Trainer und Berater für mindestens ein Persönlichkeitsinstrument ausgebildet ist, jeder vierte zwei Tools nutzt und jeder fünfte sogar im Besitz von drei oder mehr Lizenzen ist.\* Die Vorteile sind für alle Beteiligten vielseitig:

- Der Trainer, Coach bzw. Berater erhält durch den Einsatz von Persönlichkeitsanalysen und -modellen ein wissenschaftlich solides und objektives Fundament, um darauf die weitere Zusammenarbeit aufzubauen und maximale Passgenauigkeit zu erreichen. Ob es um Themen wie Führung, Kommunikation, Vertrieb, Service, Gesundheit oder Lebensbalance geht – Persönlichkeitsinstrumente ermöglichen es ihm, die persönliche Relevanz zu steigern und jeden mittelbar oder unmittelbar am Prozess Beteiligten mit ins Boot zu holen.
- Der einzelne Teilnehmer erhält die Möglichkeit, sich selbst zu reflektieren und im Sinne eines »Stärken stärken«-Paradigmas mit seiner Persönlichkeit zu arbeiten, anstatt gegen sie. Darüber hinaus wird er darin unterstützt, andere besser zu verstehen und zu erkennen, dass sie zwar anders sind – aber anders nicht unbedingt besser ist, sondern sich gerade aus der Diversität viele Chancen und Synergien entwickeln können.
- Ähnlich verhält es sich, wenn Persönlichkeitsinstrumente bei Teams eingesetzt werden: Die Teilnehmer erfahren und besprechen, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede die Teamkultur prägen. Sie lernen, diese zu erkennen und konstruktiv zu nutzen.
- Auch für Unternehmen und Organisationen ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten. Passgenaue Personalauswahl, zielgruppenspezifisches Personalmarketing und kulturgerechtes Change-management sind nur einige der Chancen, die sich aus Ergebnissen

---

\* Vgl. Graf, Jürgen: Potente Persönlichkeitsmodelle. Methodenstudie Weiterbildungsszene 2014. In: Training *aktuell*, Juni 2014, S. 6

der eingesetzten Persönlichkeitstools ergeben. Leider ist das Wissen über den Nutzen dieser Tools in vielen Unternehmen und Organisationen noch begrenzt.

Lange Zeit standen beim Einsatz von Persönlichkeitsinstrumenten vor allem folgende Fragen im Vordergrund:

- Wer bin ich?
- Wie ticke ich?
- Was zeichnet mich aus?
- Was macht mich besonders?
- Und wie kann ich das für meine Ziele nutzen?

Das sind wichtige Fragen, ohne Zweifel. Aber wir wollen noch einen Schritt weiter gehen. Für uns geht es immer auch darum, die eigene Persönlichkeit nicht nur zur persönlichen Selbstopтимierung genauer in den Blick zu nehmen. Wer nur bei sich bleibt, wird immer nur mit einer eingeschränkten Perspektive auf die Welt schauen:

»Wir alle treffen – mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Sicht- und Verhaltensweisen in unserem ›Lebensrucksack‹ – auf andere Menschen und setzen erst einmal voraus, dass unsere Bedürfnisse, Verhaltens- und Sichtweisen die einzig logischen sind. Wir blicken aus unserer Perspektive heraus auf die Welt und können nicht verstehen, wie für den anderen ein Würfel plötzlich rechteckig sein kann.«\*

Wer wirklich erfolgreich sein will, sollte seinen Blick daher immer auch auf die anderen richten. Die goldene Regel mag vielleicht lauten: »Behandle andere so, wie du selbst behandelt werden willst.« Aber die Platin-Regel kann nur der beschreiten, der sich von seiner eigenen Persönlichkeit löst und weiter blickt: »Behandle andere so, wie sie behandelt werden wollen.«

Persönlichkeitsanalysen und -modelle sind für uns zentrale Wegweiser dorthin. Sie bieten uns einen Rahmen, Kategorien und Anregungen, um über Fragen wie

---

\* Ion, Frauke: Ich sehe was, was du nicht siehst. Durch Perspektivenwechsel zu besseren Ergebnissen. Offenbach: GABAL 2014, S. 13

- Wer bist du?
- Wie tickst du?
- Was zeichnet dich aus?
- Was macht dich besonders?
- Und wie kann ich das für meine Ziele nutzen?

nachzudenken. Manchem mag insbesondere die letzte Frage manipulativ erscheinen. Für uns hat das aber nichts damit zu tun, unser Wissen oder unsere Einschätzung des anderen ausschließlich für die eigenen Zwecke zu nutzen. Letztlich geht es doch immer um die Interaktion und das Miteinander, das über eine bessere Kenntnis des jeweils anderen verbessert und gestärkt wird. Erst wer über sein eigenes ICH nachdenkt und dann das DU in den Blick nimmt, kann schließlich das WIR fokussieren:

- Wer sind wir?
- Wie ticken wir?
- Was zeichnet uns aus?
- Was macht uns besonders?
- Und wie können wir das für unsere Ziele nutzen?

Erst wenn wir an einem Punkt sind, an dem wir uns selbst genau kennen und den anderen in seiner Individualität erfassen können, haben wir die Möglichkeit, Gemeinsamkeiten und Unterschiede maximal synergetisch zu nutzen.

Vielleicht fragen Sie sich an dieser Stelle, warum wir dann in diesem Buch ganze 21 Instrumente vorstellen. Könnte nicht auch ein Instrument all diese Fragen beantworten? Die Antwort darauf ist: Nein. Es gibt nicht den einen Ansatz, der immer und grundsätzlich das Nonplus-ultra ist. Jedes Instrument hat seine ganz eigene Herangehensweise, spezifische Anwendungsschwerpunkte und Vorteile.

Stellen Sie sich vor, die menschliche Persönlichkeit wäre eine Werkzeugkiste. Wenn wir darin nur einen Hammer vorfinden, werden wir überall Nägel sehen und draufhauen. Erst wenn wir einen Schraubenzieher haben, können wir auch Schrauben in Wände drehen. Und erst ein Zollstock ermöglicht es uns, den optimalen Abstand zwischen zwei Nägeln oder Schrauben zu bestimmen.

Mit diesem einfachen Bild wollen wir aufzeigen, wie vielschichtig die menschliche Persönlichkeit ist. Je nach Kontext, Teilnehmern, Zielsetzung und Rahmenbedingungen kann mal das eine, mal das andere und manchmal auch eine Kombination verschiedener Instrumente die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit bieten. Trainer und Coaches, Personalentwickler und Führungskräfte benötigen daher eine gut ausgestattete Werkzeugkiste, aus der sie sich je nach Klient und Situation individuell bedienen können. Denn wenn wir nur einen Hammer haben, sieht auch alles aus wie ein Nagel.

Mit der Vorstellung verschiedener Instrumente möchten wir Sie in diesem Buch einladen, selbst herauszufinden, welches Instrument oder welche Modellkombination zu Ihren Zwecken und Ihrer Zielgruppe am besten passt. Es lohnt sich, nicht nur eines, sondern mehrere Instrumente in den Blick zu nehmen und Ihre persönliche Zielsetzung durch die verschiedenen Tool-Perspektiven zu betrachten. Wir sind uns sicher: Jedes Instrument wird einen neuen und interessanten Aspekt eröffnen. Nicht ohne Grund konnte bisher keine der aktuell in Deutschland genutzten Persönlichkeitsanalysen eine den Markt dominierende Stellung erreichen.\*

Daher dieses Buch. Unser Ziel ist es, einerseits die Vielfalt der verfügbaren Instrumente in Deutschland darzustellen und Ihnen andererseits eine Entscheidungshilfe an die Hand zu geben, welcher oder welche Ansätze am besten zu Ihnen passen. Wie wir das schaffen wollen?

Auf den nächsten Seiten erläutert zunächst Benjamin Schulz, welche Vorteile Persönlichkeitsanalysen für die Marktpositionierung von Trainern, Coaches und Beratern haben. Als Geschäftsführer von werdewelt, Agentur für Personalmarketing, verfügt er über langjährige Erfahrung in Sachen Personal Branding und strategische Positionierung in der Weiterbildungsbranche. Anschließend werden Ihnen die führenden Experten und Lizenzinhaber ihr jeweiliges Tool (in alphabetischer Reihenfolge) vorstellen.

---

\* Vgl. Graf, Jürgen: Potente Persönlichkeitsmodelle. Methodenstudie Weiterbildungsszene 2014. In: *Training aktuell*, Juni 2014, S. 6–9

Mit Feedback2you und dem Kernquadrat lernen Sie abschließend noch ein Instrument zum 360-Grad-Feedback und ein Modell zur Persönlichkeitsreflexion ohne einen klassischen, testtheoretisch aufgebauten Fragebogen kennen.

Alle Beiträge folgen einem standardisierten Aufbau, damit Sie in kürzester Zeit zu den für Sie relevanten Informationen gelangen können:

1. Allgemeine Darstellung
2. Entstehungsgeschichte
3. Wissenschaftlicher Hintergrund
4. Profilerstellung
5. Selbsteinschätzung
6. Anwendung
7. Lizenzierung, Akkreditierung oder Ausbildung
8. Zusammenfassung
9. Literatur

Jedes dieser Kapitel steht für sich, sodass Sie jederzeit zu dem Teil gelangen können, der Sie am meisten interessiert.

Außerdem haben wir darauf geachtet, dass Sie mithilfe umfangreicher Anwendungsbeispiele aus der Praxis (jeweils kursiv gedruckt) und Anregungen zur Selbsteinschätzung direkt einen Bezug zu Ihrer Persönlichkeit, zu Personen aus Ihrem Umfeld, zu Ihrem Unternehmensalltag und zu Ihrer persönlichen Zielsetzung herstellen können.

Falls Sie sich gerne tiefer gehend mit den einzelnen Ansätzen vertraut machen möchten, schauen Sie doch auf die Websites der jeweiligen Autoren oder besuchen Sie unsere Website zum Buch. Unter [www.handbuch-persoenlichkeitsanalysen.de](http://www.handbuch-persoenlichkeitsanalysen.de) stellen Ihnen viele der Autoren vertiefende Materialien zum kostenlosen Download zur Verfügung.

Nicht zuletzt geben wir und die Autoren Ihnen die Möglichkeit, viele der vorgestellten Persönlichkeitsinstrumente zu einem rabattierten Preis kennenzulernen. Eine Übersicht aller Rabatte und Informationen dazu, wie Sie Ihre Rabatte einlösen können, finden Sie ebenfalls unter [www.handbuch-persoenlichkeitsanalysen.de](http://www.handbuch-persoenlichkeitsanalysen.de).

Abschließend möchten wir noch die Gelegenheit nutzen, uns bei all jenen zu bedanken, ohne die dieses Buch niemals seinen Weg in Ihre Hände gefunden hätte:

- Den Autoren Dr. René Bergermaier, Andreas Bornhäußer, Dr. Elke Brenstein, Jos Donners, Friedbert Gay, Malin Gebken, Hans-Georg Geist, Uwe Göthert, Dr. Harald Hauschildt, Silke Hermann, Wernfried Hübschmann, Eberhard Jung, Dieter Kannenberg, Rainer Krumm, Stefan Laebe, Mathis Martin, Regine Martin, Christoph Nagler, Stefan Oppitz, Dr. Lana Ott, Oliver Reindl, Frank M. Scheelen, Juergen Schoemen, Ben Schulz, Jürgen Schuster, Thomas Staller, Maike Stöckel, Stephan van der Vat, Dr. Ulrich Vogel und Renate Wittmann für ihre Expertise, ihre Offenheit, die professionelle Zusammenarbeit und die gelungenen Beiträge. Wir freuen uns auf den weiteren Austausch!
- Dem Team des GABAL Verlags, insbesondere Ute Flockenhaus, für die hervorragende Begleitung und Unterstützung – bei diesem Buch und unseren anderen Veröffentlichungen.
- Britta Dickten, Kathrin Piepenbrock, Lena Sablowski und Ursula Stenzel vom Institut für Persönlichkeit. Ohne euch wäre dieses Buch und so vieles mehr noch nicht einmal im Ansatz möglich gewesen. Vielen Dank für euer Engagement, eure Ideen und eure Tatkraft!

Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, wünschen wir nun viel Freude bei der Lektüre. Wenn Sie nachfolgend in der männlichen Form angesprochen werden, dann ist dies natürlich ausschließlich der besseren Lesbarkeit geschuldet. Wir hoffen, dass Sie ein interessantes Leseerlebnis haben und einige spannende neue Erkenntnisse über Persönlichkeitsanalysen und -modelle allgemein, aber auch über sich selbst und Ihr Umfeld gewinnen können.

Herzlichst,

*Markus Brand, Frauke Ion und Sonja Wittig*