

# BATENBORCH INTERVIEW

„PROFILING bei Führungskräften  
– Wenn der CV alleine nicht  
mehr reicht.“

Im Gespräch mit  
**Annette Tresp** – Expertin für  
Profiling und Management Diagnostik

**November, 2021**

BATENBORCH International GmbH  
Christian Peters  
[c.peters@batenborch.de](mailto:c.peters@batenborch.de)



---

## PROFILING bei Führungskräften – Im Interview mit Annette Tresp

Im Rahmen der Mitarbeitergewinnung hört man in den letzten Jahren immer wieder den markanten Begriff des „Profiling“. Aus eigener Personalberater-Erfahrung wissen wir, dass der Begriff nicht selten falsch definiert wird. Im schlimmsten Fall im Umgang mit Bewerbern sogar falsch umgesetzt wird.

Annette Tresp – langjährige und erfahrene Expertin auf dem Gebiet Persönlichkeitsprofil-Analyse kann unseren Eindruck bestätigen und gibt im folgenden Interview hochinteressante Einblicke in die Welt des Profiling. Annette und ich sind uns vor ein paar Jahren beruflich – zu dem Thema Managementdiagnostik und Kompetenzmessung – über den Weg gelaufen. So freue ich mich, dass ich Annette als Gesprächspartnerin für einen Expertenaustausch gewinnen konnte.

**CP: Was ist Profiling ? / Wie lange gibt es Profiling? / Und wo hat Profiling seinen Ursprung?**

AT: Beim Profiling handelt es sich um einen multimodalen Prozess, bei dem eine Person in ihrer Gesamtheit betrachtet und beschrieben wird. Im Profiling beschreiben wir Verhalten und versuchen, Verhalten möglichst präzise vorherzusagen. Dazu gehören psychologische und physiologische Faktoren, wie z.B. das Verhalten, Emotionen, Motive aber auch die Statur und andere physiologische Merkmale, gleichermaßen. Profiling bedeutet Messen, Beobachten, Analysieren, Interpretieren (im Sinne des Erkennens von Zusammenhängen) und Beschreiben. Durch die gezielten Fragen nach dem „Was“ (tut die Person), dem „Wozu“ (tut sie es) und dem „Wie“ (tut sie es) entsteht das Gesamtbild, das sogenannte Profil, einer Persönlichkeit. Das Selbstbild einer Person ist dabei genauso entscheidend wie die Fremdbeobachtung und das damit entstehende Fremdbild. Der Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild rundet das Bild ab. Da es sich beim Profiling um einen multimodalen Prozess handelt, setzen wir diverse Verfahren ein, um ein Profil zu erstellen. Dazu gehört der Einsatz von Persönlichkeitsanalysen, Leistungstests, Interviews, Verhaltensbeobachtungen oder auch der gezielte Einsatz von Assessment Centern oder Management Appraisals. Bei der Entwicklung von Führungskräften kommt oft auch ein 360 Grad Verfahren zum Einsatz.

*„Der Einsatz eines Persönlichkeitsverfahrens sollte gut überlegt und jeweils abhängig von der jeweiligen Fragestellung sein.“*

Der Begriff des Profiling stammt ursprünglich aus der forensischen Kriminalistik. In den Fokus der Öffentlichkeit gelangte der Begriff erstmals 1978 als Robert Ressler, der damalige Leiter der Abteilung Verhaltensforschung des FBI, dazu für die breite Öffentlichkeit publizierte. Den Begriff des „Profilers“ gibt es in der deutschen Kriminalistik so nicht und er wird von deutschen Ermittlungsbehörden auch weitgehend vermieden. Das Synonym in Deutschland ist der Fallanalytiker. Dabei handelt es sich vorwiegend um Polizisten und Kriminalisten. Meist um Kriminalbeamte, die ggf. ein zusätzliches Studium der Psychologie absolviert haben und vorrangig mit der Recherche internationaler Datenbanken betraut sind. Auch in Deutschland werden Täterprofile erstellt. Das aus Fernsehen und Literatur bekannte Täterprofil, nach dem Motto weiß, männlich, zwischen 30 und 45 Jahre, Einzelgänger und sonntäglicher Gottesdienstbesucher wird in dieser Form in Deutschland in der Regel jedoch nicht erstellt.

---

Im wirtschaftlichen Kontext, insbesondere in der Management Diagnostik, wird der Begriff des Profiling vorrangig genutzt, um das Verhalten, die Motive, Persönlichkeitseigenschaften und damit die Persönlichkeitsstruktur eines Menschen zu beschreiben.

### **CP: Gibt es DAS EINE Profiling Tool?**

AT: Um das Selbstbild einer Person zu messen, werden gerne sogenannte Persönlichkeitsanalysen („psychometrische Tools“, Potenzialanalyse, Kompetenzanalysen, Motivanalysen) eingesetzt. Die Person beurteilt sich also selbst in ihrem Verhalten, ihren Motiven und ihrer Persönlichkeitsstruktur. Die Selbsteinschätzung ist im Rahmen des Profiling-Prozesses von großer Bedeutung. Zum einen um zu prüfen, inwieweit eine Person in der Lage ist, eigenes Verhalten, Potenziale, Motive zu erleben und zu beschreiben, zum anderen um eine Akzeptanz in das Verfahren zu schaffen. Das „EINE TOOL“ gibt es nicht. Der Einsatz eines Persönlichkeitsverfahrens sollte gut überlegt und jeweils abhängig von der jeweiligen Fragestellung sein. So ist es ein Unterschied, ob ich mich in einem Kontext der Personalentwicklung (Development) oder im Kontext der Auswahl (Recruiting) befinde. Ich empfehle meinen Kunden, sich bei der Auswahl der geeigneten Methodik an der DIN 33430 (Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik) zu orientieren.

*„Menschen neigen dazu, Persönlichkeiten zu rekrutieren, die ihrer eigenen Persönlichkeit, insbesondere ihrem eigenen Verhalten sehr ähnlich sind. Oft benötigt es jedoch eine Person, die diametral gegenübersteht.“*

Um tatsächlich von Profiling sprechen zu können, muss eine zusätzliche Fremdeinschätzung erfolgen, die im Idealfall auch Gestik, Mimik, Körpersprache, Bewegung und stand im Raum, Sprechgeschwindigkeit, Tonalität, Wortwahl, etc. sowie die sogenannten Realkennzeichen nach Steller & Köhnken berücksichtigt. Ein solches Vorgehen ist in der Management Diagnostik (zumindest im deutschsprachigen Raum) aktuell eher selten. Profiling wird umgangssprachlich eher mit „Assessement“ gleichgesetzt. Gemeint ist meistens eine Kombination aus Persönlichkeitsanalyse, Interview und ggf. noch Assessment- oder Development Center. Wir merken jedoch, dass der Wunsch nach einem echten Profiling aktuell deutlich zunimmt. Bereits Johann Wolfgang von Goethe hat festgestellt " der Charakter ruht auf der Persönlichkeit, nicht auf den Talenten". Immer mehr Unternehmen erkennen, dass die Persönlichkeit in Bezug auf bestimmte Rollen den entscheidenden Erfolgsfaktor bildet. Insbesondere in einem agilen und damit eher instabilen, weil oft wechselndem Umfeld (sprints, act fast fail fast) kommt einer stabilen Persönlichkeit ein besonderer Wert zu. Wir arbeiten viel für und mit Start Up Unternehmen im Bereich der Künstlichen Intelligenz und IT. Auch für Führungspositionen ist die Persönlichkeit oft deutlich erfolgskritischer als die fachliche Expertise oder der vorliegende Lebenslauf. Je höher der Führungs- oder Managementgrad umso stärker spielt die Persönlichkeit für den beruflichen Erfolgeine Rolle. An dieser Stelle ist die Erstellung eines Persönlichkeitsprofils von großem Nutzen.



---

**CP: Bei der Identifizierung passender KandidatInnen für Führungspositionen greifen wir als Personalberater ebenfalls auf unterschiedliche Profiling-Methoden zurück und müssen feststellen, dass Bewerbungsunterlagen und Persönlichkeit und Verhalten in manchen Fällen nicht konform sind. Welche Risiken bestehen für Unternehmen, wenn sie beim Recruiting auf die Analyse der Persönlichkeitsstruktur verzichten?**

AT: Dein Ansatz gefällt mir. Extravertierte, ausdrucksstarke (Verbalisation, Rhetorik) und gebildete Persönlichkeiten haben in einem klassischen Rekrutierungsprozess erhebliche Vorteile. Sie sind wortgewandter und wirken allein dadurch denkbeweglicher und zugänglicher. Weiterhin gibt es Personen, die ein großes Talent besitzen, sich positiv darzustellen und sich in ihrem Verhalten ihrem Gegenüber anzupassen. Manchmal halten sie, was sie versprechen, teilweise sind es schlicht Blender. Introvertierte Persönlichkeiten sind in Interview- oder Assessmentsituationen oft im Nachteil. Das bedeutet jedoch keinesfalls, dass sie eine bestimmte Rolle nicht genauso gut, besser oder schlechter als ihre extravertierten Kollegen ausüben können. Menschen neigen dazu, Persönlichkeiten zu rekrutieren, die ihrer eigenen Persönlichkeit, insbesondere ihrem eigenen Verhalten sehr ähnlich sind. Oft benötigt es jedoch eine Person, die diametral gegenübersteht. In der Vielfalt steckt der Erfolg. Profunde Persönlichkeitsverfahren stützen sich meist auf die sogenannte BIG Five Methode. Dabei handelt es sich um das, in der Psychologie, am besten wissenschaftlich untersuchte Persönlichkeitsmodell. Wie der Name sagt, berücksichtigt diese Methode, neben der Skala Introversion und Extraversion, vier weitere Persönlichkeitsskalen, die einen guten Einblick in das Verhalten und das zugrundeliegende Potenzial eines Mitarbeitenden abbilden. So z.B. die Skala Gewissenhaftigkeit vs. Flexibilität oder Offenheit vs. Beständigkeit.

*„Je enger der Bewerbermarkt, also je weniger sehr gute Kandidaten zur Verfügung stehen, desto wichtiger und wertvoller ist Profiling für Unternehmen.“*

**CP: Lassen sich durch Profiling bspw. Parameter / Kriterien der Persönlichkeit „abgreifen“, die für die eigentliche Jobposition nicht relevant sind, aber dennoch für zukünftige strategische Entscheidungen wichtig sind? Bspw. Veränderungsbereitschaft im Rahmen eines Change-Prozesses.**

AT: Selbstverständlich. Insbesondere im Rahmen von Talentprogrammen stellt sich oft die Frage, welches Potenzial eine Person mitbringt, für ggf. zukünftig anstehende Rollen. Ob sie z.B. bereit ist, den geplanten Change mitzugehen und wie sie es dann genau tun wird. Als Profiler betrachten wir die Person jeweils in ihrer Gesamtheit, also mit allen Potenzialen, Stärken und Entwicklungsfeldern. Damit können wir auch sehr zielgerichtet und individuell Aussagen zu Entwicklungsmöglichkeiten und entsprechenden Maßnahmen treffen. Menschen sind sehr unterschiedlich. Sie gehen sehr unterschiedlich mit Veränderungen um, erleben diese sehr unterschiedlich und benötigen differenzierte Lernmethoden und -medien, um das Maximum aus sich herausholen zu können. Eine introvertierte, gewissenhafte Persönlichkeit wird einen Change-Prozess anders erleben und anders bewältigen als eine extravertierte, flexible Persönlichkeit. Damit ist keine Aussage über Gut oder Schlecht getroffen, sondern einfach nur über anders. Was dann für uns bedeutet, dass wir die Personen entsprechend ihrer Präferenzen sehr individuell ansprechen und behandeln können. Damit schaffen wir eine hohe Zufriedenheit und Motivation. Generell geht es im Profiling nie um Gut /Schlecht oder Schwarz/Weiß. Persönlichkeitsprofile bewerten wir jeweils auf eine bestimmte Anforderung, Aufgabe oder Rolle hin. Dabei kann die Persönlichkeitsstruktur eine bestimmte Rolle eher unterstützen oder eher behindern.

---

Diese Ausführungen machen deutlich, dass eine genaue Beschreibung der Aufgabe, der Rolle sowie des gewünschten Zielzustandes unerlässlich ist. An dieser Stelle noch eine Anmerkung: Wir arbeiten mit Kunden, die zum Teil keine großen Auswahlmöglichkeiten haben, weil der Bewerbermarkt sehr eng umgrenzt ist. Und genau in solchen Situationen ist Profiling so wertvoll. Denn ich kenne dann mögliche Stolpersteine und kann direkt im Rahmen des Onboardings mit einer gezielten, zu der Persönlichkeit passenden, Unterstützung und Lernmethodik einsteigen.

*„Unternehmen, die in einen Change gehen, brauchen Führungspersönlichkeiten, die diesen Prozess maximal unterstützen können... Diese Persönlichkeitsmerkmale werden mit professionellem Profiling abgefragt.“*

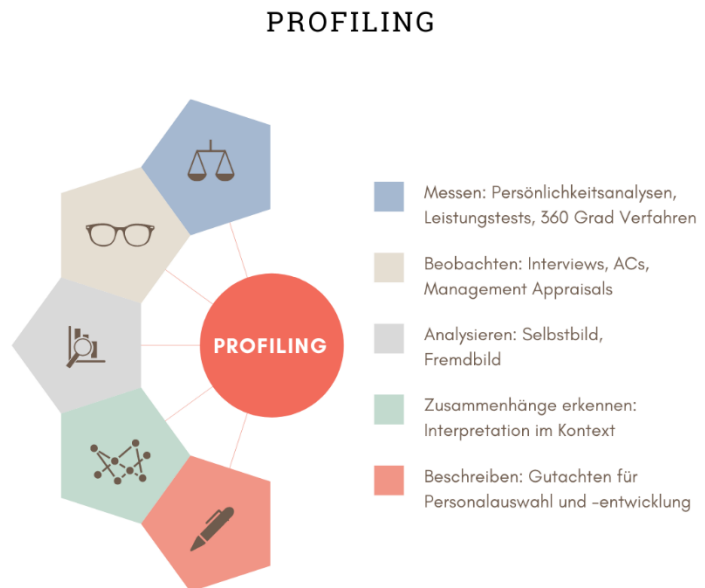
**CP: Welche Bedeutung wird Profiling in Zukunft für die Auswahl von Führungskräften haben? Oder Warum ist Profiling insbesondere bei der Rekrutierung von Führungskräften so wichtig?**

AT: Je stärker Unternehmen in die Veränderung gehen wollen oder müssen, umso wichtiger ist es, die Persönlichkeit zu finden, die diesen Prozess maximal unterstützen kann. Die Fähigkeit, situativ zu führen hat sich z.B. in diversen Studien als ein entscheidender Erfolgsfaktor gezeigt. Um situativ führen zu können, muss ich in der Lage sein, die aktuelle Situation und möglicherweise kommende Situationen korrekt einzuschätzen. Weiterhin muss eine Führungskraft in der Lage sein, ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entsprechend ihrer Persönlichkeit und ihrer Verhaltenspräferenzen einschätzen zu können und entsprechend behandeln zu können. Das hat einerseits mit Techniken zu tun, die ich lernen kann und ist andererseits davon abhängig, was ich aus mir heraus mitbringe, also meiner Persönlichkeit. Wir sprechen gerne von Führungskompetenzen. Eine Kompetenz ist ein Konstrukt, welches aus der Persönlichkeit, Wissen/ Erfahrung sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten besteht. Die Persönlichkeit bildet dabei die Grundlage. Je näher eine Fähigkeit an meiner Persönlichkeit liegt, umso leichter werde ich sie ausüben können und umso mehr Spaß werde ich bei der Ausübung haben. Je mehr Spaß ich habe, umso erfolgreicher werde ich sein. Umgekehrt gilt das genauso. Je weiter entfernt eine Tätigkeit von meiner Persönlichkeit liegt, umso mehr Energie muss ich aufbringen, um dieser Tätigkeit gerecht zu werden. Es strengt mich an, ich habe keinen Spaß und werde entsprechend niemals ein Exzellenzniveau erreichen. Stellen Sie sich bitte vor, Sie verlangen von einer hoch introvertierten Persönlichkeit, dass sie jeden Tag mit ihr unbekanntem Personen telefoniert, also vertriebliche Kaltakquise betreibt. Handelt es sich bei dieser Person gleichzeitig um eine hoch gewissenhafte Persönlichkeit, wird sie diesem Wunsch nachkommen und sich anstrengen, Ihren Erwartungen gerecht zu werden. Vermutlich wird sie einen guten Job machen. Herausragende Leistungen wird sie jedoch nicht erbringen können. Umgekehrt wird sie sich nach einer gewissen Zeit maximal gestresst fühlen und ggf. krank werden oder kündigen. Hier sollte also besser von Beginn an jemand gesucht und eingesetzt werden, der Freude daran hat, jeden Tag neue Menschen kennenzulernen und diese gezielt anzusprechen. Exzellenz bedeutet Freude und Spaß zu haben, an dem was ich tue (s. auch Enjoyment-Performance Theorie). Ich werde oft gefragt, ob man Persönlichkeit verändern kann. Natürlich kann man das in einem bestimmten Rahmen, Persönlichkeit ist nicht in Stein gemeißelt. Das ist die Grundlage einer jeden Personalentwicklung. Jedoch wird eine Person, die als Viereck geboren ist, nicht als Kreis sterben. Viel leichter ist es, das eigene Verhalten zu reflektieren und daran zu arbeiten.

Verhalten lässt sich sehr viel leichter an Situationen anpassen. Das tun wir sowieso. So verhalten wir uns unserem Partner gegenüber anders als dem Chef gegenüber.

**CP: Kann man Profiling als Methode für die eigene HR-Abteilung lernen bzw. implementieren?**

AT: Selbstverständlich. Bei der TRESP & CIE haben wir bereits viele Kolleginnen und Kollegen aus HR Abteilungen zum Thema Profiling ausgebildet. Das beinhaltet das Kennenlernen sowie den gezielten Einsatz verschiedener Persönlichkeitsverfahren genauso wie das Erlernen zielgenauer Interview-, Beobachtungs- und Bewertungstechniken. Profiling ist ein Prozess, eine Methodik und damit erlernbar.



(C) 2021 TRESP & CIE GmbH

*„Die valide Beschreibung einer Persönlichkeit ist hoch komplex... und setzt eine fundierte psychologische Ausbildung voraus... Profiling ist mehr als die Anwendung einer DISC(G) Methodik“*

**CP: Was sind die größten Fehler, die man bei der Analyse der Persönlichkeit eines Kandidaten durch Profiling machen kann?**

AT: Sich auf nur eine Methode, wie z.B. eine Online-Persönlichkeitsanalyse zu verlassen und keine weiteren Bausteine in den Prozess zu integrieren. Die valide Beschreibung einer Persönlichkeit ist hoch komplex, setzt vielfältige Methoden, eine gute Ausbildung, ständige Fortbildung und ganz sicher auch langjährige Erfahrung voraus. Eine zwei- oder dreitägige Ausbildung auf ein Persönlichkeitsverfahren reicht nicht. Insbesondere, wenn keinerlei psychologische Ausbildung und / oder Berufserfahrung vorhanden ist. Profiling ist aktuell sehr modern. In den letzten Jahren sind viele Bücher dazu erschienen. Gerne wird Profiling mit der DISC(G) Methode nach C.G. Jung und William Marston gleichgesetzt. DISC(G) Modelle beschreiben Verhaltenspräferenzen und damit lediglich einen Teil der Persönlichkeit. Zusätzlich beruhen sie auf einer ausschließlichen Selbsteinschätzung. Nicht jeder ist in der Lage, das eigene Verhalten und die Wirkung auf andere einzuschätzen. DISC(G) Modelle, für sich allein stehend, verleiten zu einer Schubladenpsychologie, die zum Teil mehr Schaden anrichtet, als sie nützt.

Um an dieser Stelle keine Missverständnisse entstehen zu lassen: Auch wir bei der TRESP & CIE arbeiten sehr gerne mit DISC(G) Modellen. In Teamentwicklungen, Vertriebs- und Kommunikationstrainings und auch Coachings sind diese Verfahren sehr wertvoll. Profiling ist das jedoch nicht. Mit den Ergebnissen ist fundiert und sachgerecht, also der zugrundeliegenden Theorie entsprechend, umzugehen. Das gilt im Übrigen für den

---

Einsatz aller Persönlichkeitsverfahren und sonstiger Methoden. Auch beim Führen von Interviews können eklatante Fehler gemacht werden. Eine häufige Beobachtung ist dabei, dass der Interviewer redet und nicht der Kandidat oder dass dem Kandidaten bewusst oder unbewusst Worte in den Mund gelegt werden. Weiterhin spielt die Fragetechnik eine entscheidende Rolle. Auch diese ist erlernbar.

*„In der psychologischen Diagnostik gilt wie in der medizinischen Diagnostik das Minimalprinzip: Es werden ausschließlich die Verfahren eingesetzt, die man braucht, um ein hinreichend valides Ergebnis zu erzielen.“*

Zu wenig oder gar nicht auf die wissenschaftliche Fundierung eines Verfahrens zu achten, ist ein weiterer großer Fehler. Ein Profiling stellt für jeden Kandidaten eine Belastung dar. Damit verbietet sich der Einsatz nicht notwendiger Verfahren oder der Einsatz von an sich anerkannten Verfahren, in Bereichen, in denen diese keine hinreichende Aussagekraft haben. Das Motto, das tun wir jetzt mal, machen wir eben einen Test mehr, kann ja nicht schaden, ist unangemessen. In der psychologischen Diagnostik gilt wie in der medizinischen Diagnostik das Minimalprinzip: Wir setzen ausschließlich die Verfahren ein, die es mindestens braucht, um ein hinreichend valides Ergebnis zu erzielen. Es wird kein Herzkatheder durchgeführt, wenn eine Blutdruckmessung ausreichend ist.

#### **CP: Wann macht Profiling keinen Sinn?**

AT: Ein valides Profiling ist mit Aufwand und entsprechend mit Kosten verbunden. Kosten und Nutzen sollten jeweils in einer angemessenen Relation stehen. Im klassischen Blue Collor Bereich setzen wir es nicht ein. Bei Personen mit Führungs- und/oder Managementverantwortung ist es mittlerweile Standard.



Mit 27 Jahren internationaler Erfahrung in nahezu allen Branchen ist Annette Tresp heute mit der TRESP & CIE GmbH eine der gefragtesten Profilerinnen und Expertinnen für Management Diagnostik in Deutschland. Weitere Schwerpunkte ihrer Arbeit liegen in dem Aufbau sowie der Weiterentwicklung von Talent Management Systemen, der Entwicklung von Kompetenzmodellen, der Erstellung von Persönlichkeitsprofilen sowie der gezielten Beratung und Unterstützung von Führungskräften, insbesondere im Bereich Auftritt & Wirkung.

Erreichbar ist sie über Ihr Office unter:

Email: [info@tresp-cie.com](mailto:info@tresp-cie.com)

Homepage: [www.tresp-cie.com](http://www.tresp-cie.com)

---

**CP: Was war Dein interessantestes Erlebnis im Umgang mit Bewerbern als Profiling-Expertin?**

AT: Meine Kunden sind oft beeindruckt, teilweise auch irritiert, wie gut ich in der Lage bin, eine Person in ihrem Verhalten, ihrer Motivation und ihrer Persönlichkeit zu beschreiben, obwohl ich sie entweder noch gar nicht (zu diesem Zeitpunkt liegt dann ausschließlich das Ergebnis von Persönlichkeitsanalysen und/ oder Leistungstests vor) oder lediglich einmal gesehen habe. Das hängt einerseits mit der langjährigen Erfahrung zusammen, andererseits mit der Güte der eingesetzten Verfahren.

Besonders interessant sind die sogenannten Brüche im Verhalten, die sich entweder durch sich wiederholt widersprechende Aussagen oder Verhaltensweisen, dem Versuch Dissonanzen zu reduzieren oder durch typisches Double Bind Verhalten zeigen. Bei der kognitiven Dissonanztheorie nach Leon Festinger handelt es sich um eine Theorie aus der Sozialpsychologie. Danach sind Menschen bestrebt, unangenehmen Zuständen der Spannung (Dissonanz) auszuweichen, die z.B. entsteht, wenn zwei Kognitionen (Überzeugungen, Gedankengänge, Meinungen, Werthaltungen, Einstellungen) im Widerspruch stehen. Mit dem Begriff Double Bind wird eine Situation bezeichnet, in der jemand in einer Kommunikationssituation zwei widersprüchliche Botschaften (oder auch Aufträge) erhält und dadurch in eine „Zwickmühle“ gerät. Die Theorie wurde u.a. von Gregory Bateson (1904-1980) als kommunikationstheoretisches Modell der Entstehung von Psychosen entwickelt.

Heute wissen wir, dass Double Bind Verhalten an der Entstehung von Psychosen vermutlich nicht beteiligt ist, jedoch starke Konflikte auslösen kann oder ein Zeichen eines in der Person tobenden Konfliktes ist. Nun hatte ich einen Klienten in einer zweistündigen Interviewsituation, bei dem sich im Verlauf diverse Brüche in Verhalten und Persönlichkeit zeigten. An dem Interview haben neben dem Klienten und mir zwei weitere Personen teilgenommen. Während des Interviews habe ich auf einen Zettel geschrieben „...wir werden gleich noch eine Überraschung erleben....er ist total von der Rolle....“. Diesen Zettel habe ich an meinen Sitznachbarn gegeben, der mich daraufhin mit fragendem Blick und einer gewissen Portion an Unverständnis angesehen hat.

Durch das Verhalten des Klienten wusste ich, dass etwas passieren wird, womit unter „normalen“ Umständen nicht zu rechnen ist. Gleichzeitig wusste ich, dass es nichts Bedrohliches sein würde, also ich war sicher, dass der Klient keine Waffe ziehen oder uns angreifen wird. Solche Fälle erlebt man in der forensischen Psychologie durchaus auch. Ca. 10 Minuten später war das Interview beendet. Der Klient ist aufgestanden, wurde verabschiedet und hat dann versucht, den Raum durch den Bücherschrank zu verlassen. Erst nach ca. 10 Sekunden wurde ihm klar, was er da tut.....

**CP: Liebe Annette, vielen Dank für das tolle Interview und die spannenden Einblicke.**