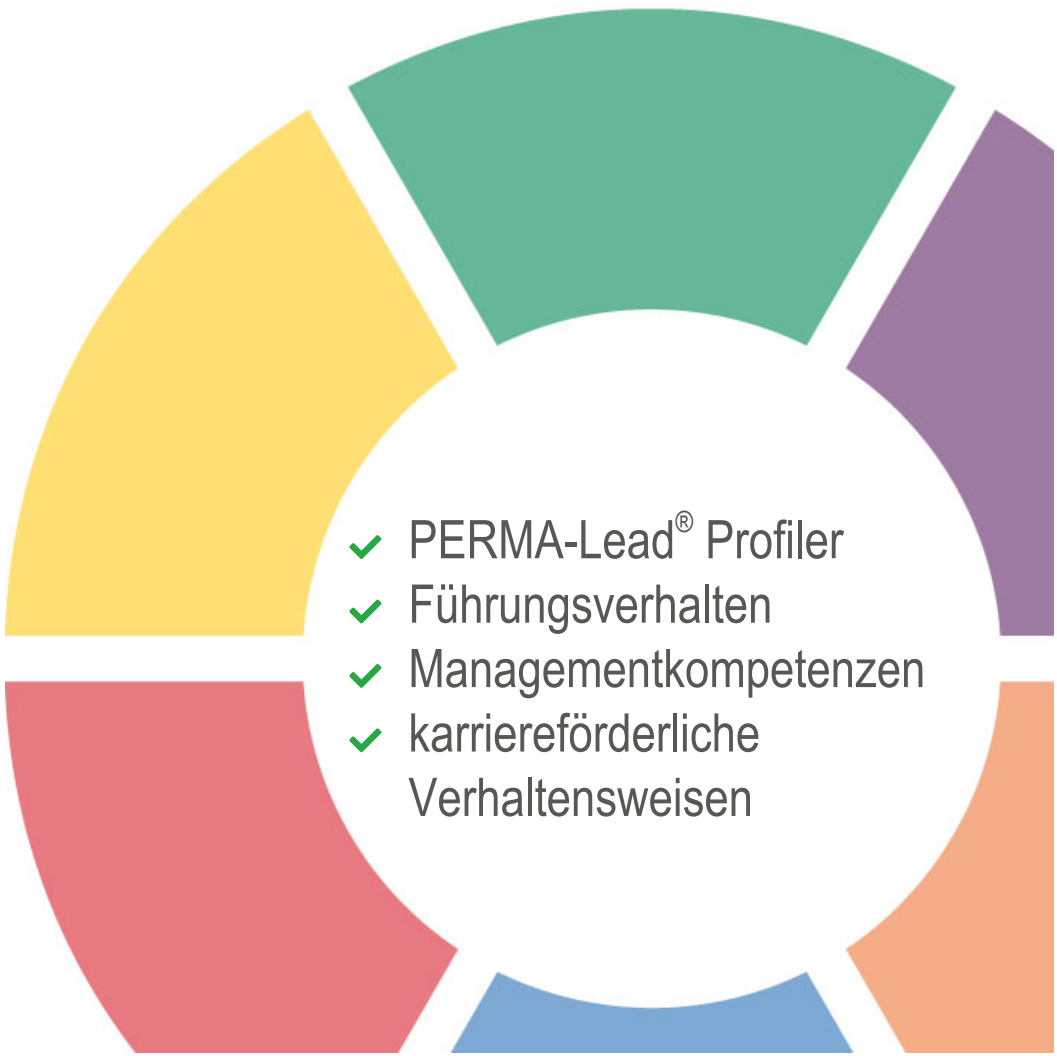


# 360° FEEDBACK

Max Mustermann

04. Februar 2022

- 
- ✓ PERMA-Lead® Profiler
  - ✓ Führungsverhalten
  - ✓ Managementkompetenzen
  - ✓ karriereförderliche Verhaltensweisen



# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	3
<b>WAS IST POSITIVE LEADERSHIP, WAS IST PERMA-LEAD®?</b> .....	4
<b>WARUM POSITIVE LEADERSHIP?</b> .....	5
<b>Teil 1: PERMA-Lead® Profiler</b> .....	6
Wie sind Ihre Ergebnisse zu interpretieren? .....	7
Positive Emotions .....	8
Engagement .....	9
Relationships .....	10
Meaning .....	11
Accomplishment .....	12
<b>Teil 2: Führungsverhalten</b> .....	15
Wie sind Ihre Ergebnisse zu interpretieren? .....	16
Positive Emotions .....	17
Engagement .....	18
Relationships .....	19
Meaning .....	20
Accomplishment .....	21
<b>Teil 3: Managementkompetenzen</b> .....	22
Wie sind Ihre Ergebnisse zu interpretieren? .....	23
Lösungsorientierung .....	24
Repräsentationskompetenz .....	25
Resilienz .....	26
Optimismus .....	27
Psychologische Kompetenz .....	28
Organisationstalent .....	29
Unternehmerische Orientierung .....	30
<b>Teil 4: Ergänzende Fragen</b> .....	31
Ergebnisse .....	32
<b>Teil 5: karriereförderliche Verhaltensweisen</b> .....	33
Wie sind Ihre Ergebnisse zu interpretieren? .....	34
Flexibilität .....	35
Zielorientierung .....	36
Zuversicht .....	37
Durchsetzungsstärke .....	38
Unternehmenspolitisches Geschick .....	39
Macher - Qualität .....	40
<b>Ergebnisübersicht</b> .....	41
<b>Weitere Informationen</b> .....	42



# Einleitung

## PERMA-Lead® 360° Feedback

Das PERMA-Lead® 360° Feedback gibt Ihnen eine ausführliche Rückmeldung zu mehreren Bereichen Ihres Führungsverhaltens, Ihrer Managementkompetenzen sowie optional Ihres karriereförderlichen Verhaltens. Es vergleicht Ihre Selbstwahrnehmung mit der Wahrnehmung von anderen Personen. Aufgrund der Ergebnisse finden Sie Anhaltspunkte dafür, welche Bereiche Sie konkret beibehalten sollen und welche Sie weiterentwickeln können.

## Wissenschaftlich fundierte Testung – praktischer Führungserfolg

Alle Bereiche, die in diesem Test abgefragt werden, sind bezüglich ihrer Wirkung wissenschaftlich fundiert. Das heißt, dass eine Verbesserung in den einzelnen Bereichen eine Verstärkung Ihres Führungserfolgs und Ihrer Managementkompetenzen bewirkt.

## Aufbau dieses Auswertebereichs

Sie finden im nachfolgenden Abschnitt eine Beschreibung von Positive Leadership. Anschließend wurde Ihre individuelle Selbstbewertung und ihre eigene Erwartungshaltung an gutes Führungsverhalten berechnet. Zusätzlich erhalten Sie Informationen, wie andere Führungskräfte sich selbst einschätzen. Der zweite Teil der Auswertung besteht aus dem Vergleich Ihrer Selbsteinschätzung und wie Sie auf andere Personen in Bezug auf Ihr Führungsverhalten wirken sowie deren Erwartungshaltung. Der dritte Teil bezieht sich auf Ihre Managementkompetenzen. Der letzte Teil beschreibt das Selbst- und Fremdbild in Bezug auf karriereförderliche Verhaltensweisen.

## Anonymität

Wir gewähren jenen Personen, die für Sie eine Bewertung abgegeben haben, absolute Vertraulichkeit. Die Zugangscodes zur Bewertung werden anonym generiert und automatisch verschickt. Es kann daher lediglich nachvollzogen werden, welche Personen zur Befragung eingeladen wurden und wer den Fragenbogen bereits ausgefüllt hat. Es ist uns jedoch nicht möglich, Personen mit Antworten zu verknüpfen. Wenn Sie von weniger als 3 Personen einer Gruppe bewertet wurden, stellen wir aus Vertraulichkeitsgründen keine Auswertung zum jeweiligen Fremdbild zur Verfügung. Nicht vertraulich ist logischerweise die Bewertung durch die eigene Führungskraft, da es sich in der Regel nur um eine Person handelt.

# WAS IST POSITIVE LEADERSHIP, WAS IST PERMA-LEAD®?

Positive Leadership ist ein Führungsansatz, der sich nachweislich positiv auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf den Unternehmenserfolg und auch auf die Führungskraft selbst auswirkt. Dabei sind fünf konkrete Leadership-Verhaltensanker durch das PERMA-Lead® Modell definiert:



Positive Leadership zielt darauf ab, dass die Führungskraft durch ihren Führungsstil aktiv für ein Arbeitsklima sorgt, das die Potentialentfaltung bei den Mitarbeiter/innen fördert. Weiters erkennt und nützt dieser Führungsstil die individuellen Stärken der Mitarbeiter/innen, anstatt überwiegend Schwächen in den Vordergrund zu stellen. Dadurch kommt es zu einer Win-Win-Situation: Das Unternehmen profitiert gleichermaßen wie Führungskräfte und Mitarbeiter/innen. Es handelt sich daher um einen Führungsstil, bei dem es darum geht, den heutigen Anforderungen in Organisationen nicht nur gerecht zu werden, sondern an ihnen zu wachsen und sich sowie Mitarbeiter/innen weiterzuentwickeln.

Das PERMA-Lead® Modell, das konkretes Positive Leadership Führungsverhalten beschreibt, ist wissenschaftlich fundiert und wurde von Dr. Markus Ebner entwickelt. Zahlreiche Studien belegen die positive Wirkung dieses Führungsstils.



# WARUM POSITIVE LEADERSHIP?

- Die Forschung zeigt, dass sich Mitarbeiter/innen in einer Positive Leadership-Kultur unterstützend und flexibel verhalten und sich während organisationaler Veränderungen besser anpassen können. Darüber hinaus engagieren sich Arbeitnehmer/innen bei diesem Führungsstil über ihre festgelegten Aufgabenbereiche hinaus. Positive Leadership steht außerdem im Zusammenhang mit einer höheren Leistungsbereitschaft, Zufriedenheit und Bindung an das Unternehmen sowie mit einem unterstützenden Organisationsklima.
- Ebenfalls zeigen zahlreiche Studien, dass eine hohe Ausprägung der PERMA-Faktoren mit einer signifikant höheren positiven emotionalen Grundstimmung bei Menschen einhergeht. Diese positiven Emotionen wirken sich vor allem darauf aus, wohin jemand die Aufmerksamkeit richtet: Eine Person, die von einem/r Positive Leader/in geführt wird, richtet ihre Aufmerksamkeit gezielt auf Stärken, Möglichkeiten und Lösungen, die dazu beitragen, Aufgaben erfolgreich zu meistern. Das führt zu einer Win-Win-Situation für das Unternehmen, die Mitarbeiter/innen und auch für die Führungskraft selbst.
- Der PERMA-Lead® Führungsstil hängt nachweislich mit der chronischen Stressbelastung von Mitarbeiter/innen zusammen. Je mehr nach diesem Stil geführt wird, desto weniger oft sind Teammitglieder krank, ihr Burn-out Risiko ist weit unter dem Durchschnitt, sie haben mehr Vertrauen, eine erhöhte Frustrationstoleranz und ihre Arbeitszufriedenheit sowie Leistung sind messbar höher. Zusätzlich können Führungskräfte mit einem hohen PERMA-Lead® Führungsstil mit stressigen Situationen lockerer umgehen, sich nach beruflichen Rückschlägen schneller erholen und sind deutlich kreativer beim Entwickeln von Lösungen.
- Somit überträgt sich ein positiver Führungsstil der Führungskraft auf die Mitarbeiter/innen, indem ein organisationales Klima geschaffen wird, das wiederum die bereits genannten Aspekte stärkt. Dadurch entsteht ein positiver Kreislauf zwischen Mitarbeiter/innen – Führungskräften – Organisationskultur.

---

**Positive Leadership hat messbare positive Auswirkungen auf die gesamte Organisation**

---



# Teil 1

# PERMA-Lead® Profiler

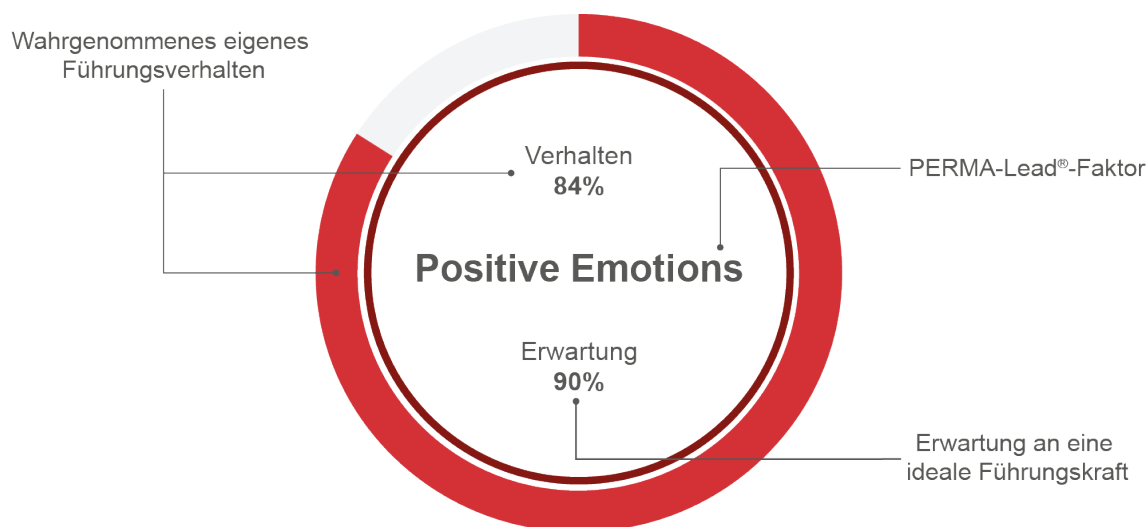
Ihre persönlichen Ergebnisse



## Wie sind Ihre Ergebnisse zu interpretieren?

Sie haben zahlreiche Fragen zu Ihrem Führungsverhalten beantwortet. Zusätzlich wurde Ihr individuelles Idealbild einer guten Führungskraft erhoben. Aus allen Antworten wurde nun für jeden der fünf PERMA-Lead®-Faktoren berechnet, wie Sie Ihr diesbezügliches Führungsverhalten wahrnehmen (Verhalten) und was aus Ihrer Sicht eine gute Führungskraft ausmacht (Erwartung). Sie können pro Ergebnis einen Prozentwert zwischen 0% und 100% erreichen. Aus der Differenz erkennen Sie außerdem für jeden einzelnen Bereich, wie gut Ihre Erwartungen an sich selbst mit Ihrem Verhalten in der Führungsrolle übereinstimmen.

Zusätzlich wurde anhand Ihres Ergebnisses ermittelt, wie viel Prozent an Führungskräften eine ähnliche, niedrigere oder höhere Selbsteinschätzung wie Sie haben. Dazu wurde Ihr Ergebnis mit dem von über tausend anderen Führungskräften verglichen. Das unterstützt Sie dabei, nochmals kritisch zu reflektieren, ob Sie sich im Vergleich mit anderen Personen in einem Bereich möglicherweise überschätzen oder sogar zu selbstkritisch sind. Weiters erfahren Sie, wie Mitarbeiter/innen allgemein ihre Führungskräfte durchschnittlich im jeweiligen Bereich erleben.



Alle nachfolgenden Beschreibungen zur Wirkung des jeweiligen PERMA-Lead®-Faktors sind Ergebnisse fundierter wissenschaftlicher Studien.

Am Ende des Auswertebereichs sehen Sie noch einmal Ihre Ergebnisse aller 5 Bereiche im Überblick. Beachten Sie hier noch einmal, in welchem Bereich Sie den höchsten Verhaltenswert haben und in welchem den niedrigsten. Studien zeigen nämlich, dass Mitarbeiter/innen bei einer Bewertung ihrer Führungskraft in den meisten Fällen die höchsten und niedrigsten Werte in den gleichen Bereichen vergeben wie die Führungskraft selbst.



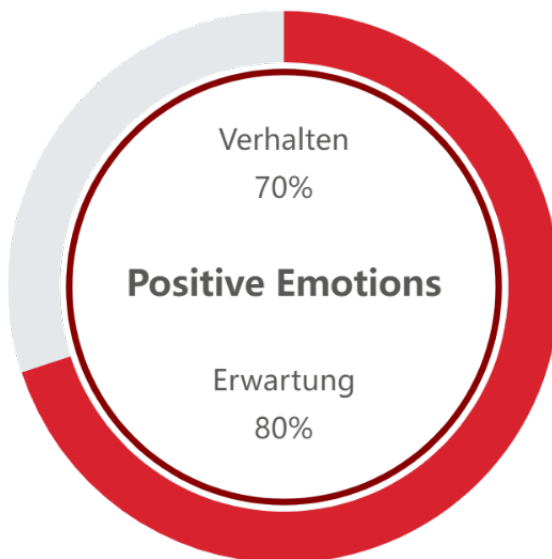
# Positive Emotions

## Ermöglicht positive Emotionen

Dieser Bereich beschreibt, wie sehr Sie als Führungskraft aktiv positive Emotionen bei Ihren Mitarbeiter/innen fördern. Im Detail geht es darum, was Sie dazu beitragen, dass Ihre Mitarbeiter/innen sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, zufrieden sind und auch Spaß bei der Arbeit haben.

Positive Emotionen bei Menschen unterstützen dabei, Problemdenken zu vermindern und erhöhen maßgeblich die Lösungsorientierung. Sie erweitern die Wahrnehmung, führen zu einem besseren Aufbau von Ressourcen, erhöhen die Arbeitsleistung und verbessern das Arbeitsklima in Teams. Weiters wirken sich positive Emotionen bei Mitarbeiter/innen nachweislich auf die Loyalität der Kund/innen aus. Zahlreiche internationale Studien zeigen, dass positive Emotionen einen messbaren stärkenden Einfluss auf das Immunsystem haben und somit gesundheitsförderlich sind.

Ihr Ergebnis in Bezug auf Ihr eigenes Führungsverhalten zeigt einen Wert von 70%. Aus Ihrer Sicht sorgt generell eine gute Führungskraft zu 80% für positive Emotionen bei den Mitarbeiter/innen. Die eigene Erwartung an Ihre Rolle als Führungskraft ist daher in diesem Bereich höher als Ihre Ausprägung im Führungsverhalten.



Rund 17% aller Führungskräfte schätzen ihr Verhalten ähnlich ein wie Sie, 66% haben einen höheren und 17% einen niedrigeren Wert.

Mitarbeiter/innen bewerten ihre direkten Vorgesetzten in diesem Bereich übrigens mit durchschnittlich 69%.



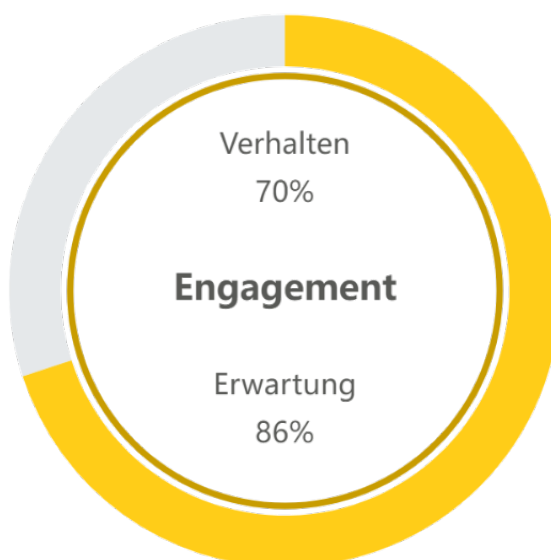
# Engagement

## Fördert individuelles Engagement

Dieser Bereich beschreibt, wie sehr Sie als Führungskraft individuelles Engagement bei Ihren Mitarbeiter/innen fördern. Im Detail geht es darum, wie Sie Ihre Mitarbeiter/innen dabei unterstützen, eigene Fähigkeiten zu erkennen, bei der Verteilung der Aufgaben die individuellen Stärken der Mitarbeiter/innen berücksichtigen und ihnen helfen, ihre Stärken weiter auszubauen.

Mitarbeiter/innen, die erleben, dass ihre Stärken wahrgenommen und eingebracht werden können, bleiben mit größerer Wahrscheinlichkeit im Unternehmen, machen ihre Kund/innen zufriedener, sind signifikant motivierter, zeigen weniger unternehmensschädigendes Verhalten, engagieren sich überdurchschnittlich und sind generell mit ihrem Leben zufriedener. Stärkenorientierung ist eine der wesentlichen Elemente von Positive Leadership.

Ihr Ergebnis in Bezug auf Ihr eigenes Führungsverhalten zeigt einen Wert von 70%. Aus Ihrer Sicht sorgt generell eine gute Führungskraft zu 86% für eine gelebte Stärkenorientierung bei den Mitarbeiter/innen. Die eigene Erwartung an Ihre Rolle als Führungskraft ist daher in diesem Bereich weitaus höher als Ihre Ausprägung im Führungsverhalten.



Rund 16% aller Führungskräfte schätzen ihr Verhalten ähnlich ein wie Sie, 65% haben einen höheren und 19% einen niedrigeren Wert.

Mitarbeiter/innen bewerten ihre direkten Vorgesetzten in diesem Bereich übrigens mit durchschnittlich 70%.



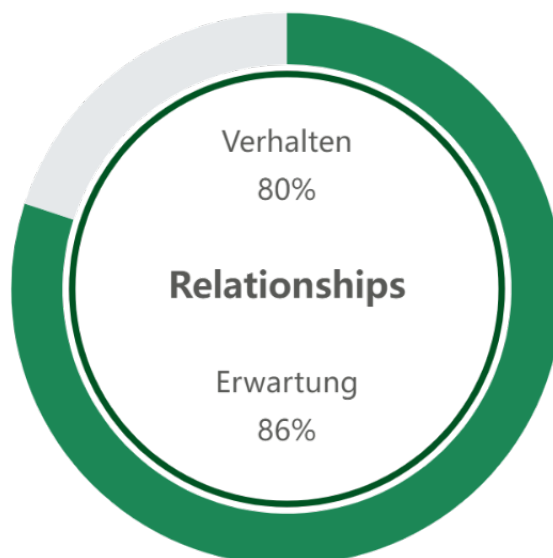
# Relationships

## Schafft tragfähige Beziehungen

Dieser Bereich beschreibt, wie sehr Sie als Führungskraft für tragfähige Beziehungen innerhalb des Teams sorgen. Im Detail geht es darum, wie sehr Sie darauf achten, dass sich die Mitarbeiter/innen gegenseitig unterstützen, wertschätzend miteinander umgehen und was Sie dazu beitragen, dass sich jede/r als Teil des Teams erlebt.

Die wahrgenommene Beziehungsqualität innerhalb eines Arbeitsteams hat beinahe unzählige positive bzw. negative Auswirkungen. So wird bei positiven Beziehungen beispielsweise verstärkt kooperatives Verhalten sichtbar und es werden auch mehr Informationen geteilt, was den Teamerfolg maßgeblich beeinflusst. Außerdem gibt es weniger Herz-Kreislauf Erkrankungen und die Mitarbeiter/innen können sich in ihrer Freizeit besser erholen. Zudem ist auch die Resilienz der einzelnen Teammitglieder ausgeprägter und die Fähigkeit, selbstständig Probleme zu lösen, steigt.

Ihr Ergebnis in Bezug auf Ihr eigenes Führungsverhalten zeigt einen Wert von 80%. Aus Ihrer Sicht sorgt generell eine gute Führungskraft zu 86% für tragfähige Beziehungen innerhalb des Teams. Die eigene Erwartung an Ihre Rolle als Führungskraft ist daher in diesem Bereich höher als Ihre Ausprägung im Führungsverhalten.



Rund 16% aller Führungskräfte schätzen ihr Verhalten ähnlich ein wie Sie, 73% haben einen höheren und 11% einen niedrigeren Wert.

Mitarbeiter/innen bewerten ihre direkten Vorgesetzten in diesem Bereich übrigens mit durchschnittlich 76%.



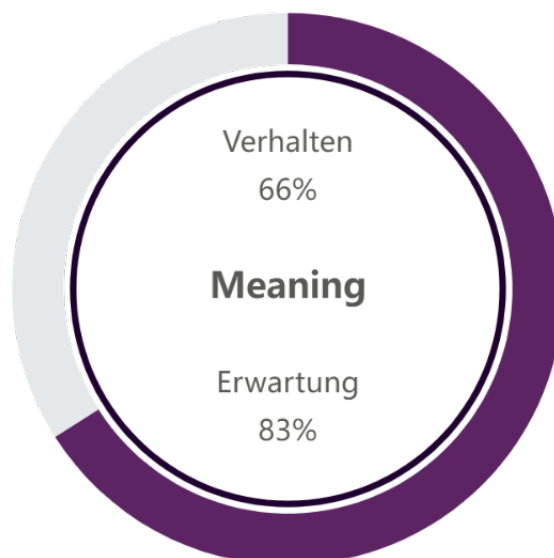
# Meaning

## Vermittelt Sinn in der Arbeit

Dieser Bereich beschreibt, wie sehr Sie als Führungskraft dazu beitragen, dass Ihre Mitarbeiter/innen ihre Arbeit als sinnvoll erleben. Im Detail geht es darum, wie sehr Sie Ihren Mitarbeiter/innen vermitteln, dass sie wertvolle Arbeit leisten, Sinn in ihrer Arbeit erleben und auch wissen, wie wichtig ihre Arbeit für das Unternehmen bzw. die Abteilung ist.

Wenn die Arbeit als sinnvoll erlebt wird, hat das zahlreiche positive Auswirkungen. Das Engagement und die Leistung steigen dadurch signifikant, die Qualität der Arbeit erhöht sich und die Arbeitsbedingungen werden von den Mitarbeiter/innen besser bewertet. Zudem werden positive Emotionen verstärkt, die Motivation ist höher und das Stresserleben sowie die Wahrscheinlichkeit an einer Depression zu erkranken sinken messbar.

Ihr Ergebnis in Bezug auf Ihr eigenes Führungsverhalten zeigt einen Wert von 66%. Aus Ihrer Sicht sorgt generell eine gute Führungskraft zu 83% dafür, dass Mitarbeiter/innen ihre Arbeit als sinnvoll erleben. Die eigene Erwartung an Ihre Rolle als Führungskraft ist daher in diesem Bereich weitaus höher als Ihre Ausprägung im Führungsverhalten.



Rund 12% aller Führungskräfte schätzen ihr Verhalten ähnlich ein wie Sie, 76% haben einen höheren und 12% einen niedrigeren Wert.

Mitarbeiter/innen bewerten ihre direkten Vorgesetzten in diesem Bereich übrigens mit durchschnittlich 73%.



# Accomplishment

## Macht Erreichtes sichtbar

Dieser Bereich beschreibt, wie sehr Sie als Führungskraft sichtbar machen, wenn etwas erreicht wurde. Im Detail geht es darum, wie oft Sie Ihren Mitarbeiter/innen positives Feedback geben, sie loben und sich mit ihnen freuen, wenn ein (Teil-)Ziel erreicht wurde.

Den Fokus auch auf das zu richten, was erreicht wurde, ist ein zentrales Führungsverhalten von Positive Leadership. Es wirkt sich positiv auf die Selbstwahrnehmung aus, was wiederum dazu führt, dass sich Leistung und Gesundheit der Mitarbeiter/innen verbessern, die Fluktuation sinkt und das Durchhaltevermögen steigt. Weiters erhöht sich die Lernfähigkeit sowie die Arbeitszufriedenheit und sogar die generelle Lebenseinstellung wird optimistischer. Weiters stärkt dieser Blickwinkel nachweislich die Einschätzung der Mitarbeiter/innen, auch zukünftigen Aufgaben gewachsen zu sein.

Ihr Ergebnis in Bezug auf Ihr eigenes Führungsverhalten zeigt einen Wert von 76%. Aus Ihrer Sicht sorgt generell eine gute Führungskraft zu 90% dafür, dass Erreichtes sichtbar gemacht wird. Die eigene Erwartung an Ihre Rolle als Führungskraft ist daher in diesem Bereich höher als Ihre Ausprägung im Führungsverhalten.



Rund 15% aller Führungskräfte schätzen ihr Verhalten ähnlich ein wie Sie, 68% haben einen höheren und 17% einen niedrigeren Wert.

Mitarbeiter/innen bewerten ihre direkten Vorgesetzten in diesem Bereich übrigens mit durchschnittlich 78%.



# EINIGE INDIVIDUELLE TIPPS ZU IHREN ERGEBNISSEN

Üblicherweise fokussieren sich Menschen bei einer Auswertung wie dieser auf jene Bereiche mit der geringsten Punktezahl. Auch kommt es häufig vor, dass sie ihre Zufriedenheit überwiegend am Vergleich mit den Ergebnissen anderer Personen festmachen. Machen Sie das besser nicht! Denn die Logik von Positive Leadership dürfen und sollen Sie auch bei sich selbst anwenden. Das macht Sinn, denn:

1. Wenn Sie nicht analysieren, was Sie bereits gut machen, wissen Sie auch nicht, was Sie beibehalten und vielleicht sogar ausbauen könnten.
2. Ihr eigenes Wachstum ist nur von Ihrem momentanen individuellen Entwicklungsstand aus möglich, unabhängig von anderen Personen. Daher soll dieser auch der Ansporn für Ihre Weiterentwicklung sein, um Ihr volles Potential zu entfalten.

Ihre Ergebnisse zeigen, dass Sie bei Positive Leadership Führungsverhalten derzeit am besten im Bereich Relationships sind. Gratulation dazu! Analysieren Sie daher in einem ersten Schritt, was Sie bereits konkret gut machen, damit es zu diesem Ergebnis gekommen ist.

Weiters zeigt Ihre Auswertung, dass das größte Entwicklungspotential für die Weiterentwicklung Ihrer Führungskompetenzen im Bereich Meaning besteht. Nehmen Sie sich dazu am besten drei konkrete Dinge vor, die Sie tun können, um auch in diesem Bereich (noch) weiter zu wachsen. Nachfolgend als Anregung für Sie Verhaltensweisen von Führungskräften, die in diesem Bereich besonders hohe Werte haben:

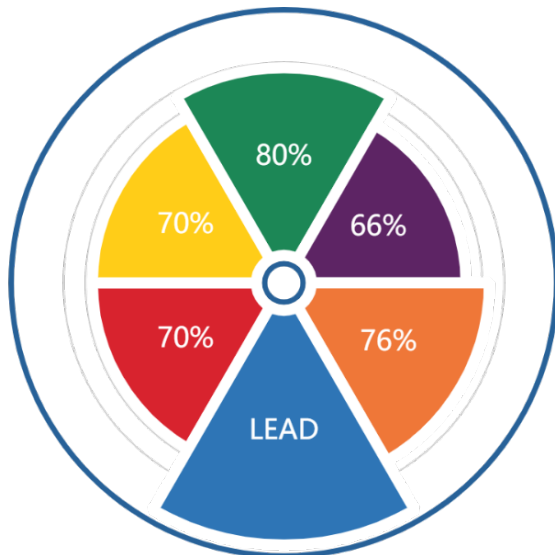
- ✓ Schulungsunterlagen danach überprüfen, ob Handlungsanweisungen ausreichend begründet sind.
- ✓ Wertschätzungsgespräche: Wozu hat die jeweilige Leistung einzelner Mitarbeiter beigetragen – was ist daraus weiter entstanden?
- ✓ Möglichkeiten geben, eigene Werte in die Arbeit einzubringen.

Abschließend wurde aufgrund Ihrer Antworten noch Ihre Zufriedenheit mit dem eigenen Positive Leadership Führungsstil berechnet. Er ergibt sich aus Ihrer Erwartungshaltung an eine gute Führungskraft und wie Sie sich selbst derzeit wahrnehmen. Ihr Zufriedenheitsindex beträgt 85%. Das bedeutet, dass Ihre eigene Erwartungshaltung an eine gute Führungskraft geringfügig höher ist im Vergleich dazu, wie Sie sich selbst derzeit in dieser Rolle erleben. Daraus lässt sich ableiten, dass Sie selbst mit Ihrem derzeitigen Führungsverhalten noch nicht ganz zufrieden sind.



# IHRE PERSÖNLICHEN ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

PERMA-Lead® Profiler: So führen Sie derzeit aus Ihrer Sicht



- Positive Emotions
- Engagement
- Relationships
- Meaning
- Accomplishment

Das ist derzeit aus Ihrer Sicht das Verhalten einer guten Führungskraft



- Positive Emotions
- Engagement
- Relationships
- Meaning
- Accomplishment

Ihr persönlicher Zufriedenheitsindex zu Ihrem Führungsverhalten beträgt 85%.



# Teil 2

# Führungsverhalten

Selbstbild - Fremdbild - Erwartungen

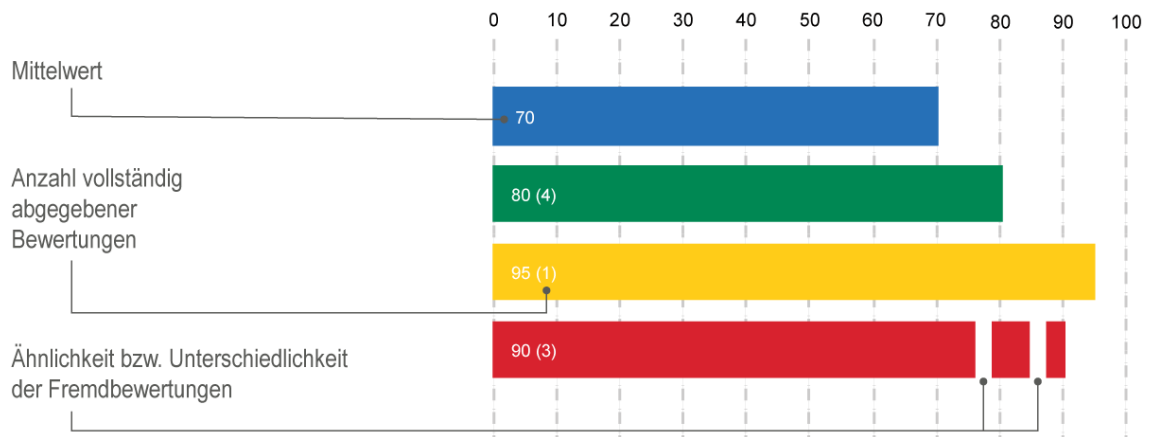


# Wie sind Ihre Ergebnisse zu interpretieren?

Auf den nächsten Seiten finden Sie einen Überblick zum Selbst- & Fremdbild in Bezug auf alle fünf PERMA-Lead® Faktoren sowie die dazugehörigen Erwartungshaltungen an eine gute Führungskraft.

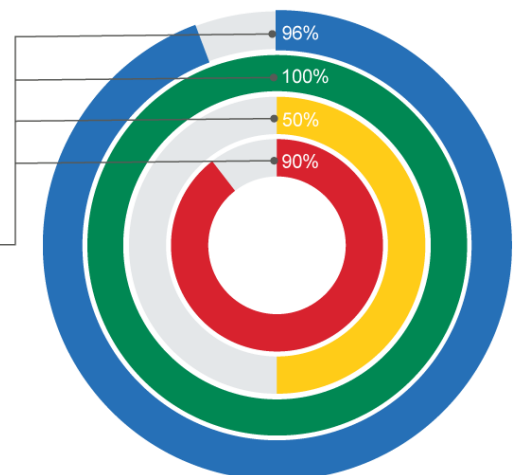
Der jeweils höchste erreichbare Wert ist 100, der niedrigste ist 0. Der Wert der anderen Personen ist das arithmetische Mittel (Mittelwert) aller Bewertungen der jeweiligen Gruppe.

Sie sehen in den Liniendiagrammen die direkte Gegenüberstellung Ihrer eigenen Verhaltenseinschätzung und der Einschätzung durch andere Personen. Je durchgängiger der Balken ist, desto ähnlicher waren die Fremdbewertungen – je mehr Unterbrechungen das Ende des Balkens hat, desto unterschiedlicher waren die Bewertungen der Feedbackgeber/innen.



Die Kreisdiagramme zeigen Ihnen, wie sich die jeweiligen Personen eine optimale Führungskraft (unabhängig von Ihnen, sondern allgemein) vorstellen.

Je höher die Prozentzahl, desto relevanter wird dieses Verhalten für eine optimale Führungskraft bewertet. Die Grafik beschreibt somit die unterschiedlichen Erwartungshaltungen.



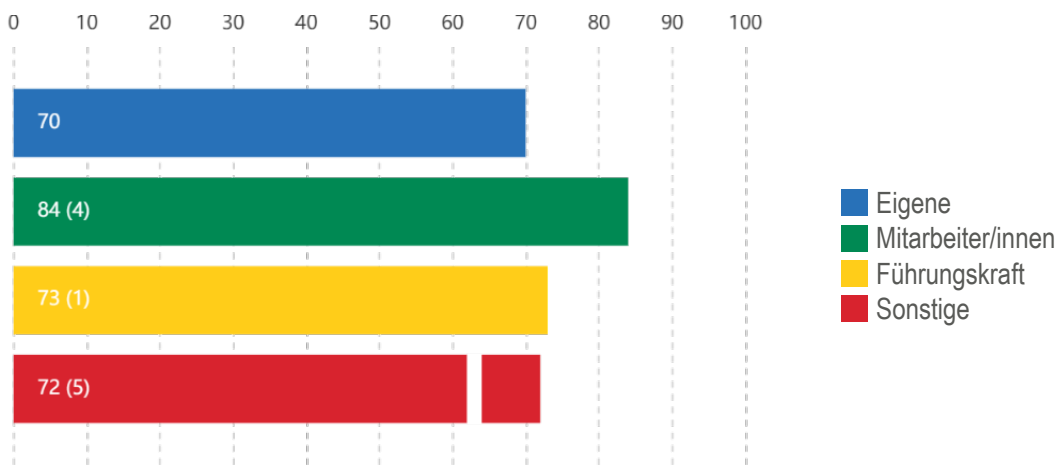


# Positive Emotions

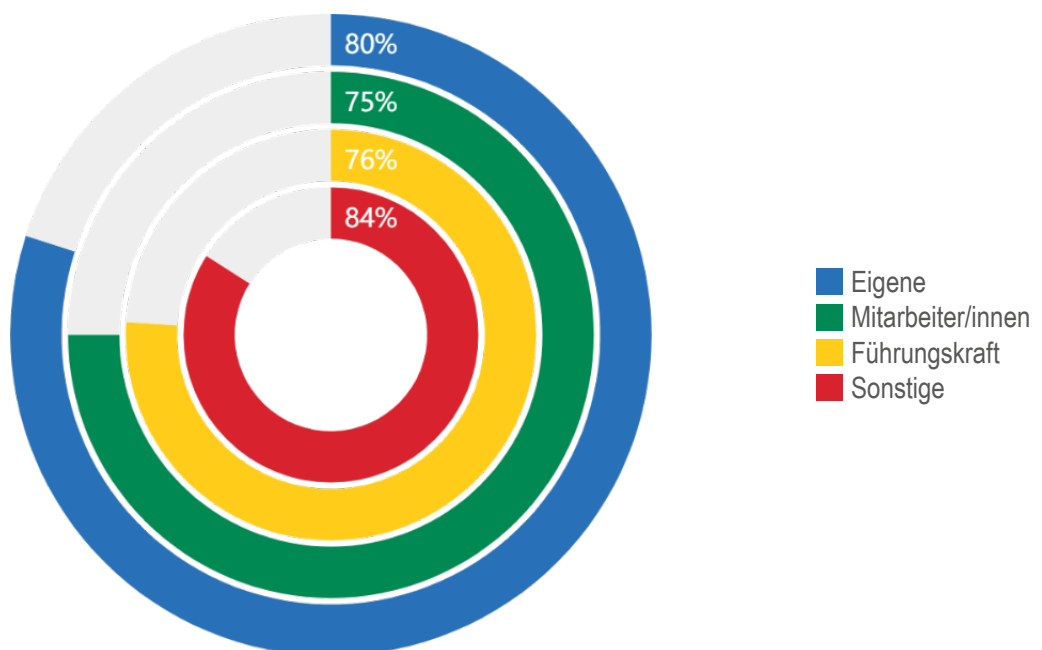
## Ermöglicht positive Emotionen

Dieser Bereich beschreibt, wie sehr Sie als Führungskraft aktiv positive Emotionen bei Ihren Mitarbeiter/innen fördern. Im Detail geht es darum, was Sie dazu beitragen, dass Ihre Mitarbeiter/innen sich am Arbeitsplatz wohl fühlen, zufrieden sind und auch Spaß bei der Arbeit haben.

### Vergleich Selbstbild - Fremdbild



### Erwartungen an eine gute Führungskraft



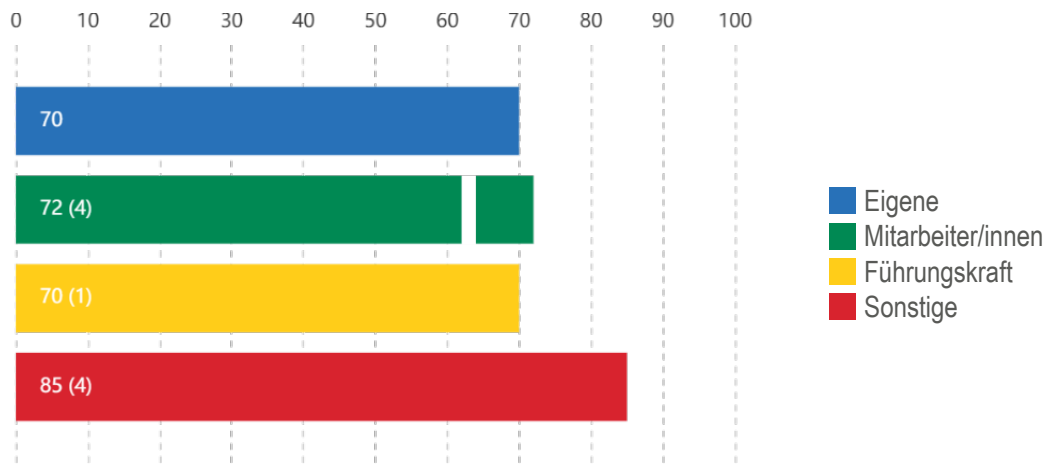


# Engagement

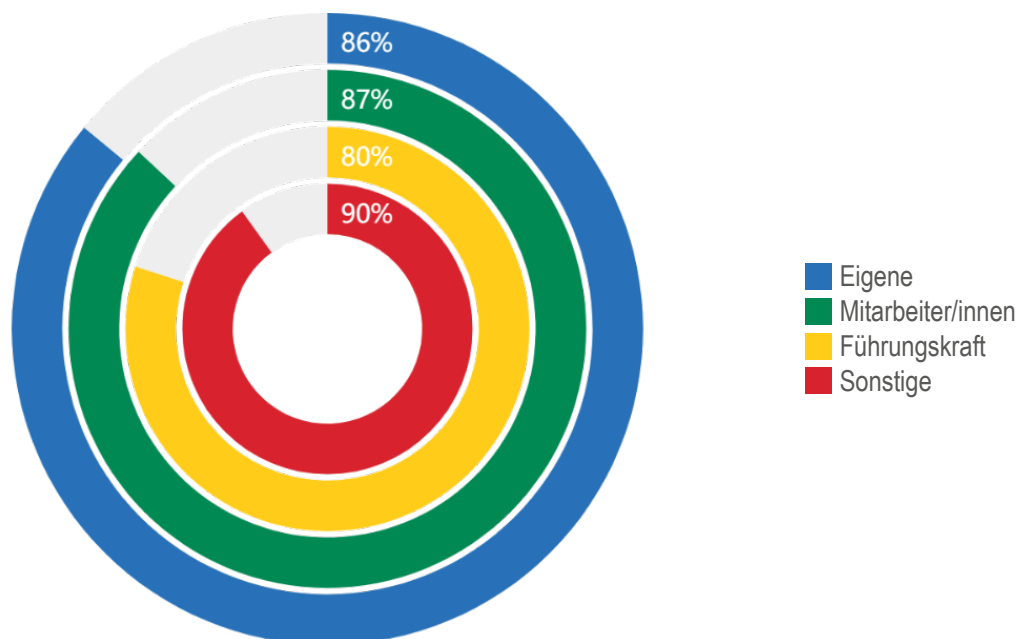
## Fördert individuelles Engagement

Dieser Bereich beschreibt, wie sehr Sie als Führungskraft individuelles Engagement bei Ihren Mitarbeiter/innen fördern. Im Detail geht es darum, wie Sie Ihre Mitarbeiter/innen dabei unterstützen, eigene Fähigkeiten zu erkennen, bei der Verteilung der Aufgaben die individuellen Stärken der Mitarbeiter/innen berücksichtigen und ihnen helfen, ihre Stärken weiter auszubauen.

### Vergleich Selbstbild - Fremdbild



### Erwartungen an eine gute Führungskraft



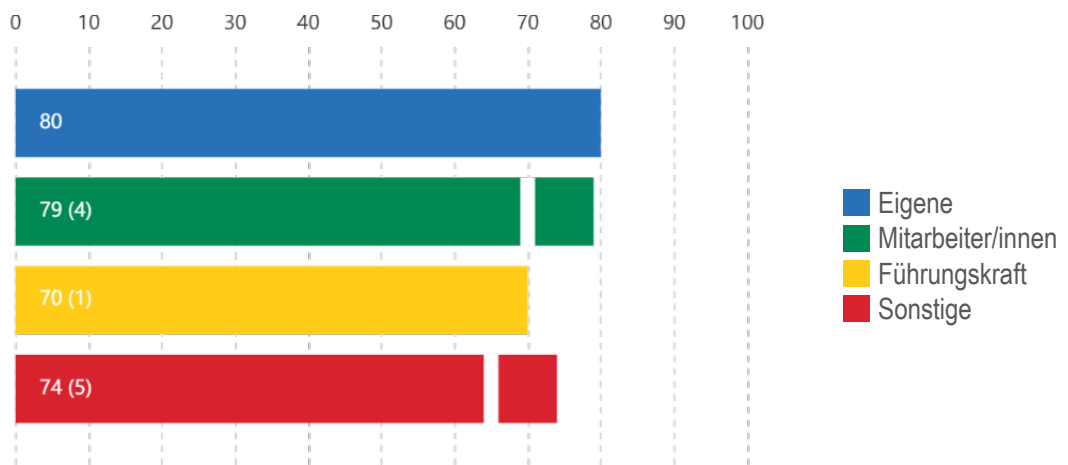


# Relationships

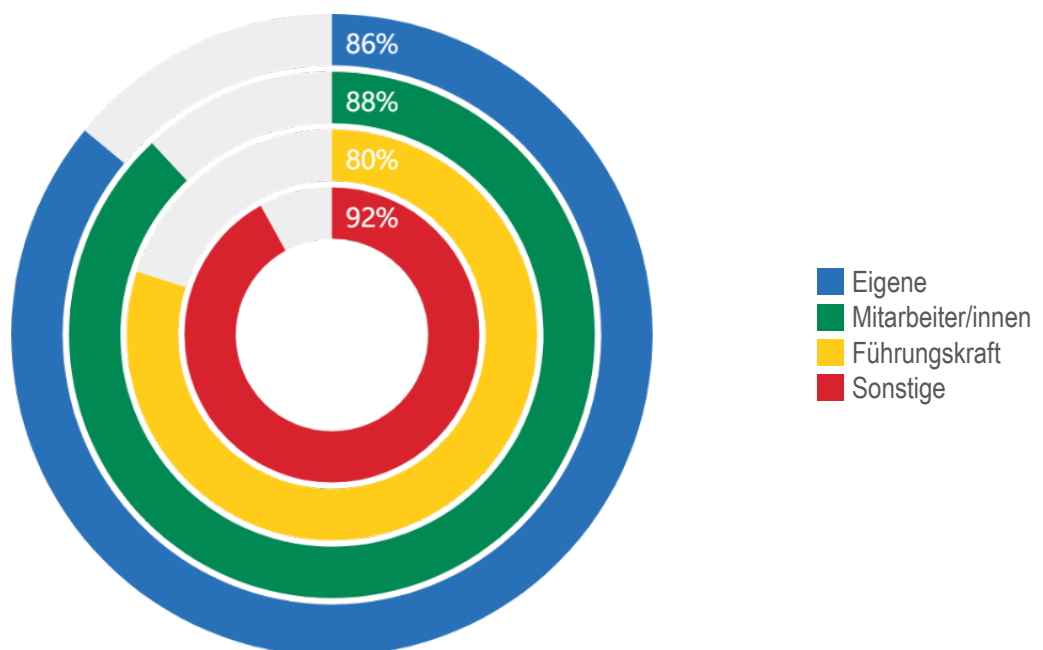
## Schafft tragfähige Beziehungen

Dieser Bereich beschreibt, wie sehr Sie als Führungskraft für tragfähige Beziehungen innerhalb des Teams sorgen. Im Detail geht es darum, wie sehr Sie darauf achten, dass sich die Mitarbeiter/innen gegenseitig unterstützen, wertschätzend miteinander umgehen und was Sie dazu beitragen, dass sich jede/r als Teil des Teams erlebt.

### Vergleich Selbstbild - Fremdbild



### Erwartungen an eine gute Führungskraft



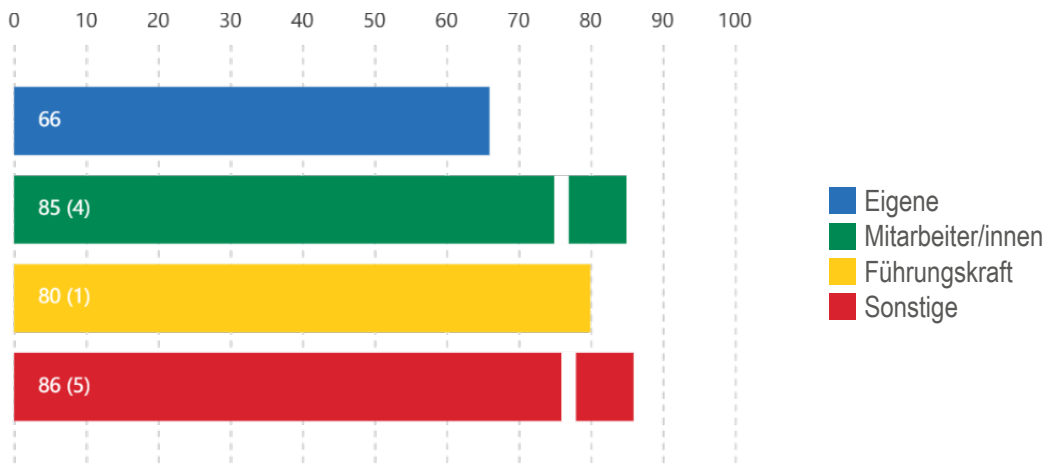


# Meaning

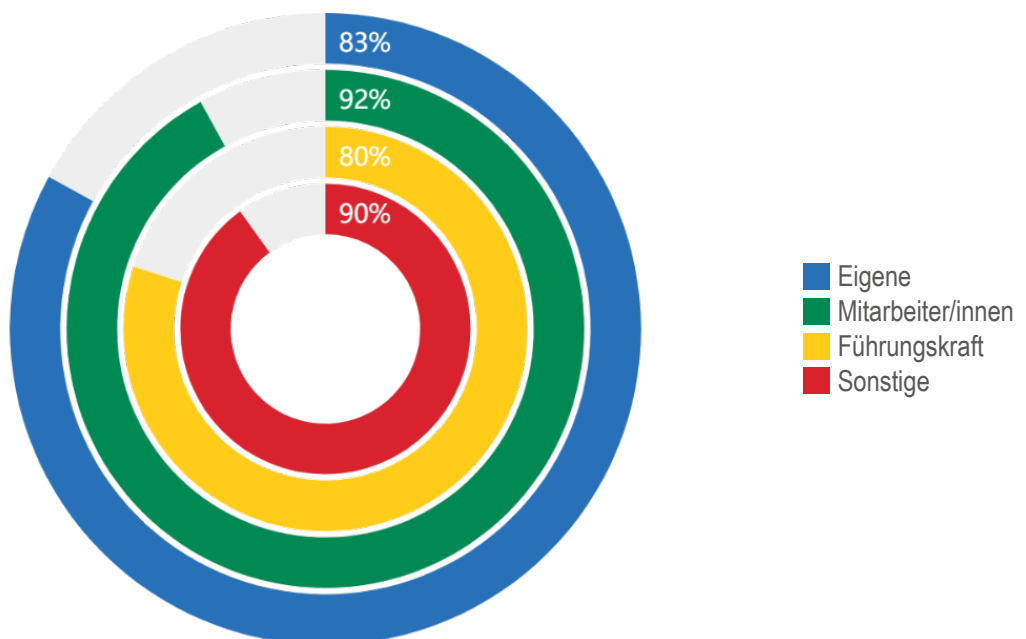
## Vermittelt Sinn in der Arbeit

Dieser Bereich beschreibt, wie sehr Sie als Führungskraft dazu beitragen, dass Ihre Mitarbeiter/innen ihre Arbeit als sinnvoll erleben. Im Detail geht es darum, wie sehr Sie Ihren Mitarbeiter/innen vermitteln, dass sie wertvolle Arbeit leisten, Sinn in ihrer Arbeit erleben und auch wissen, wie wichtig ihre Arbeit für das Unternehmen bzw. die Abteilung ist.

### Vergleich Selbstbild - Fremdbild



### Erwartungen an eine gute Führungskraft



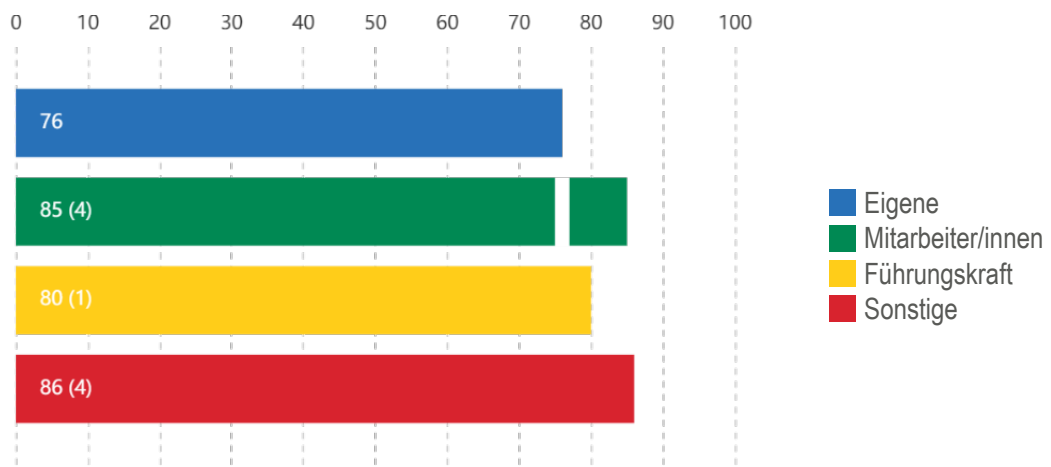


# Accomplishment

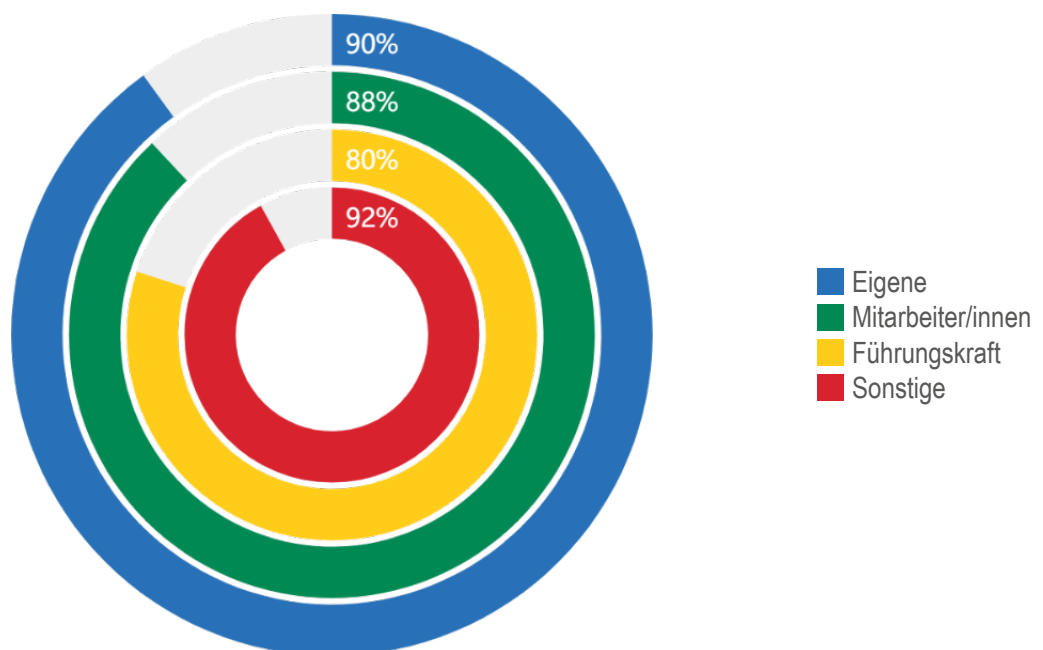
## Macht Erreichtes sichtbar

Dieser Bereich beschreibt, wie sehr Sie als Führungskraft sichtbar machen, wenn etwas erreicht wurde. Im Detail geht es darum, wie oft Sie Ihren Mitarbeiter/innen positives Feedback geben, sie loben und sich mit ihnen freuen, wenn ein (Teil-) Ziel erreicht wurde.

### Vergleich Selbstbild - Fremdbild



### Erwartungen an eine gute Führungskraft





# Teil 3

# Managementkompetenzen

Selbstbild - Fremdbild - Erwartungen

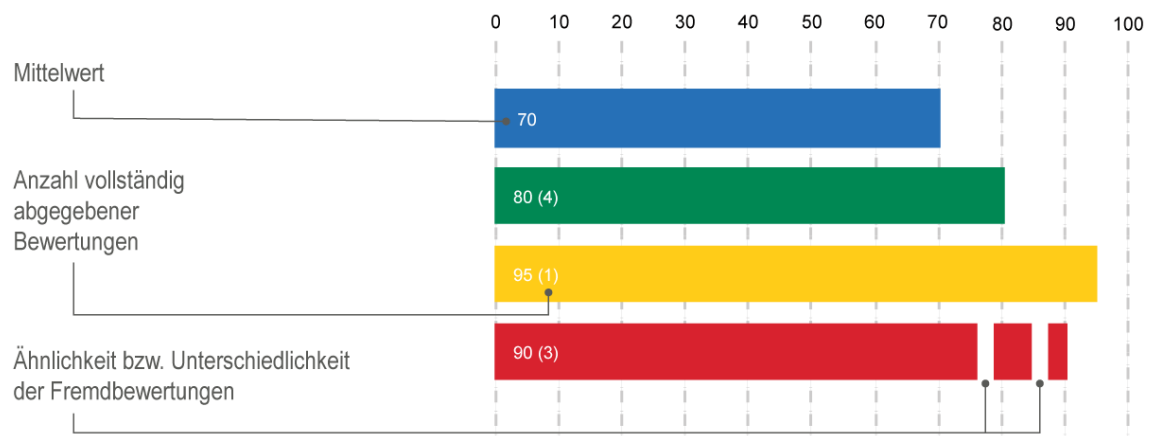


# Wie sind Ihre Ergebnisse zu interpretieren?

Auf den nächsten Seiten finden Sie einen Überblick zum Selbst- & Fremdbild in Bezug auf sieben Managementkompetenzen sowie die dazugehörigen Einschätzungen der Wichtigkeit für Ihre derzeitige Position.

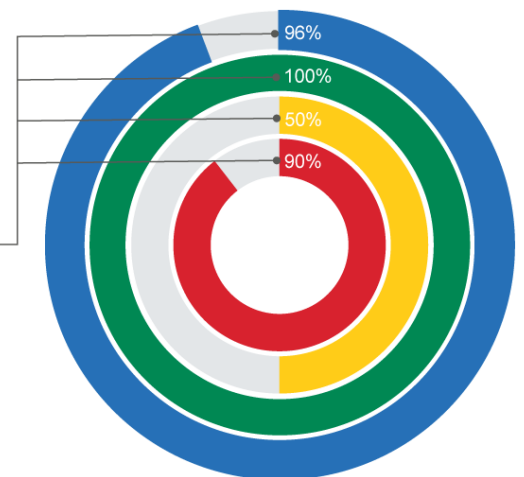
Der jeweils höchste erreichbare Wert ist 100, der niedrigste ist 0. Der Wert der anderen Personen ist das arithmetische Mittel (Mittelwert) aller Bewertungen der jeweiligen Gruppe.

Sie sehen in den Liniendiagrammen die direkte Gegenüberstellung Ihrer eigenen Verhaltenseinschätzung und der Einschätzung durch andere Personen. Je durchgängiger der Balken ist, desto ähnlicher waren die Fremdbewertungen – je mehr Unterbrechungen das Ende des Balkens hat, desto unterschiedlicher waren die Bewertungen der Feedbackgeber/innen.



Die Kreisdiagramme zeigen Ihnen in diesem Fall, wie wichtig die befragten Personen diese Kompetenz für Ihre derzeitige Position einschätzen.

Je höher die Prozentzahl, desto relevanter wird diese Kompetenz für Ihre Position eingeschätzt. Die Grafik beschreibt somit die unterschiedlichen Einschätzungen der Wichtigkeit der jeweiligen Kompetenzen.



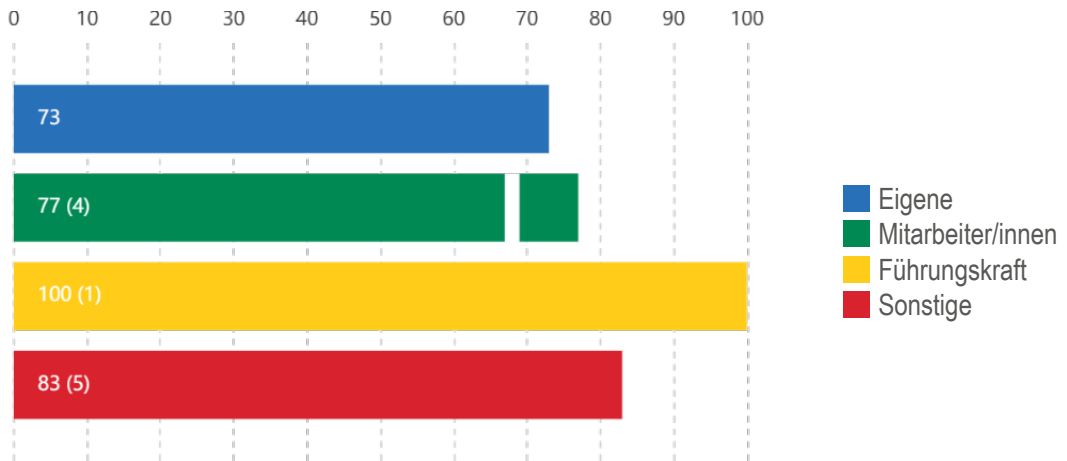


# Management - kompetenz

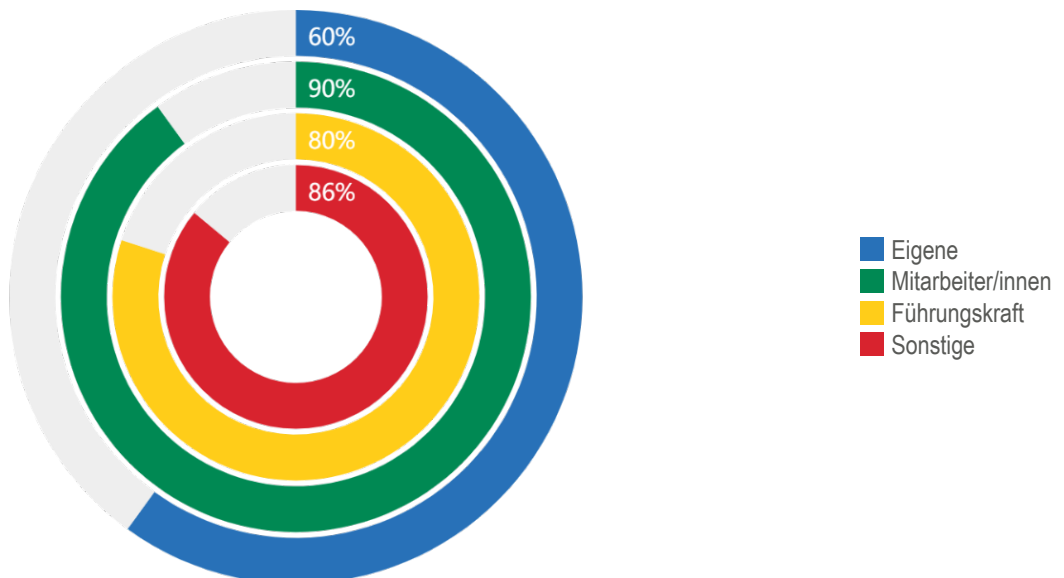
## Lösungsorientierung

Dieser Bereich beschreibt, wie sehr Sie andere dazu bringen, Situationen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Weiters gehört zur Lösungsorientierung ihre Kreativität bei der Entwicklung von mehreren praxistauglichen Lösungen für verschiedene - auch herausfordernde – Situationen.

### Vergleich Selbstbild - Fremdbild



### Eingeschätzte Wichtigkeit für Ihre Position



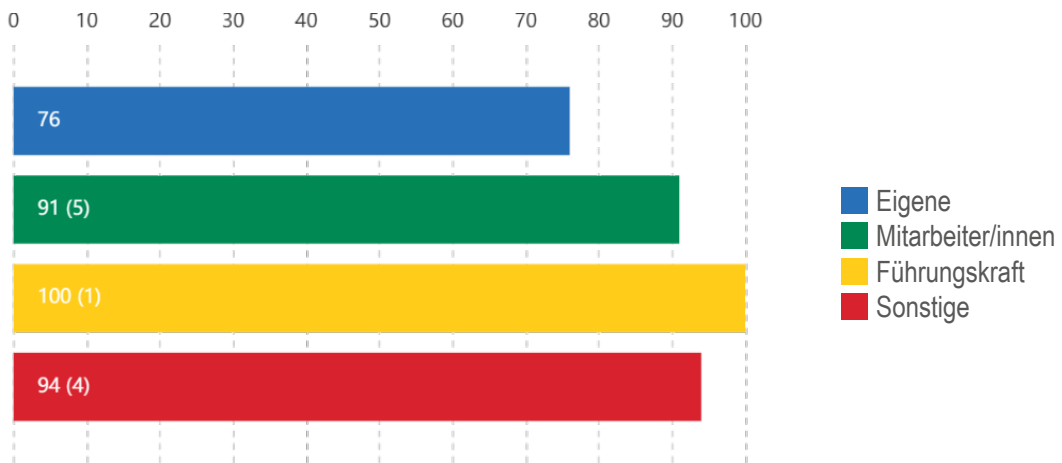


# Management - kompetenz

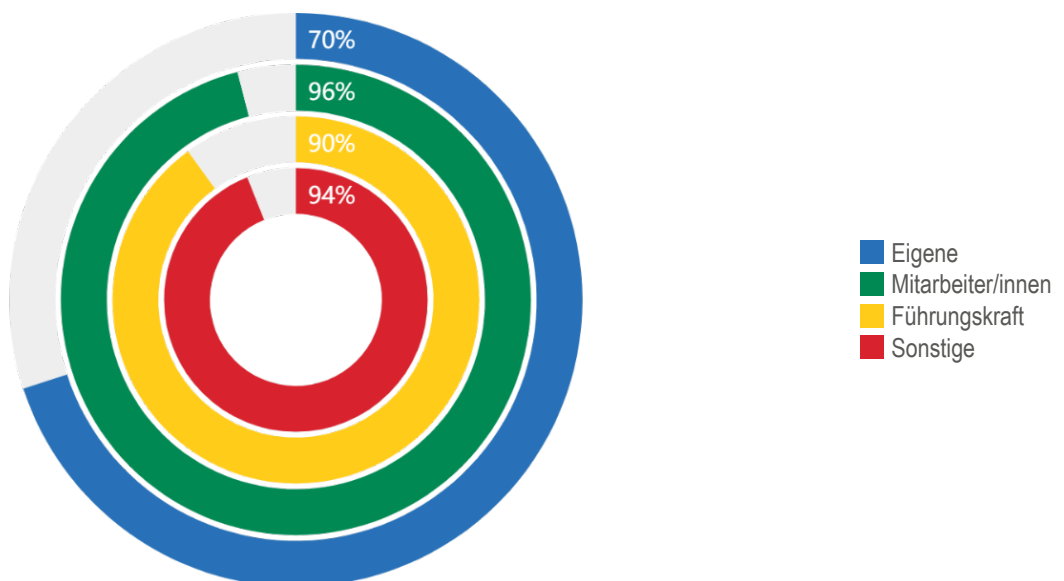
## Repräsentationskompetenz

Diese Kompetenz beschreibt, wie gut Sie Ihren Bereich nach außen hin präsentieren und wie selbstbewusst Sie wirken, wenn Sie Kolleg/innen Informationen präsentieren. Zusätzlich beinhaltet dieser Bereich die Einschätzung Ihrer Selbstsicherheit, wenn Sie mit Personen außerhalb des Unternehmens Probleme besprechen müssen.

### Vergleich Selbstbild - Fremdbild



### Eingeschätzte Wichtigkeit für Ihre Position



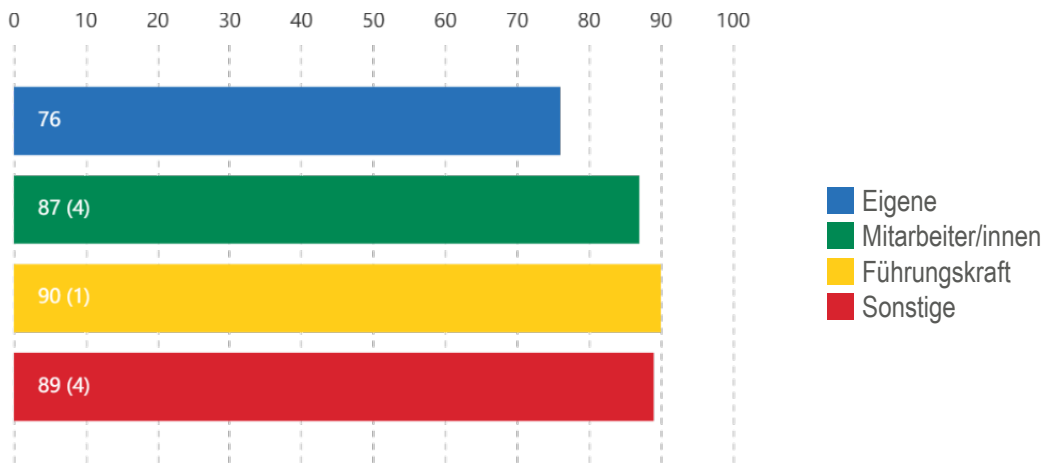


# Management - Kompetenz

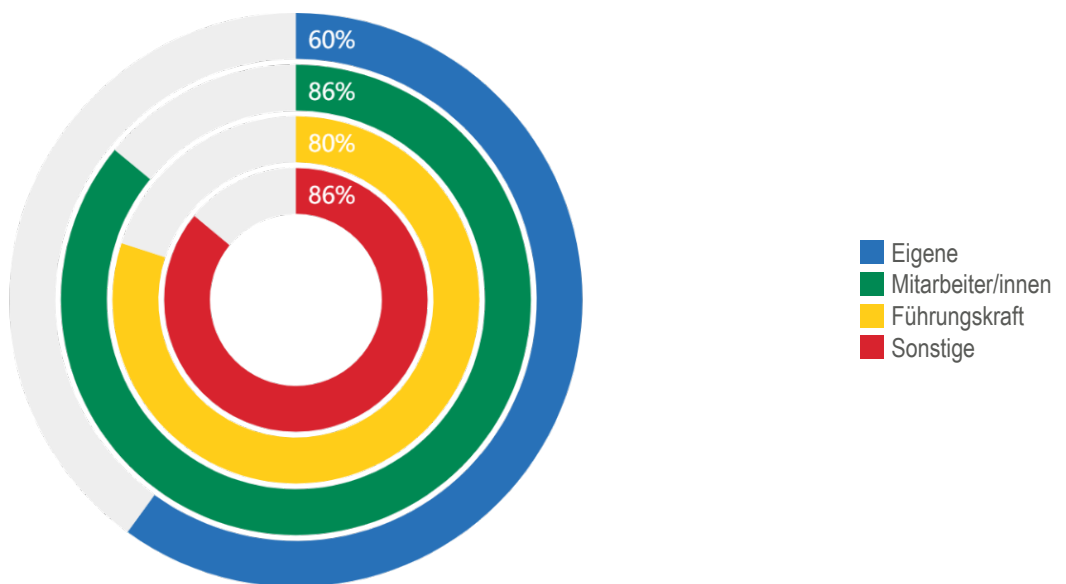
## Resilienz

Resilienz beschreibt, wie lange Sie brauchen, um nach beruflichen Rückschlägen wieder auf die Beine zu kommen. Dazu gehört auch, wie Sie mit stressigen Situationen umgehen genau so wie das Bewahren von Ruhe in schwierigen Situationen durch das Vertrauen in eigene Fähigkeiten.

### Vergleich Selbstbild - Fremdbild



### Eingeschätzte Wichtigkeit für Ihre Position



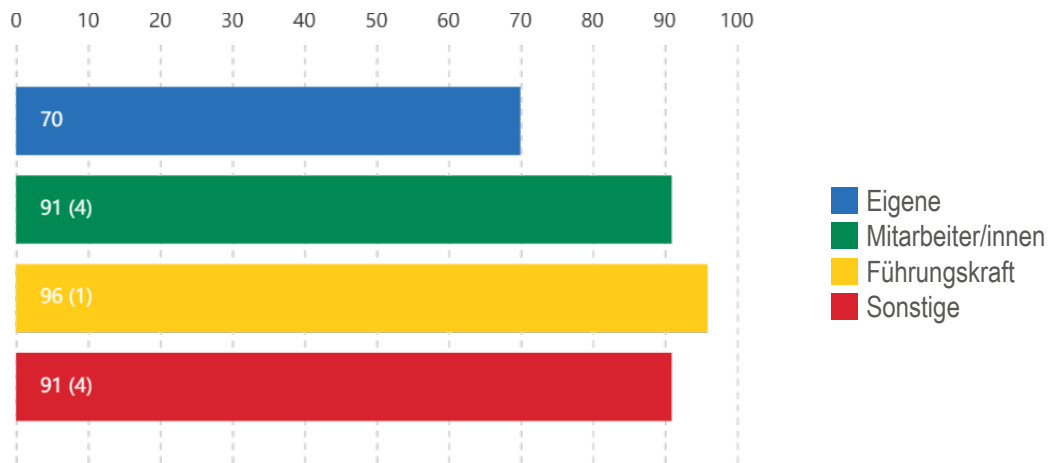


# Management - kompetenz

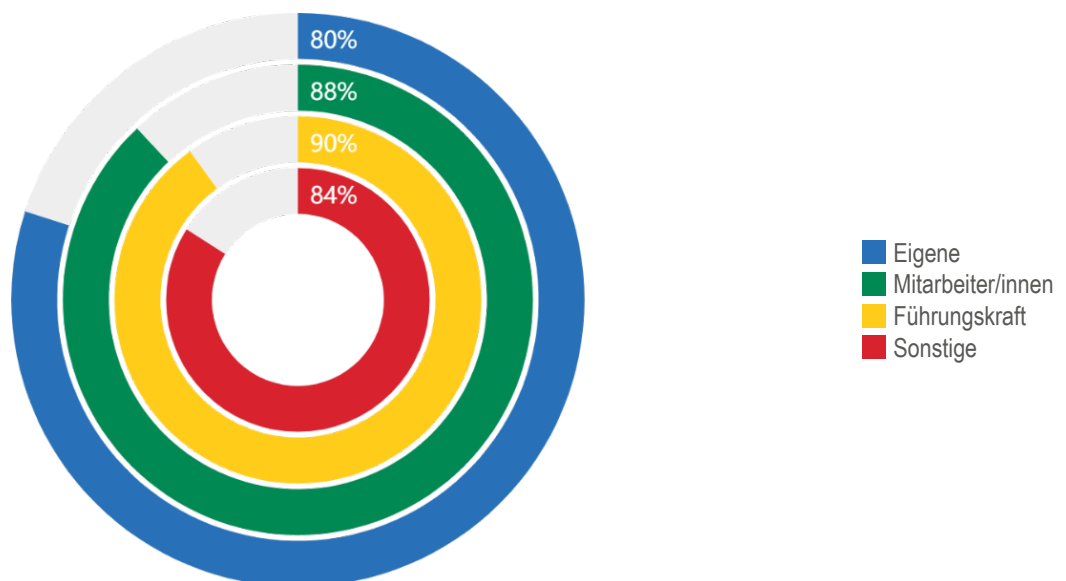
## Optimismus

Dieser Bereich beschreibt, inwiefern es Ihnen gelingt auch in beruflich schwierigen Zeiten und in Bezug auf Ihre berufliche Zukunft optimistisch zu bleiben. Zusätzlich gehört zu Optimismus, dass Sie sich auf berufliche Herausforderungen gut vorbereitet fühlen.

### Vergleich Selbstbild - Fremdbild



### Eingeschätzte Wichtigkeit für Ihre Position



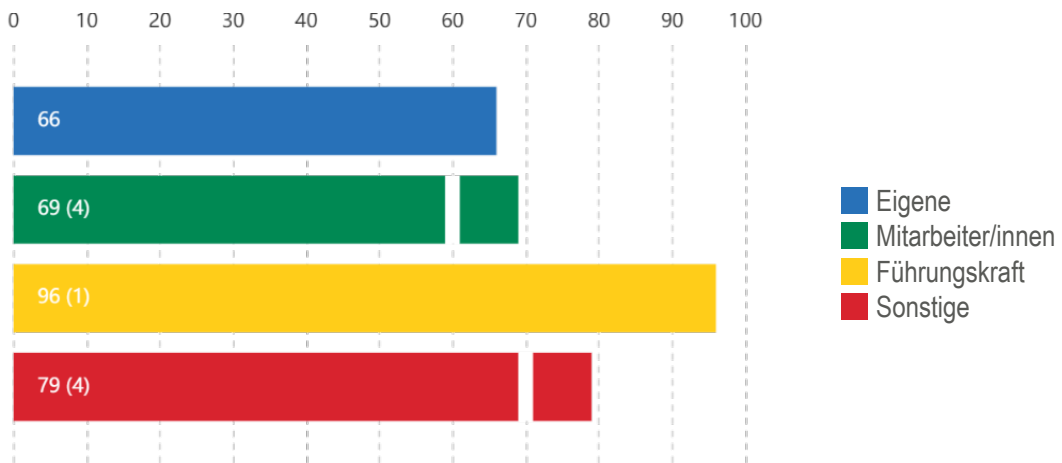


# Management - kompetenz

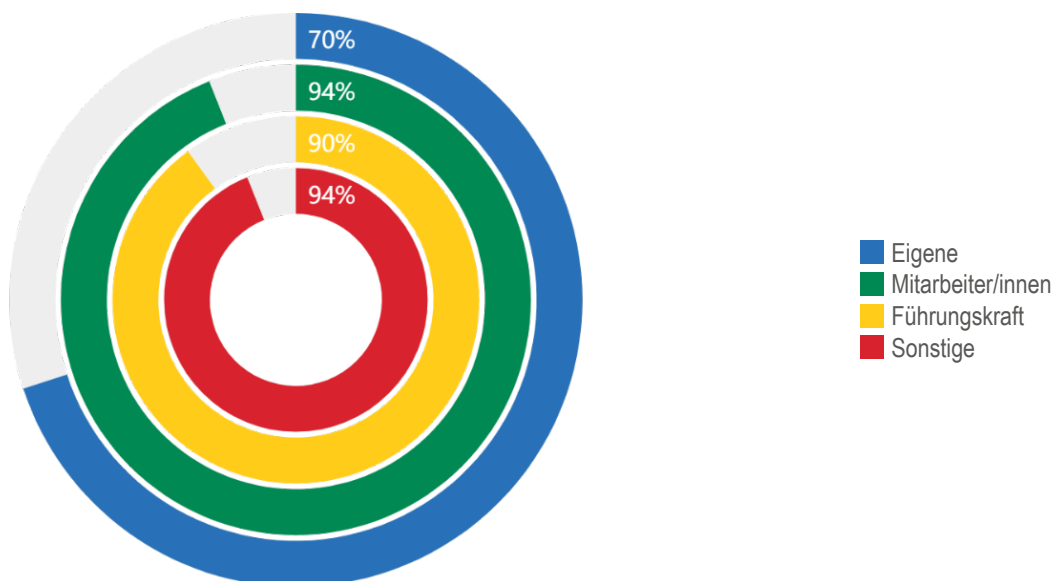
## Psychologische Kompetenz

Diese Kompetenz beschreibt, wie gut Sie sich in unterschiedliche Menschen hineinversetzen können und erkennen, wodurch diese motivierbar sind. Weiters ist es die Fähigkeit, zu Personen unterschiedlicher Hierarchieebenen im Unternehmen einen guten Kontakt aufbauen zu können.

### Vergleich Selbstbild - Fremdbild



### Eingeschätzte Wichtigkeit für Ihre Position



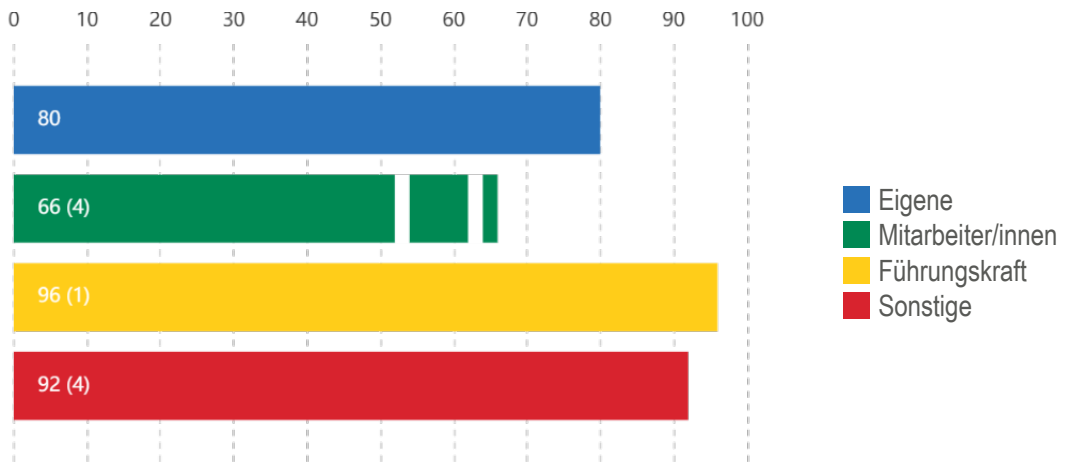


# Management - kompetenz

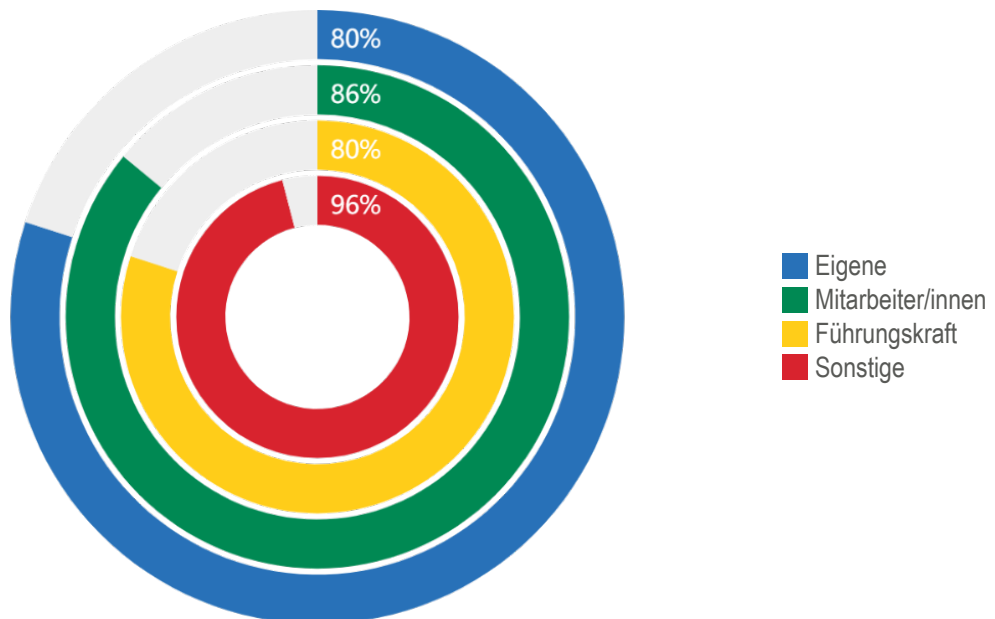
## Organisationstalent

Dieses Talent zeigt sich darin, dass Sie sich selbst gut strukturieren und auch in unübersichtliche Situationen in der Regel Struktur und Ordnung bringen können. Weiters zeigt es die Stärke beim Planen und Kontrollieren von Abläufen.

### Vergleich Selbstbild - Fremdbild



### Eingeschätzte Wichtigkeit für Ihre Position



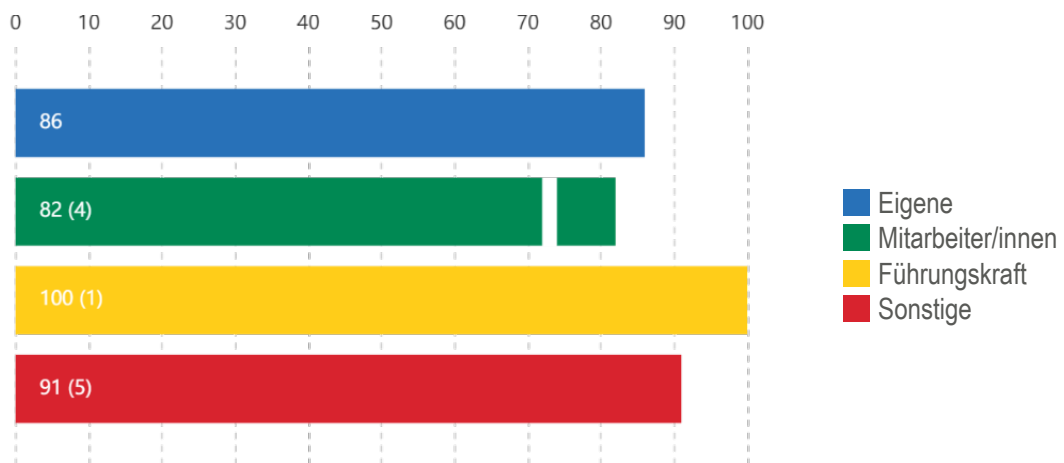


# Management - kompetenz

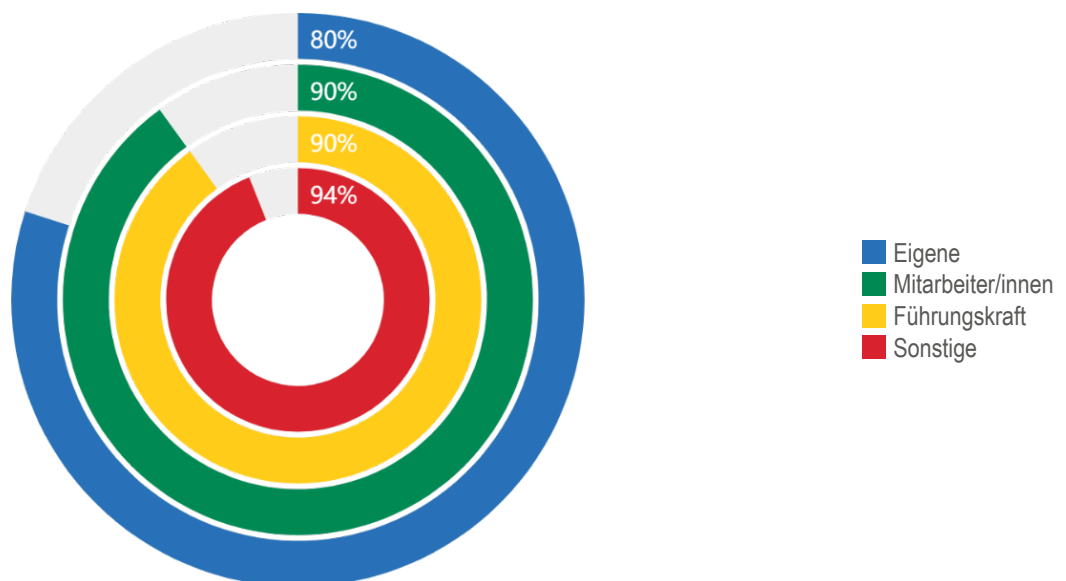
## Unternehmerische Orientierung

Manager/innen mit dieser Kompetenz erkennen Probleme meist ein wenig früher als andere und sie entscheiden und handeln so, dass es mittel- und längerfristig für das Unternehmen am besten ist. Weiters gelingt es ihnen gut, in Arbeitssituationen Kosten und Nutzen abzuwägen und danach zu entscheiden und zu handeln.

### Vergleich Selbstbild - Fremdbild



### Eingeschätzte Wichtigkeit für Ihre Position





# Teil 4

# Ergänzende Fragen

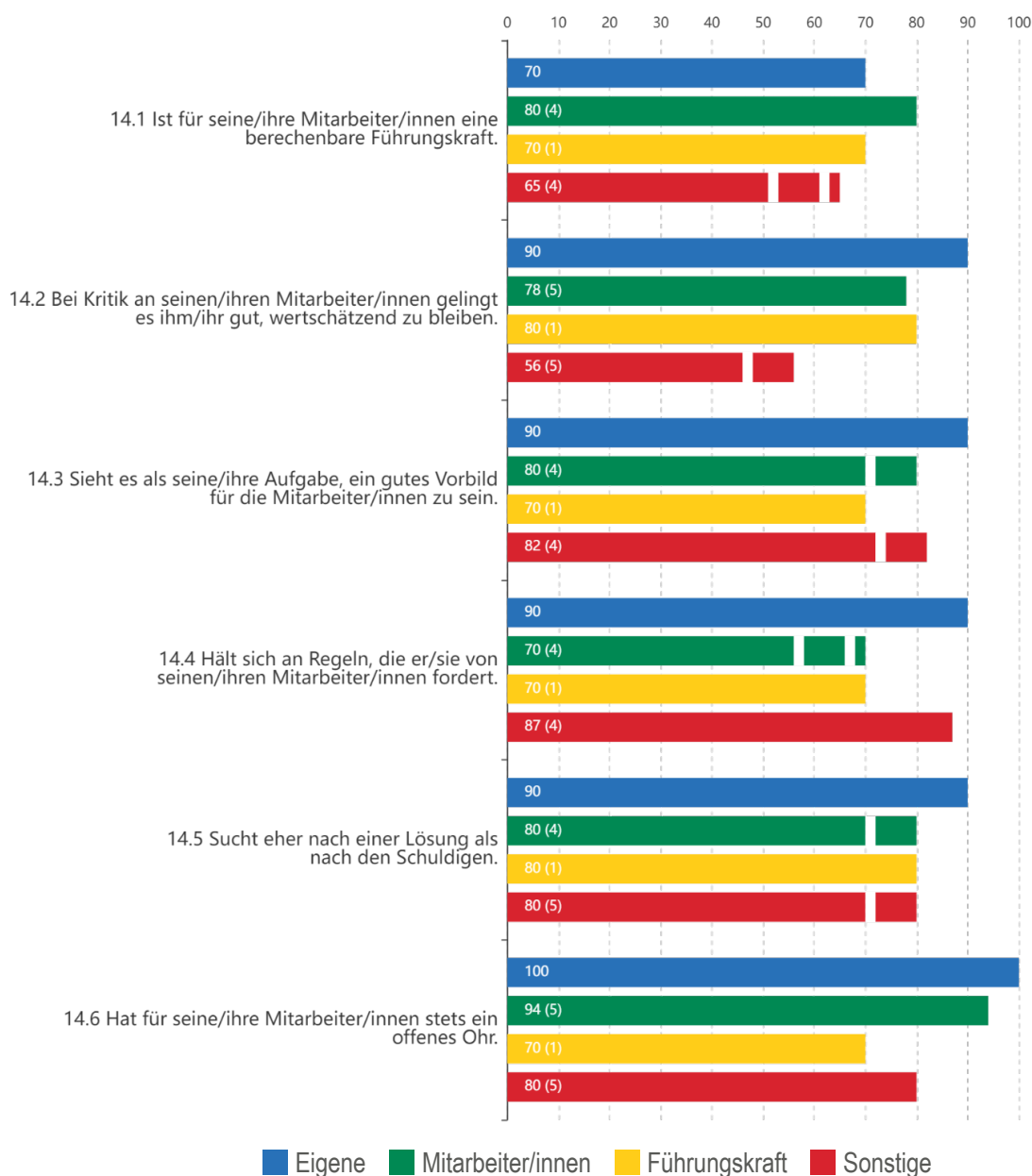
Selbstbild - Fremdbild



# Ergänzende Fragen

Nachfolgend finden Sie weitere ergänzende relevante Frage zum allgemeinen Führungsverhalten, die keinem konkreten Bereich zugeordnet sind. Daher sind die Fragen sehr detailliert dargestellt.

## Vergleich Selbstbild - Fremdbild





# Teil 5

## **karriereförderliche Verhaltensweisen**

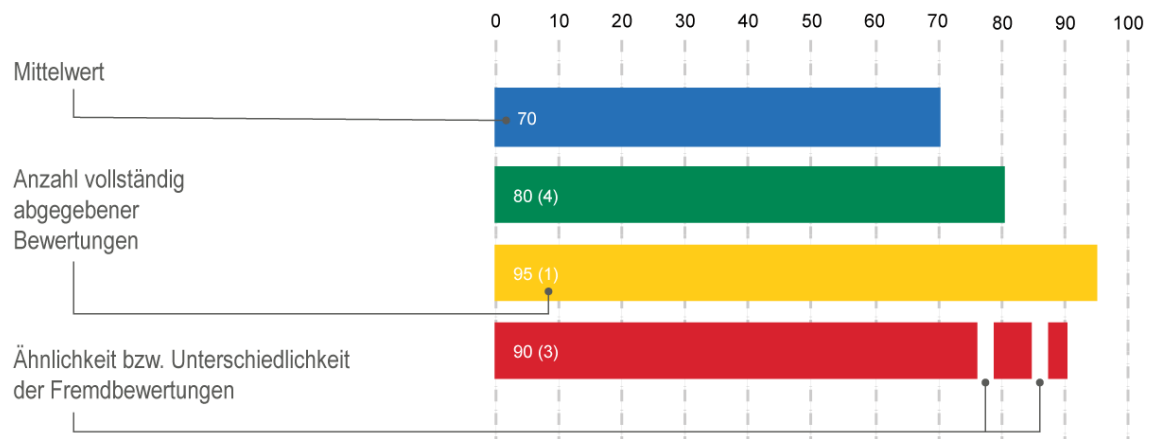
Selbstbild - Fremdbild - Erwartungen



# Wie sind Ihre Ergebnisse zu interpretieren?

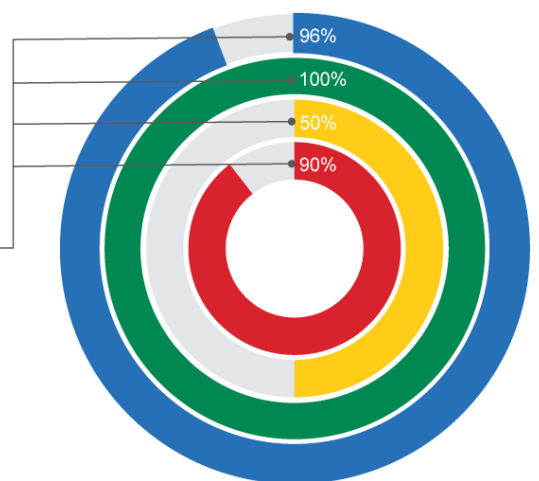
Auf den nächsten Seiten finden Sie einen Überblick zum Selbst- & Fremdbild in Bezug auf Verhaltensweisen, die sich bei Studien als karriereförderlich herausgestellt haben. Zusätzlich erhalten Sie die Einschätzung, wie relevant die jeweilige Verhaltensweise in Ihrem Unternehmen für Karriereentwicklung eingeschätzt wird. Der jeweils höchste erreichbare Wert ist 100, der niedrigste ist 0. Der Wert der anderen Personen ist das arithmetische Mittel (Mittelwert) aller Bewertungen der jeweiligen Gruppe.

Sie sehen in den Liniendiagrammen die direkte Gegenüberstellung Ihrer eigenen Verhaltenseinschätzung und der Einschätzung durch andere Personen. Je durchgängiger der Balken ist, desto ähnlicher waren die Fremdbewertungen – je mehr Unterbrechungen das Ende des Balkens hat, desto unterschiedlicher waren die Bewertungen der Feedbackgeber/innen.



Die Kreisdiagramme zeigen Ihnen in diesem Fall, wie karriere relevant die befragten Personen dieses Verhalten in Ihrem Unternehmen einschätzen.

Je höher die Prozentzahl, desto relevanter wird dieses Verhalten für die Karriereentwicklung in Ihrem Unternehmen eingeschätzt. Die Grafik beschreibt somit die unterschiedlichen Einschätzungen.



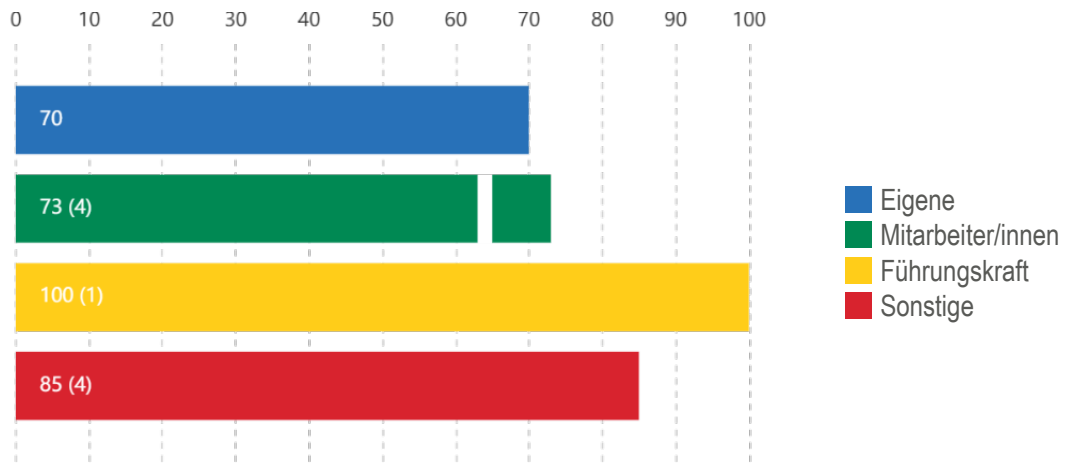


# Karriereförderliche Verhaltensweisen

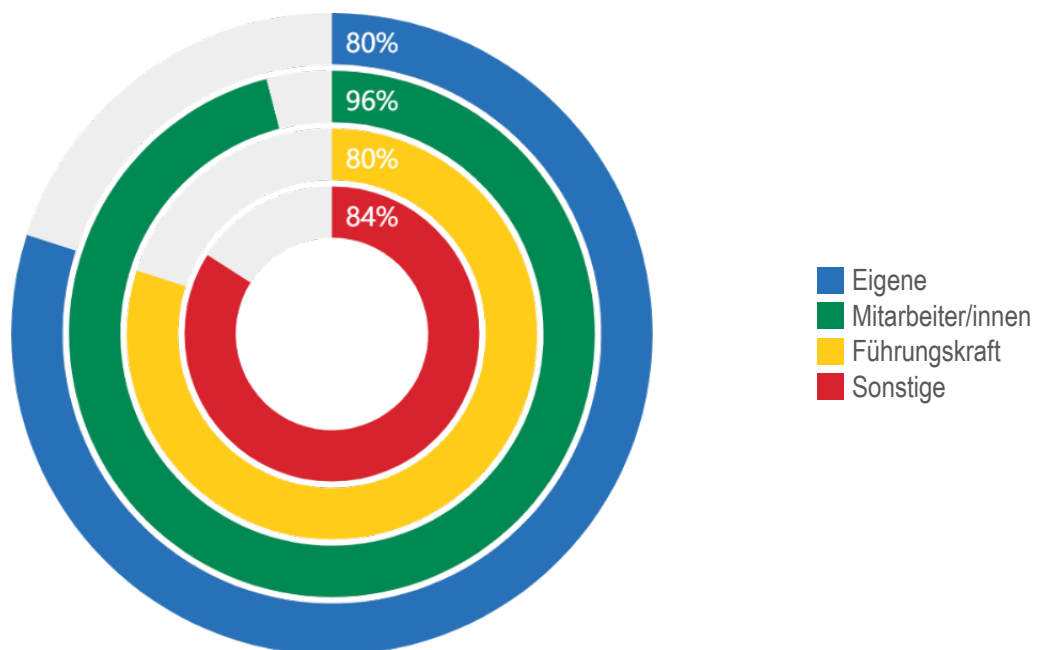
## Flexibilität

Flexiblen Menschen fällt es leicht, sich an neue Arbeitsumgebungen anzupassen und sie können sich gut auf wechselnde Anforderungen bei der Arbeit einstellen.

### Vergleich Selbstbild - Fremdbild



### Eingeschätzte Relevanz für Karriereentwicklung



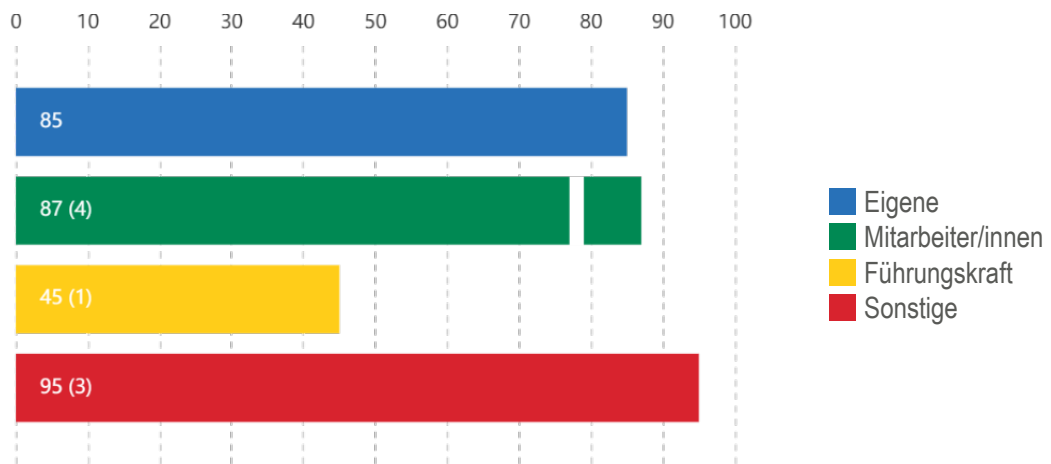


# Karriereförderliche Verhaltensweisen

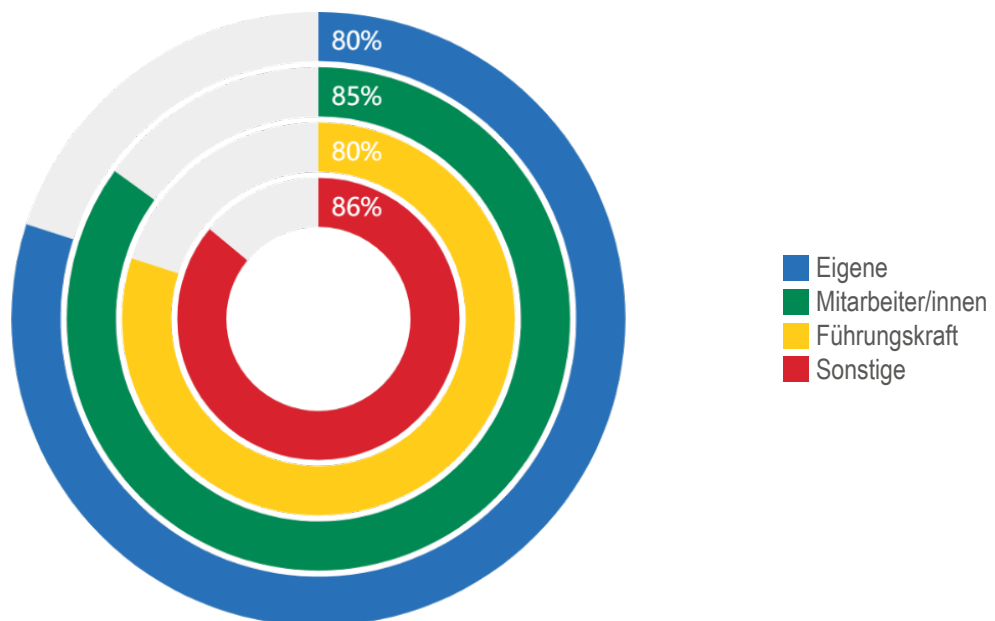
## Zielorientierung

Diese Orientierung beschreibt, wie leicht es Ihnen fällt, berufliche Ziele zu setzen und wie einfach es für Sie ist, Ihre berufliche Laufbahn entsprechend Ihren eigenen Fähigkeiten zu planen.

### Vergleich Selbstbild - Fremdbild



### Eingeschätzte Relevanz für Karriereentwicklung



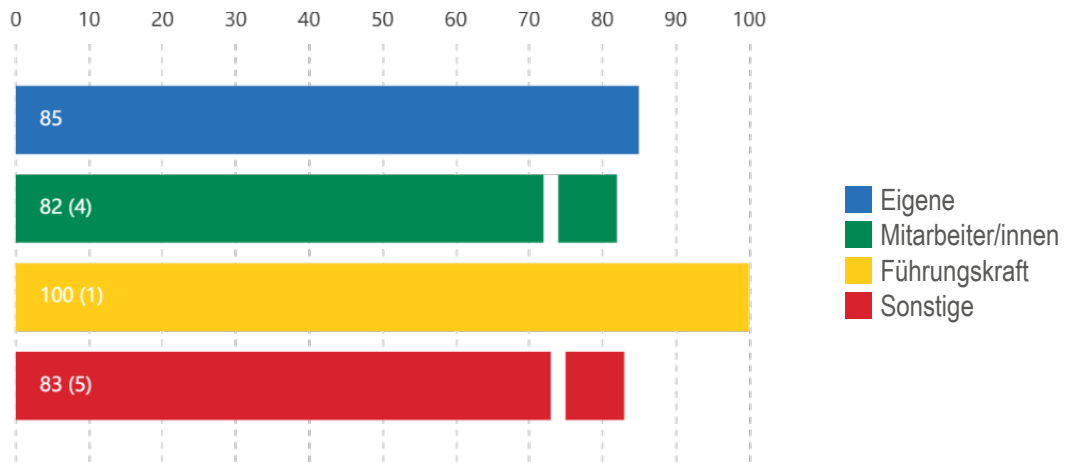


# Karriereförderliche Verhaltensweisen

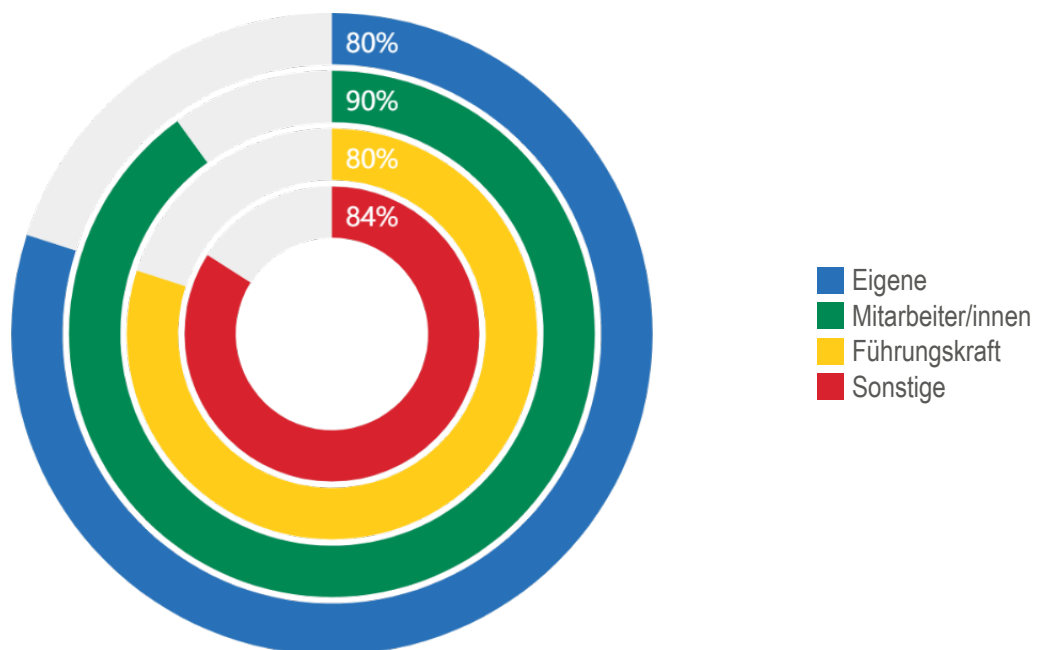
## Zuversicht

Zuversichtliche Menschen lassen sich nicht leicht beunruhigen oder entmutigen und geben nicht leicht auf, wenn etwas schief läuft.

### Vergleich Selbstbild - Fremdbild



### Eingeschätzte Relevanz für Karriereentwicklung



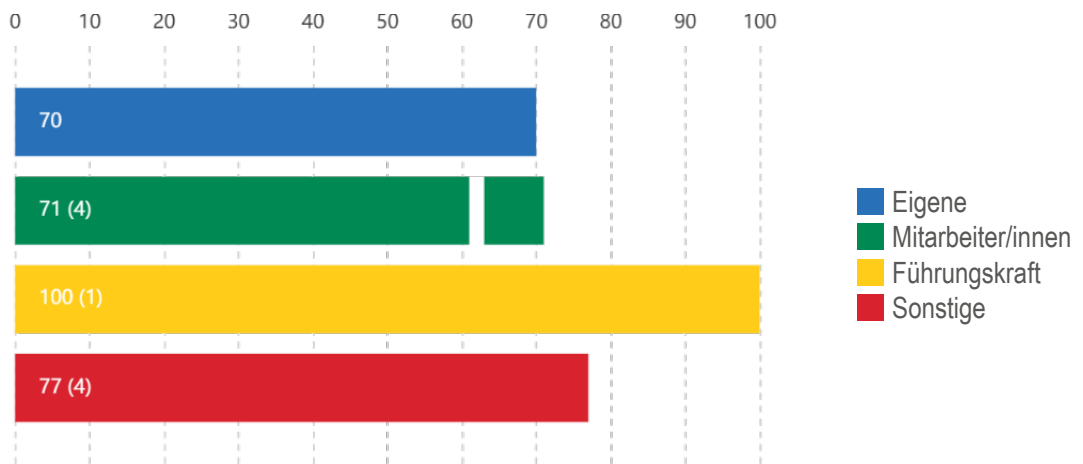


# Karriereförderliche Verhaltensweisen

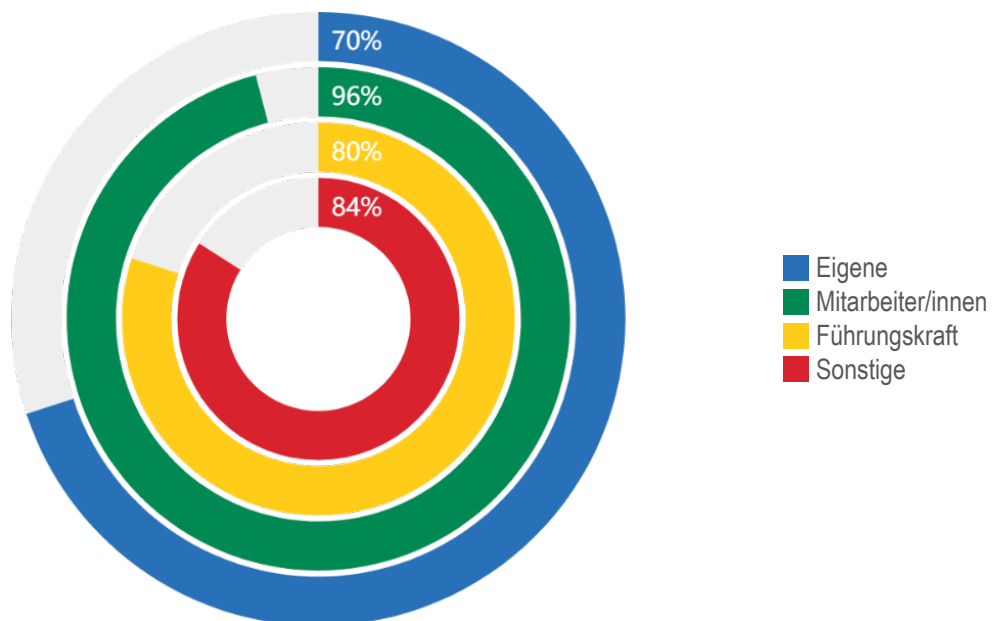
## Durchsetzungsstärke

Dieser Aspekt beschreibt, wie leicht es Ihnen fällt, andere von Ihrer Auffassung zu überzeugen und wie gut es Ihnen gelingt, bei Auseinandersetzungen andere für Ihre Position zu gewinnen.

### Vergleich Selbstbild - Fremdbild



### Eingeschätzte Relevanz für Karriereentwicklung



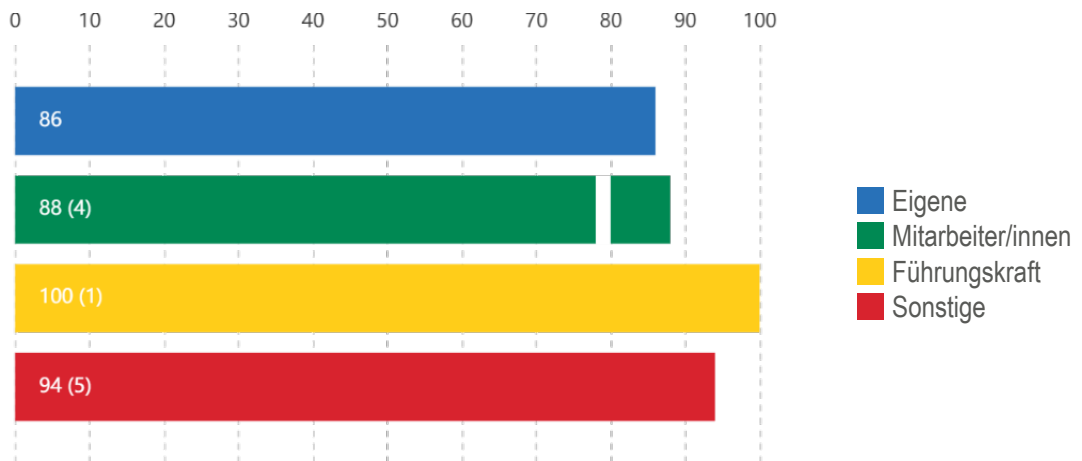


# Karriereförderliche Verhaltensweisen

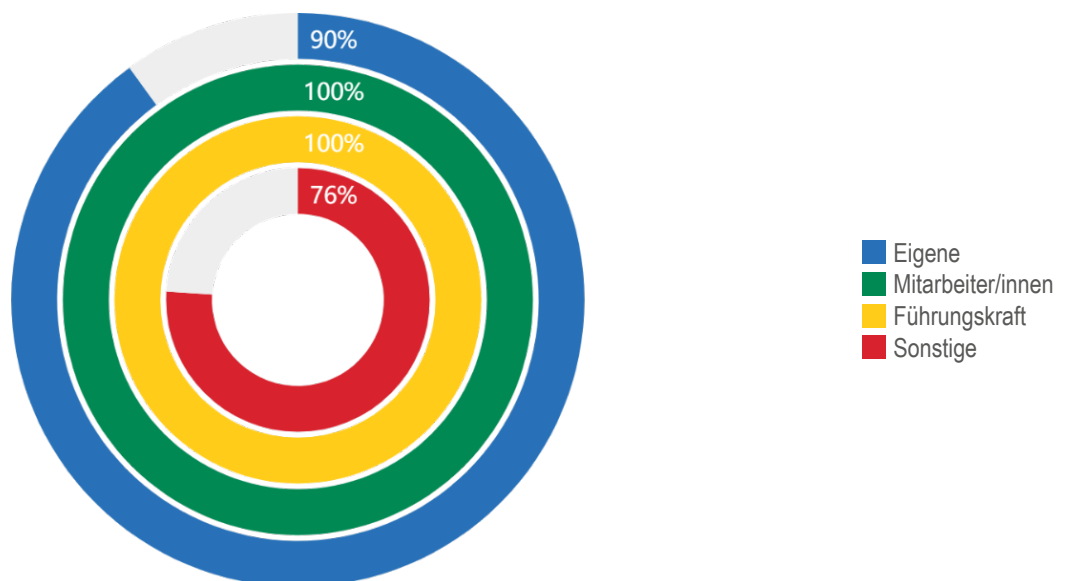
## Unternehmenspolitisches Geschick

Manager/innen mit dieser Kompetenz haben gelernt, wie das eigene Unternehmen im Inneren tickt, sie können die hauseigene Unternehmenspolitik gut nachvollziehen und können gut einschätzen, welche Personen im Unternehmen wirklich wichtig sind, damit eine Aufgabe gut erledigt wird.

### Vergleich Selbstbild - Fremdbild



### Eingeschätzte Relevanz für Karriereentwicklung



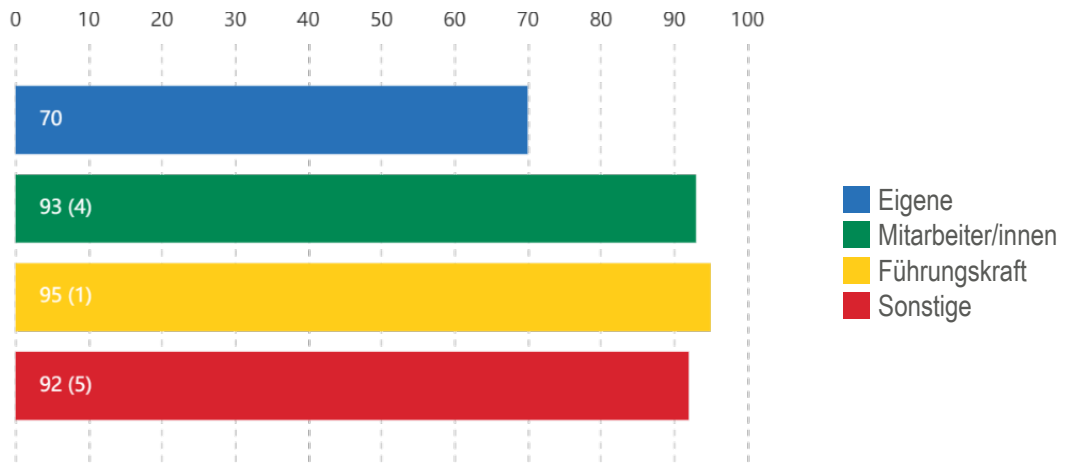


# Karriereförderliche Verhaltensweisen

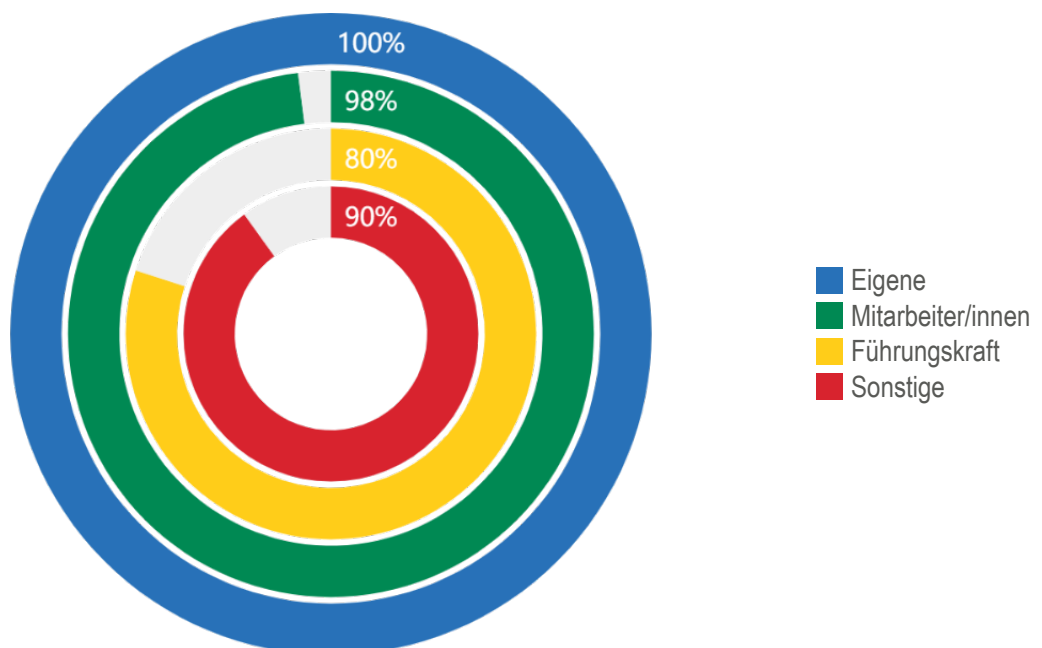
## Macher - Qualität

Personen mit dieser Eigenschaft beschreiben sich selbst als recht aktive Menschen und wirken auf andere generell sehr selbstsicher.

### Vergleich Selbstbild - Fremdbild



### Eingeschätzte Relevanz für Karriereentwicklung





# Ergebnisübersicht

Auf dieser Seite finden Sie einen Überblick zum Selbst- & Fremdbild in Bezug auf alle im 360° Feedback erhobenen Faktoren. Sie sehen in den Liniendiagrammen die direkte Gegenüberstellung Ihrer eigenen Bewertungen und der Bewertung durch andere Personen.





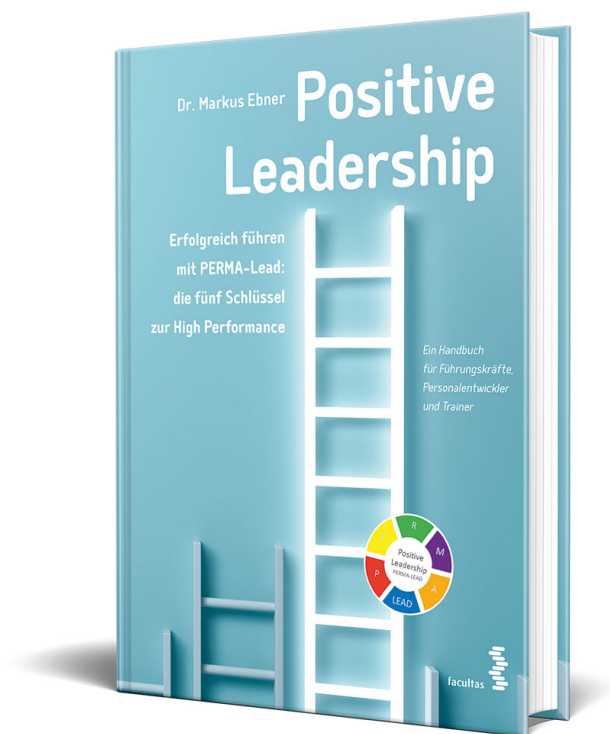
## Weitere Informationen

---

Das Verfahren erfüllt die testtheoretischen Gütekriterien, die als Standard für psychologische Testverfahren definiert sind. Zahlreiche Studien belegen die Wirkung dieses Führungsstils.

Weitere Fragen kann Ihnen gerne Ihre zertifizierte Beraterin bzw. Ihr zertifizierter Berater beantworten. Zusätzliche Informationen und auch viele praktische Anregungen, Methoden, Techniken sowie konkrete Praxisbeispiele aus bekannten Unternehmen finden Sie im Buch "Positive Leadership" und unter [www.perma-lead.com](http://www.perma-lead.com).

---



---

## Testerstellung und Auswertung

ebner-team Training Coaching Forschung GmbH  
Rudolf Nurejew Promenade 1/7/3  
A - 1220 Wien  
[www.ebner-team.com](http://www.ebner-team.com)  
[office@ebner-team.com](mailto:office@ebner-team.com)

PERMA-Lead® ist ein eingetragenes Markenzeichen und die Testung urheberrechtlich geschützt.