

Persönlichkeitsdiagnostik: Entdecke die  
Potenziale mit der AECdisc® Analyse

Dirk Thiemann · Rainer Skazel

# Persönlichkeits- diagnostik: Entdecke die Potenziale mit der AECdisc<sup>®</sup> Analyse

Persönlichkeit, Verhalten und  
Motivationsfaktoren als Schlüssel  
zum beruflichen Erfolg



Springer Gabler

Dirk Thiemann  
GmbH & Co KG  
Deutsches Institut für Vertriebskompetenz  
Allensbach, Baden-Württemberg  
Deutschland

Rainer Skazel  
GmbH & Co KG  
Deutsches Institut für Vertriebskompetenz  
Allensbach, Baden-Württemberg  
Deutschland

ISBN 978-3-658-43259-1      ISBN 978-3-658-43260-7 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-43260-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

# Vorwort

## **Auf der Suche nach den (verlorenen und) brachliegenden Potenzialen**

Wir beobachten in Deutschlands Unternehmen oftmals eine Verschwendung und Vergeudung von Potenzialen. Das hat meistens damit zu tun, dass viele Menschen gar nicht wissen, über welche Potenziale sie verfügen. Und auch von Unternehmensseite wird viel zu wenig getan, sich ein objektives Bild zu den Potenzialen der Menschen zu verschaffen. Das aber wäre mithilfe einer Potenzialanalyse relativ leicht möglich. Die Ergebnisse der Potenzialanalyse bilden die Grundlage für eine fundierte Einschätzung der Potenziale und vor allem für fundierte Aussagen dazu, wie jeder Mensch seine Potenziale entfalten, einsetzen und entwickeln kann. In Zeiten des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels können wir es uns nicht leisten, Potenziale ungenutzt brachliegen zu lassen. Es kommt auf die Potenziale jedes einzelnen Menschen an, wenn wir unsere Zukunft lebenswert und unsere berufliche Zukunft erfolgreich gestalten wollen und wettbewerbsfähig bleiben möchten.

Darum richten wir uns mit diesem Buch an Geschäftsführer, Personalleiter, Recruiter, Personalentwickler, Führungskräfte und jeden, der seine Potenziale erkennen, nutzen und ausbauen will und dies auch für die Menschen leisten will, für die er Verantwortung trägt. Dass dies ge-

lingen kann, zeigen auch die Statements einiger Menschen, die die Potenzialanalysen in ihrem jeweiligen Bereich erfolgreich einsetzen und in kurzen Interviews darüber berichten.

Wir stellen einen Weg dar, wie Sie Ihre eigenen Potenziale und die Ihrer Mitarbeitenden freisetzen und zum Aufblühen bringen. Unsere Bitte: Bei Fragen nehmen Sie direkt Kontakt mit uns auf, am besten schreiben Sie an [info@div-institut.de](mailto:info@div-institut.de). Das gilt auch für Anregungen und Hinweise zum Thema, treten Sie in den Austausch mit uns. Lassen Sie uns gemeinsam die in diesem Buch dargestellten Impulse auf Ihre Rahmenbedingungen und Ihre authentische Situation abstimmen.

Gestatten Sie noch einen Hinweis, bevor es losgeht: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir weitgehend auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen weiblich, männlich und divers. Selbstverständlich gelten alle Personenbezeichnungen für alle Geschlechter.

Herzliche Grüße  
Ihr  
Dirk Thiemann  
Rainer Skazel

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	1
1.1	Warum wir unsere Potenziale kennen sollten	1
1.2	Der Weg zur Potenzialentdeckung und Potenzialentwicklung	3
<b>2</b>	<b>Die Erfolgsfaktoren für den unternehmerischen Erfolg</b>	7
2.1	Der Mensch im Mittelpunkt	7
2.1.1	Die neue Macht der Mitarbeitenden	9
2.1.2	Die Ohnmacht der Mitarbeitenden	11
2.2	Potenzialentwicklung und Persönlichkeitsdiagnostik gehören zusammen	13
2.2.1	Von der Einzigartigkeit der Persönlichkeit	16
2.2.2	Persönlichkeitsentwicklung ist möglich	16
	Literatur	18

<b>3</b>	<b>Kritische Betrachtung: Der Sinn und die Notwendigkeit von Persönlichkeitstests und Persönlichkeitsdiagnostik</b>	21
3.1	Kultur der Potenzialanalysen und der Persönlichkeitsdiagnostik etablieren	21
3.2	Warum es die Persönlichkeitsdiagnostik in Deutschland oft so schwer hat	24
3.2.1	Zweifel an der Testqualität	25
3.2.2	Exkurs von Regina Euteneier: Die AECdisc® Potenzialanalyse und ihre wissenschaftliche Relevanz	28
3.2.3	Pinocchio-Effekt ausschließen	31
3.2.4	Plädoyer für die Eignungsdiagnostik	32
	Literatur	35
<b>4</b>	<b>Einführung in die AECdisc® Potenzialanalyse</b>	37
4.1	Die Grundlagen der AECdisc® Potenzialanalyse	37
4.1.1	Themenbereich 1: Das WAS, das WIE und das WARUM	38
4.1.2	Themenbereich 2: Die vier Farb- und acht Haupttypen	39
4.1.3	Themenbereich 3: Die Potenzialanalyse im Praxiseinsatz	40
4.2	Hintergrundwissen AECdisc® Potenzialanalyse	45
4.3	Kurzbeschreibung der vier Farbtypen	48
4.3.1	Der rote Typ: „Meistere Herausforderungen und Schwierigkeiten!“	48
4.3.2	Der gelbe Typ: „Geteilte Freude ist doppelte Freude!“	49
4.3.3	Der grüne Typ: „Strebe nach stabiler Harmonie!“	51
4.3.4	Der blaue Typ: „Halte Verfahrensweisen und Regeln ein!“	52
4.4	Kurzbeschreibung der acht Haupttypen	53
4.4.1	Der rote Initiator	53
4.4.2	Der rot-gelbe Motivator	54

4.4.3	Der gelbe Kommunikator	56
4.4.4	Der gelb-grüne Berater	57
4.4.5	Der grüne Unterstützer	58
4.4.6	Der grün-blaue Koordinator	59
4.4.7	Der blaue Analytiker	61
4.4.8	Der blau-rote Organisator	62
4.5	Das Potenzial-Rad und der Beginn der Abenteuerreise	63
	Literatur	65
<b>5</b>	<b>Bevorzugte Verhaltensweisen: „Wer bin ich?“</b>	<b>67</b>
5.1	Paula Paulsens Persönlichkeitsbeschreibung: Die spezifischen Eigenschaften des natürlichen Stils	68
5.2	Diskrepanz zwischen natürlichem und angepasstem Stil	70
<b>6</b>	<b>Talent- und Stärkenmanagement: „Über welche Stärken verfüge ich?“</b>	<b>75</b>
6.1	Paula Paulsens Talente und Stärken	75
6.2	Das optimale Umfeld für den Einsatz der Stärken kreieren und finden	78
	Literatur	82
<b>7</b>	<b>Kommunikationsstil: „Wie kommuniziere ich und welchen Kommunikationsstil sollte ich nutzen, um erfolgreich zu sein?“</b>	<b>83</b>
7.1	Den dominanten Kommunikationsstil einsetzen und pflegen	83
7.2	Hinweise für den kommunikativen Umgang mit anderen Menschen	84
<b>8</b>	<b>Komplementärtyp: „Gegensätze, die sich anziehen“ oder „Gleich und gleich gesellt sich gern“?</b>	<b>89</b>
8.1	Der Koordinator als „Schatten“ des Motivators: Die wichtigsten Eigenschaften des Komplementärtyps	89
8.2	Was Paula Paulsen von ihrem Komplementärtyp lernen kann	91

<b>9</b>	<b>Selbstbild versus Fremdbild: „Wie nehme ich mich wahr und wie werde ich von anderen wahrgenommen?“</b>	95
9.1	Selbstwahrnehmung und die Wahrnehmung durch andere Menschen	95
9.2	Konsequenzen aus dem Unterschied zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung ziehen	98
<b>10</b>	<b>Verbesserungspotenziale nutzen: „Wie kann ich mich weiterentwickeln?“</b>	101
10.1	Weiterentwicklungs- und Wachstumsbereiche feststellen	101
10.2	Paula Paulsens verbesserungswürdige Bereiche	103
10.2.1	Arbeitsbedingungen auf Paula Paulsen abstimmen	105
10.2.2	Führungsarbeit auf Paula Paulsen abstimmen	106
<b>11</b>	<b>Motivationsfaktoren: „Was treibt mich wirklich an?“</b>	109
11.1	Die Motivationsstruktur reflektieren	109
11.1.1	Extrinsische und intrinsische Motivation	110
11.1.2	Handlungsmotive nach Eduard Spranger	111
11.2	Praktische Anwendungsbereiche	113
11.2.1	Schwache und starke Handlungsmotive	114
11.2.2	Motive in ihrer Gesamtheit betrachten	116
	Literatur	120
<b>12</b>	<b>Das perfekte Match: Wie Menschen beruflich noch erfolgreicher sein können</b>	121
12.1	Job-Benchmarking und Recruiting: Der richtige Job für den richtigen Mitarbeitenden	121
12.1.1	Im Recruiting den Lieblings-Mitarbeitenden finden	122

12.1.2	Auswahlprozess mit eignungsdiagnostischer Potenzialanalyse optimieren	123
12.2	Mitarbeiterführung mithilfe von Potenzialanalysen verbessern	126
12.2.1	Unterschiedliche Mitarbeitende unterschiedlich führen	127
12.2.2	Mit Potenzialanalysen Teams zusammenstellen	129
Literatur		130
<b>Schlusswort von Dr. Rupert Beinhauer</b>		131
<b>Literatur</b>		133
<b>Stichwortverzeichnis</b>		135

## Über die Autoren



**Dirk Thiemann** Der Unternehmensberater und Personalentwickler **Dirk Thiemann** (rechts) ist mit seinem Partner Rainer Skazel Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des Deutschen Instituts für Vertriebskompetenz. Der renommierte Wissenschaftsverlag Springer Gabler zählt sie zu Deutschlands führenden Experten für Persönlichkeits- und Vertriebsdiagnostik. Dirk Thiemann ist exklusiver Lizenzträger für die AECdisc® Potenzialanalyse in Deutschland, Österreich und Schweiz und die Compro+® Kompetenzanalyse in Deutschland und Österreich.

Dirk Thiemann ist mehrfacher Gewinner des Europäischen Trainingspreis. Der Europäische Trainingspreis gilt als Oscar für die Anbieter von Trainings und Seminaren und ist der älteste und renommiertester Preis der Weiterbildungsbranche. 2020 wurde er für den Human Resources Excellence Award nominiert und zählte zu den Top-3-Gewinnern. Außerdem publiziert er regelmäßig Fachartikel und ist mehrfacher Sachbuchautor.

Kontakt: [www.dirk-thiemann.de](http://www.dirk-thiemann.de)

**Rainer Skazel** Der Unternehmensberater und Top-Management-Coach *Rainer Skazel* (links) ist kreativer Vordenker und Experte für Persönlichkeitsdiagnostik, Recruiting, Führung und Vertriebsmanagement. Gemeinsam mit Dirk Thiemann ist er Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des Deutschen Instituts für Vertriebskompetenz und Lizenzträger für die AECdisc® Potenzialanalyse und die Compro+® Kompetenzanalyse. Der Unternehmer, Berater und Sachbuchautor ist Dozent an der deutschen Maklerakademie, zertifizierter Unternehmensberater beim Bundesverband der Versicherungskaufleute (BVK), Bachelor of Professional Marketing (CCI) und Member of GSA (German Speakers Association). Mit seinem Wissen zu dem Thema „Mensch und Persönlichkeit“ und seiner Umsetzungsorientierung erzielt er in seinen Seminaren, Trainings und Kundenprojekten einen sehr hohen Erfolgs- und Wirkungsgrad. Als Seminarleiter, Coach und Speaker hat er mehr als 20.000 Menschen erreicht.

Kontakt: [www.rainer-skazel.de](http://www.rainer-skazel.de)

**Rainer Skazel und Dirk Thiemann** entwickelten das Vertriebsaudit 360°, die Personalstrategieanalyse und die Messung der Verkaufskompetenz. Als exklusive Lizenzträger der AECdisc® Potenzialanalyse und der Compro+® Kompetenzprofile haben sie für die Persönlichkeitsdiagnostik und Personalrekrutierung eine einmalige Toolbox entwickelt. Sie sind Gewinner des Europäischen Trainingspreises, für ihre erfolgreichen Beratungsprojekte wurden sie für die Human Resources Excellence Awards nominiert. Ihre bewährte Beratungsstrategie basiert auf der Verknüpfung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens mit den maßgeblichen Erfolgsfaktoren von Mitarbeitenden und Führungs-

kräften. Ihre jahrelange praktische Managementenerfahrung, ihr Erfahrungsschatz als Trainer und Berater sowie ihr Know-how als erfolgreiche Unternehmer machen sie für ihre Zuhörer und Leser zu Inspiratoren.

Das Deutsche Institut für Vertriebskompetenz wird von den Kunden besonders dafür geschätzt, dass mit Unterstützung der DIV-Experten nachweisbare und außergewöhnlich gute Erfolge erzielt werden. Mit der Ausbildung zur/zum Vertriebsfachfrau/-mann im Außendienst bietet das Institut die erste Vertriebsausbildung mit Universitätszertifikat an.

**Kontakt:**

**DIV Deutsches Institut für Vertriebskompetenz GmbH & Co. KG**

Von-Steinbeis-Str. 16, 78476 Allensbach am Bodensee

Tel.: 07533/99290-20

[info@div-institut.de](mailto:info@div-institut.de)

[www.div-institut.de](http://www.div-institut.de)