

## PERMA

## LEAD

### 360° Feedback

Positive  
Leadership

Management-  
kompetenzen

Karriereförderliche  
Verhaltensweisen





Einleitung .....	3
Was ist Positive Leadership?.....	4
Einige Beispiele.....	5
Positive Leadership-Typologie .....	6
Wissenschaftliche Grundlage .....	7
<b>Teil 1</b> Benchmarkvergleich .....	8
Ihre persönlichen Testergebnisse .....	9
Faktor 1: Positive Emotions .....	10
Faktor 2: Engagement .....	11
Faktor 3: Relationships .....	12
Faktor 4: Meaning.....	13
Faktor 5: Accomplishment.....	14
Faktor 6: LEAD.....	15
Ihre persönliche Auswertung als Gesamtgrafik .....	16
<b>Teil 2</b> Vergleich Selbstbild & Fremdbild Ihre persönlichen Testergebnisse .....	17
Übersicht Positive Leadership-Faktoren .....	18
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Positive Emotions.....	19
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Engagement.....	20
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Relationships.....	21
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Meaning .....	22
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Accomplishment .....	23
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Aktives Führen .....	24
<b>Teil 3</b> Vergleich Selbstbild & Fremdbild Managementkompetenzen.....	25
Übersicht.....	26
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Lösungsorientierung .....	27
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Repräsentationskompetenz.....	28
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Widerstandsfähigkeit.....	29
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Optimismus .....	30
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Psychologische Kompetenz.....	31
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Organisationstalent .....	32
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Unternehmerische Orientierung .....	33
<b>Teil 4</b> Vergleich Selbstbild & Fremdbild ergänzende Fragen .....	34
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Ergänzende Fragen .....	35
<b>Teil 5</b> Vergleich Selbstbild & Fremdbild Karriereförderliche Verhaltensweisen .....	36
Übersicht.....	37



Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Flexibilität.....	38
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Zielorientierung .....	39
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Zuversicht .....	40
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Durchsetzungsstärke .....	41
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Unternehmenspolitisches Geschick .....	42
Vergleich Selbstbild – Fremdbild: Macher Qualität .....	43
<b>Teil 6</b> größte & kleinste Abweichungen .....	44
Mitarbeiter/innen: Die größten Abweichungen, Teil 1 .....	45
Mitarbeiter/innen: Die größten Abweichungen, Teil 2 .....	46
Mitarbeiter/innen: Die kleinsten Abweichungen, Teil 1 .....	47
Mitarbeiter/innen: Die kleinsten Abweichungen, Teil 2 .....	48
Führungskräfte: Die größten Abweichungen, Teil 1 .....	49
Führungskräfte: Die größten Abweichungen, Teil 2 .....	50
Führungskräfte: Die kleinsten Abweichungen, Teil 1 .....	51
Führungskräfte: Die kleinsten Abweichungen, Teil 2 .....	52
Sonstige: Die größten Abweichungen, Teil 1 .....	53
Sonstige: Die größten Abweichungen, Teil 2 .....	54
Sonstige: Die kleinsten Abweichungen, Teil 1 .....	55
Sonstige: Die kleinsten Abweichungen, Teil 2 .....	56
Impressum .....	57



## EINLEITUNG

### **PERMA-LEAD Selbstbild – Fremdbild**

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

### **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**

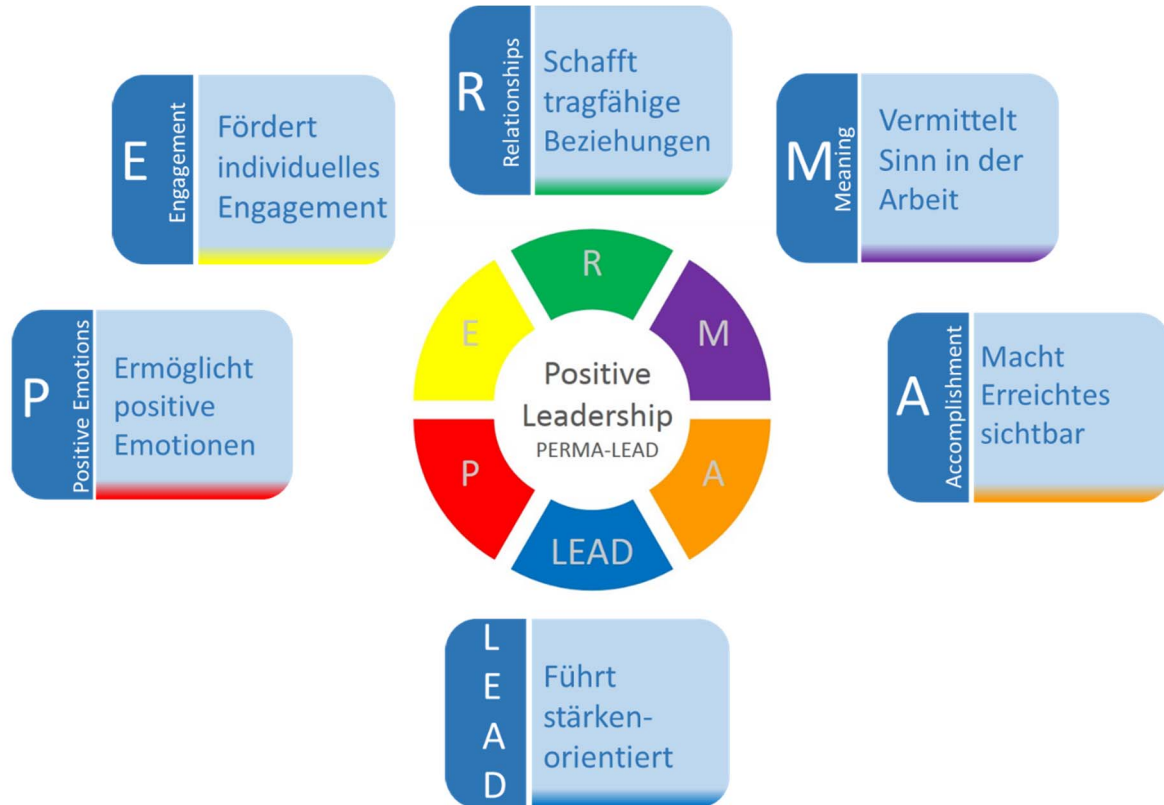
Sie finden auf den ersten Seiten eine Beschreibung von Positive Leadership. Anschließend wurde Ihre individuelle Selbstbewertung berechnet. Dabei werden Ihre eigenen Werte mit dem Benchmark (Mittelwert) von hunderten Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen und Hierarchieebenen verglichen. Sie können auf einen Blick sehen, wie viel Prozent der Führungskräfte einen ähnlichen, höheren bzw. niedrigeren Wert als Sie haben. Der zweite Teil der Auswertung besteht aus dem Vergleich Ihrer Selbsteinschätzung und wie Sie auf andere Personen in Bezug auf Ihr Führungsverhalten wirken. Der dritte Teil betrifft Ihre Managementkompetenzen: Es ist ein Vergleich Ihrer Selbsteinschätzung und wie Sie auf andere Personen in Bezug auf Ihre Managementkompetenzen wirken. Der vierte Teil betrifft Ihr karriereförderliches Verhalten: Hier wird verglichen, wie Sie sich selbst in Bezug auf Ihr karriereförderliches Verhalten einschätzen und wie Sie von anderen Personen diesbezüglich eingeschätzt werden.

### **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 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?

Das Positive Leadership Potential besteht aus nachfolgenden sechs Faktoren, die einen maßgeblichen Teil der Verhaltensweisen einer Führungskraft ausmachen.



Positive Leadership zielt darauf ab, dass die Führungskraft aktiv für ein Arbeitsklima sorgt und die Potentialentfaltung bei den Mitarbeiter/innen fördert. Weiters erkennt und nützt dieser Führungsstil individuelle 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 unterstellte Mitarbeiter/innen weiterzuentwickeln.

Forscher/innen weltweit haben in einem Jahrzehnt Forschung zum Thema Positive Leadership eine Vielzahl an praxisrelevanten Studienergebnissen hervorgebracht.



## EINIGE BEISPIELE

Positive Leadership zeigt sich in der Organisationskultur, in bestimmten Eigenschaften von Führungskräften (wie Optimismus, Selbstsicherheit, Erfolgsorientierung, Resilienz) oder, wie in diesem Test erhoben, an konkreten Verhaltensweisen. Selbstverständlich hängen Organisationskultur, Eigenschaften sowie Verhaltensweisen von Führungskräften stark zusammen. Wir messen in diesem Test konkrete Verhaltensweisen, weil sich dadurch konkretere Maßnahmen für Sie ableiten lassen.

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. Zusätzlich bewirkt eine hohe Positive Leadership-Ausprägung hohe Leistungsbereitschaft, Zufriedenheit und (wie bereits genannt) Bindung an das Unternehmen sowie ein unterstützendes Organisationsklima.

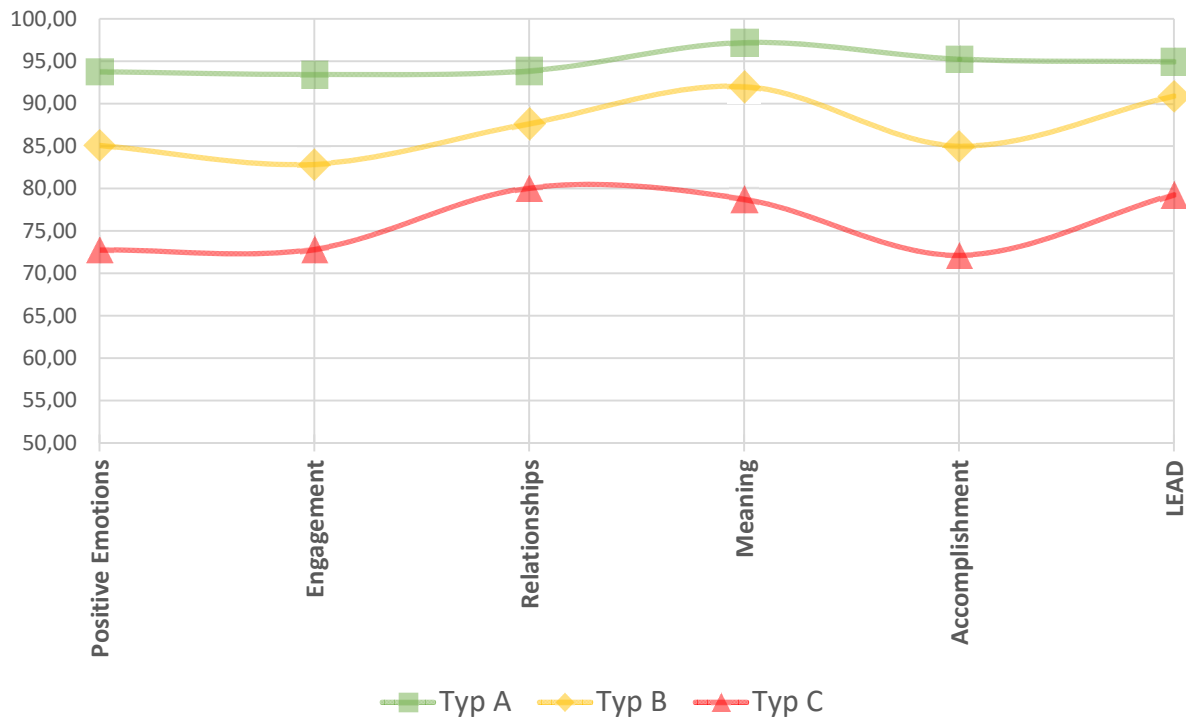
Ebenfalls zeigen zahlreiche Studien, dass eine hohe Ausprägung der PERMA-Faktoren mit einer signifikant höheren positiven emotionalen Grundstimmung einhergeht. Diese positiven Emotionen wirken sich vor allem darauf aus, wohin jemand die Aufmerksamkeit richtet: Eine Person, die von einem/r Positive Leader/in geführt wird, richtet ihre Aufmerksamkeit gezielt auf Stärken und Möglichkeiten, die dazu beitragen, Herausforderungen zu meistern. Das führt, wie bereits formuliert, zu einer Win-Win-Situation für das Unternehmen, die Mitarbeiter/innen und auch für die Führungskraft selbst.

Weil das Erkennen und Nützen von Stärken ein wesentliches Merkmal von Positive Leadership ist, wird diese Führungskompetenz in diesem Test als eigener Faktor (LEAD) erhoben. Die Führungsforschung zeigt eindeutig, dass das Verhalten der Führungskraft eine signifikante Wirkung auf die Mitarbeiter/innen hat.

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-TYPOLOGIE

Es lassen sich anhand der Ausprägung in den sechs Faktoren drei Positive Leadership-Typen identifizieren. Die nachfolgende Grafik zeigt die durchschnittliche Ausprägung in den einzelnen Faktoren in Prozent. Der höchste erreichbare Wert ist daher jeweils 100%.



6/57

- Typ A** hat das höchste Positive Leadership-Potential und somit in allen sechs Eigenschaften hohe Ausprägungen.
- Typ B** hat ein mittleres Positive Leadership-Potential und somit in allen sechs Eigenschaften mittlere Ausprägungen.
- Typ C** hat (im Verhältnis zu Typ A und B) das niedrigste Positive Leadership-Potential und somit in allen sechs Eigenschaften die niedrigsten Ausprägungen.



## WISSENSCHAFTLICHE GRUNDLAGE

Diese Positive Leadership-Potentialanalyse wurde an hunderten Führungskräften normiert. Die aktuelle Normierung wurde im Jahr 2016 durchgeführt. Unsere Forschungen zeigen, dass Typ A dabei am häufigsten vorkommt. Mehr als 40 % der Führungskräfte entsprechen diesem Typ. Der zweithäufigste Typ ist B. Rund  $\frac{1}{4}$  der Führungskräfte entsprechen Typ C und haben somit ein niedriges Positive Leadership-Potential.

Die meisten Führungskräfte lassen sich tendenziell einem dieser Typen zuordnen. Für eine persönliche Weiterentwicklung ist es allerdings hilfreicher, die eigene Ausprägung in jedem der 6 Faktoren zu kennen. Deswegen wird in Ihrer nachfolgenden individuellen Auswertung nicht Ihr Typ bestimmt. Stattdessen bekommen Sie Ihren Kennwert für jeden der 6 Faktoren berechnet und erklärt.



# Teil 1

## Benchmarkvergleich

Ihre persönlichen Testergebnisse

8/57





## IHRE PERSÖNLICHEN TESTERGEBNISSE

Im Rahmen der Ergebnisse des ersten Teils der Auswertung werden Ihre Antworten mit dem Benchmark der Antworten von hunderten Führungskräften aus verschiedenen Branchen verglichen.

Sie können pro Faktor einen Prozentwert zwischen 0% und 100% erreichen. Ob Ihr persönlicher Wert hoch oder niedrig ist, zeigt sich allerdings am besten im Vergleich zum Benchmark. Daher finden Sie bei jedem Faktor die Information, wie viele Führungskräfte einen ähnlichen, niedrigeren oder höheren Wert als Sie haben. Ist Ihr Wert eher niedrig ausgeprägt, können Coaching und Seminare Sie dabei unterstützen, diese Führungskompetenz weiterzuentwickeln.

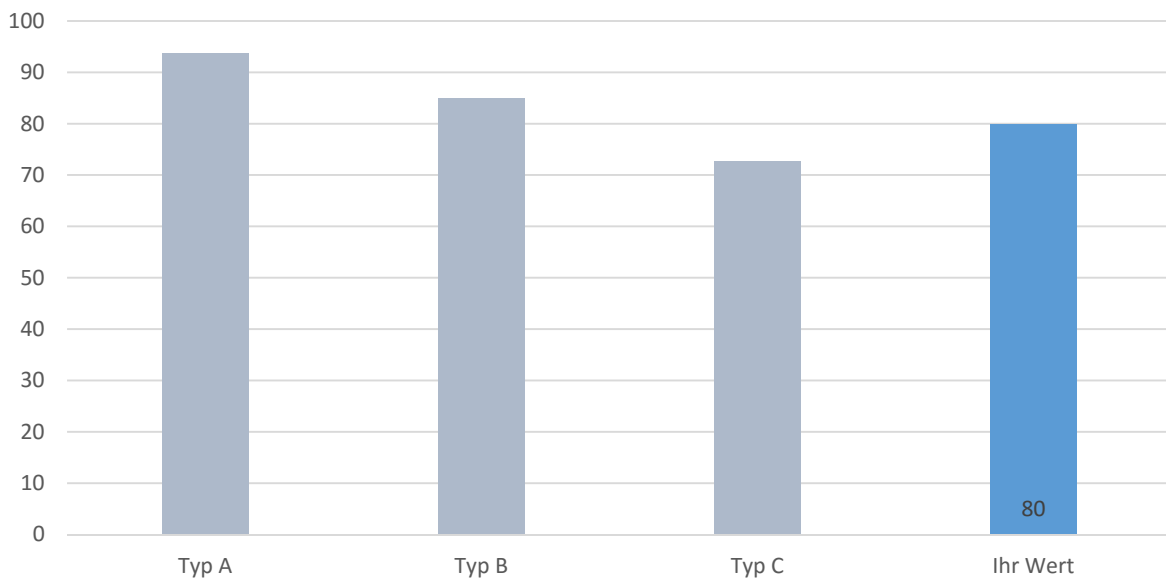


## Faktor 1: Positive Emotions



Hohe Ausprägungen in diesem Faktor bedeuten, dass es Ihnen wichtig ist, dass sich Ihre Mitarbeiter/innen am Arbeitsplatz wohl fühlen, zufrieden sind und Freude an der Arbeit haben. Führungskräfte mit einem hohen Wert in diesem Bereich tragen aktiv dazu bei, dass es ihren Mitarbeiter/innen gut geht.

Ihr Testergebnis zeigt einen Wert von 80. Im Faktor „Positive Emotions“ entsprechen Sie damit am besten Typ B und haben somit eine mittlere Ausprägung in diesem Bereich. Rund 47 % aller Führungskräfte haben einen ähnlichen Wert wie Sie. 22 % der Führungskräfte haben in diesem Faktor einen niedrigeren Wert und 31 % einen höheren Wert als Sie. Hier haben Sie noch Entwicklungspotential, befinden sich aber derzeit im guten Durchschnitt.



Ihre Notizen:

---



---



---



---

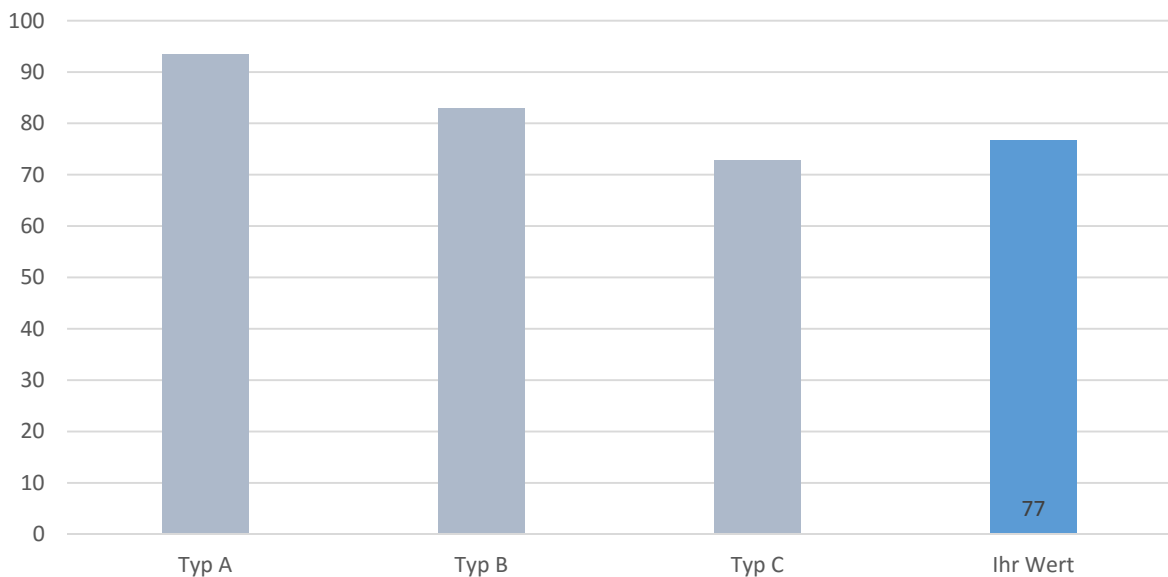


## Faktor 2: Engagement



Dieser Faktor zeigt, wie individuell, motivierend und inspirierend Sie in Ihrem Führungsverhalten sind. Führungskräfte mit hohen Ausprägungen in diesem Faktor kennen die wichtigsten Überzeugungen und Werte ihrer Mitarbeiter/innen. Sie sehen es als Ihre Führungsaufgabe, dazu beizutragen, dass Mitarbeiter/innen bei ihrer Arbeit begeistert sind. Dieses Verhalten trägt nachweislich zu einem erhöhten Engagement bei.

Ihr Testergebnis zeigt einen Wert von 77. Im Faktor „Engagement“ entsprechen Sie damit am besten Typ C und haben somit eine niedrigere Ausprägung in diesem Bereich. Rund 24 % aller Führungskräfte haben einen ähnlichen Wert wie Sie. 76 % der Führungskräfte haben in diesem Faktor einen höheren Wert als Sie. In Bezug auf Ihre Kompetenz, motivierend und inspirierend zu sein, haben Sie also noch maßgebliches Entwicklungspotential nach oben. Achten Sie auf die Individualität Ihrer Mitarbeiter/innen. Das hilft Ihnen zu erkennen, wie unterschiedlich verschiedene Mitarbeiter/innen motivierbar sind und erhöht Ihre Führungskompetenz.



Ihre Notizen:

---



---



---



---

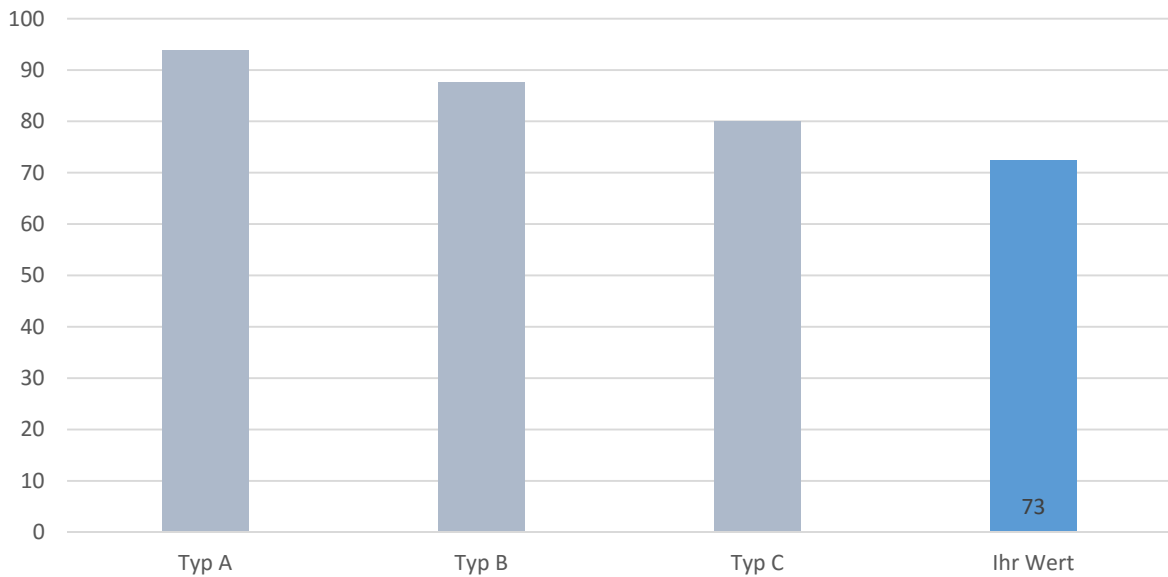


### Faktor 3: Relationships



Dieser Faktor gibt an, wie wichtig Ihnen eine wertschätzende, unterstützende und gute Beziehung zu Ihren Mitarbeiter/innen, aber auch innerhalb Ihres Teams, ist. Führungskräfte mit einer hohen Ausprägung in diesem Faktor fordern aktiv einen wertschätzenden Umgang im Team ein und verdeutlichen, dass gegenseitige Unterstützung wichtig ist. Sie sind auch in der Lage, eigene Bedürfnisse zurückzustellen, wenn es für das Team förderlich ist.

Ihr Testergebnis zeigt einen Wert von 73. Im Faktor „Relationships“ entsprechen Sie damit am besten Typ C und haben somit eine niedrigere Ausprägung in diesem Bereich. Rund ein Viertel aller Führungskräfte hat einen ähnlichen Wert wie Sie. 77 % der Führungskräfte haben in diesem Faktor einen höheren Wert als Sie. In Bezug auf Ihr beziehungsförderliches Verhalten haben Sie also noch maßgebliches Entwicklungspotential nach oben. In Ihrem eigenen Interesse sollten Sie daran arbeiten, da bessere Beziehungen im Team weniger Reibungsverluste bedeuten, zu mehr Leistung führen und sich auch positiv auf die Fluktuation auswirken.



Ihre Notizen:

---



---



---



---

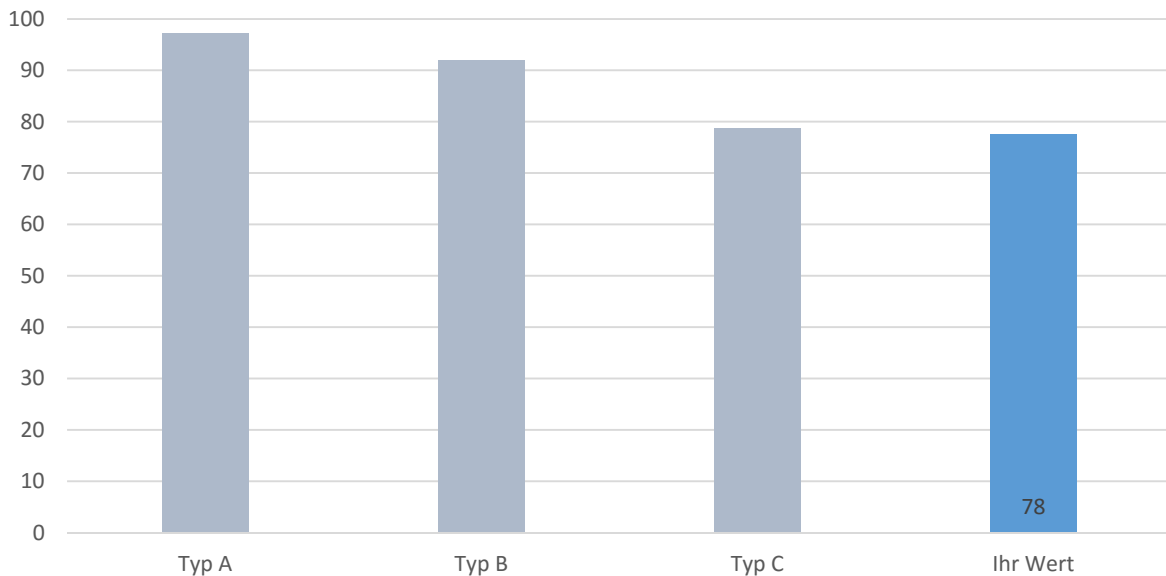


## Faktor 4: Meaning



Führungskräfte mit hohen Werten in diesem Bereich werden als sinnstiftend erlebt. Sie führen so, dass ihre Mitarbeiter/innen den Sinn der jeweiligen Arbeit verstehen und nehmen sich Zeit, den Grund und die Wichtigkeit einzelner Tätigkeiten zu kommunizieren. Die Forschung zeigt eindeutig, dass erlebte Sinnhaftigkeit bei der Arbeit der Motivator dafür ist, dass Menschen die sogenannte „Extrameile“ gehen. Damit ist gemeint, dass sich Mitarbeiter/innen selbstständig über das geforderte Maß hinaus engagieren.

Ihr Testergebnis zeigt einen Wert von 78. Im Faktor „Meaning“ entsprechen Sie damit am besten Typ C und haben somit eine niedrigere Ausprägung in diesem Bereich. Rund 20 % aller Führungskräfte haben einen ähnlichen Wert wie Sie. 80 % der Führungskräfte haben in diesem Faktor einen höheren Wert als Sie. Je mehr Mitarbeiter/innen bewusst ist, wofür sie etwas machen, desto höher ist die Identifikation mit der Tätigkeit und desto besser ist die Leistung. Dazu ist es allerdings notwendig, dass Sie sich als Führungskraft die Zeit nehmen, Ihrem Team Zusammenhänge und Gründe für verschiedene Tätigkeiten und Entscheidungen zu vermitteln.



Ihre Notizen:

---

---

---



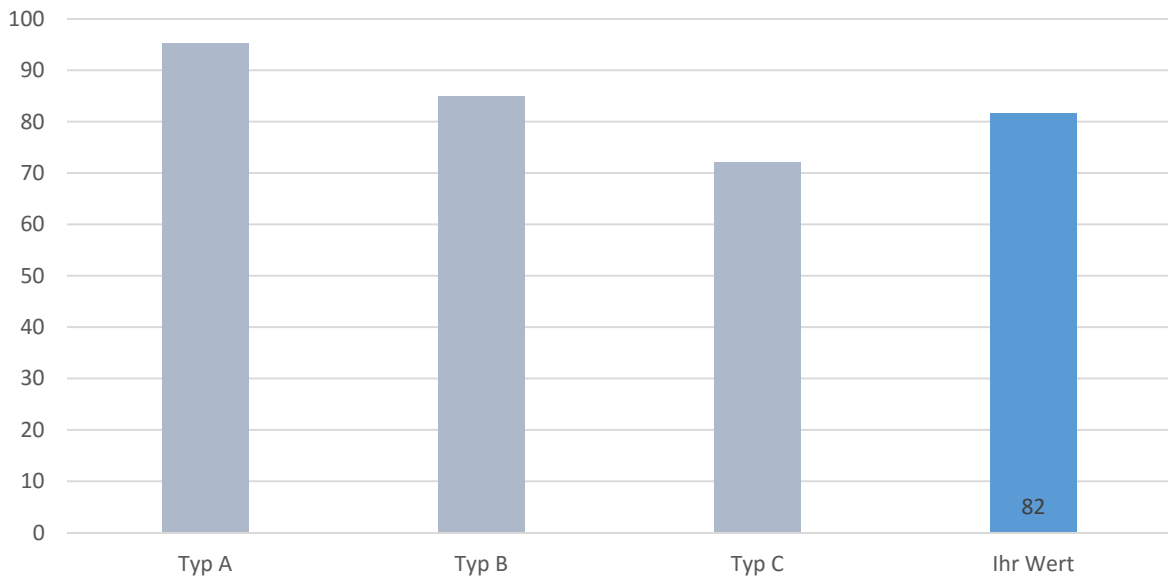
## Faktor 5: Accomplishment



Der vorletzte Faktor misst, wie gut die Führungskraft ihren Mitarbeiter/innen vermittelt, dass sie in der Lage sind, etwas zu schaffen. Dazu gehört einerseits die Kompetenz, erreichbare Ziele zu setzen, andererseits aber auch, dass erreichte (Teil-) Ziele gewürdigt werden. Das Bewusstmachen von erreichten

Zielen ist eine wesentliche Voraussetzung für berufliches Selbstvertrauen, schafft Motivation und gibt Energie, weitere Aufgaben zielorientiert anzugehen.

Ihr Testergebnis zeigt einen Wert von 82. Im Faktor „Accomplishment“ entsprechen Sie damit am besten Typ B und haben somit eine mittlere Ausprägung in diesem Bereich. Rund 41 % aller Führungskräfte haben einen ähnlichen Wert wie Sie. 18 % der Führungskräfte haben in diesem Faktor einen niedrigeren Wert und 41 % einen höheren Wert als Sie. Führungskräfte, die auch Erreichtes erkennen und sichtbar machen, gewinnen doppelt! Zum einen erhöhen Sie signifikant die Mitarbeiter/innenzufriedenheit und machen darüber hinaus Ihrem Team bewusst, was es schafft. Andererseits ist es mit Wertschätzung für Erreichtes wie mit einem Bumerang: Je mehr Sie geben, desto mehr bekommen Sie auch zurück. Hier haben Sie noch Entwicklungspotential, befinden sich aber derzeit im guten Durchschnitt.



Ihre Notizen:

---

---

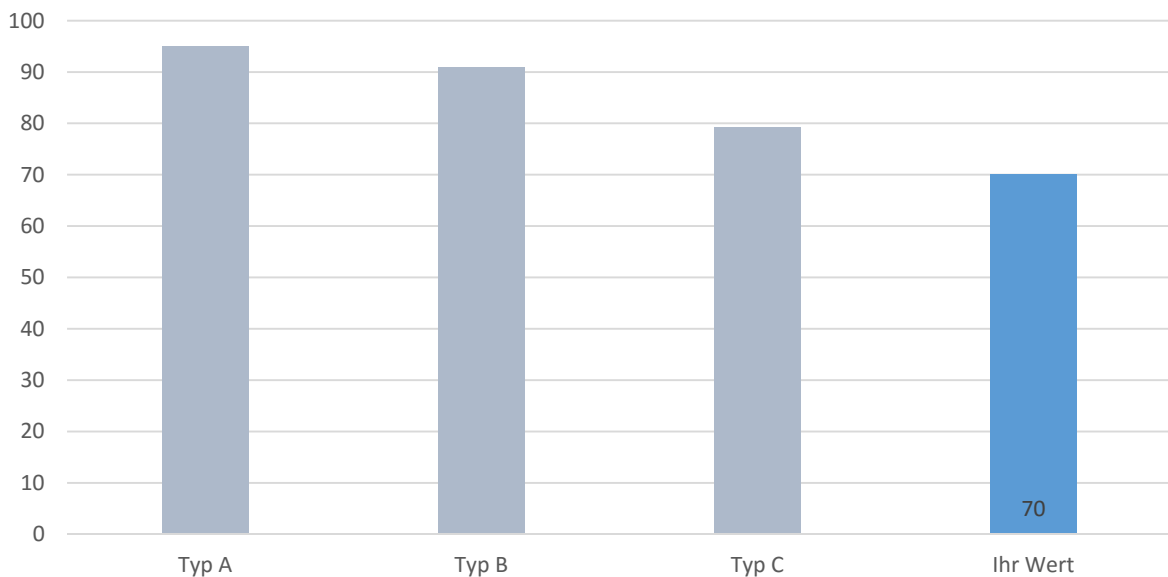


## Faktor 6: LEAD



Der letzte Faktor stellt eine wesentliche Kenngröße von Positive Leadership dar. Führungskräfte mit hoher Ausprägung in diesem Faktor erkennen, fördern und nützen individuelle Stärken von Mitarbeiter/innen. Sie verteilen Aufgaben ganz bewusst nach Stärken und ermuntern darüber hinaus ihre Mitarbeiter/innen, ihre Stärken noch weiter auszubauen.

Ihr Testergebnis zeigt einen Wert von 70. Bezüglich „stärkenorientiertem Führen“ entsprechen Sie damit am besten Typ C und haben somit eine niedrigere Ausprägung in diesem Bereich. Rund 27 % aller Führungskräfte haben einen ähnlichen Wert wie Sie. 73 % der Führungskräfte haben in diesem Faktor einen höheren Wert als Sie. Ihr Führungsstil kann eher als schwächenorientiert interpretiert werden. Achten Sie daher darauf, welche unterschiedlichen Kompetenzen Ihre Mitarbeiter/innen haben. Und dann entwickeln Sie eine Strategie, wie Sie diese Stärken mehr nutzen können, als das bis jetzt geschieht. Sie schaffen dadurch eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten. Auch für Sie!



Ihre Notizen:

---



---



---



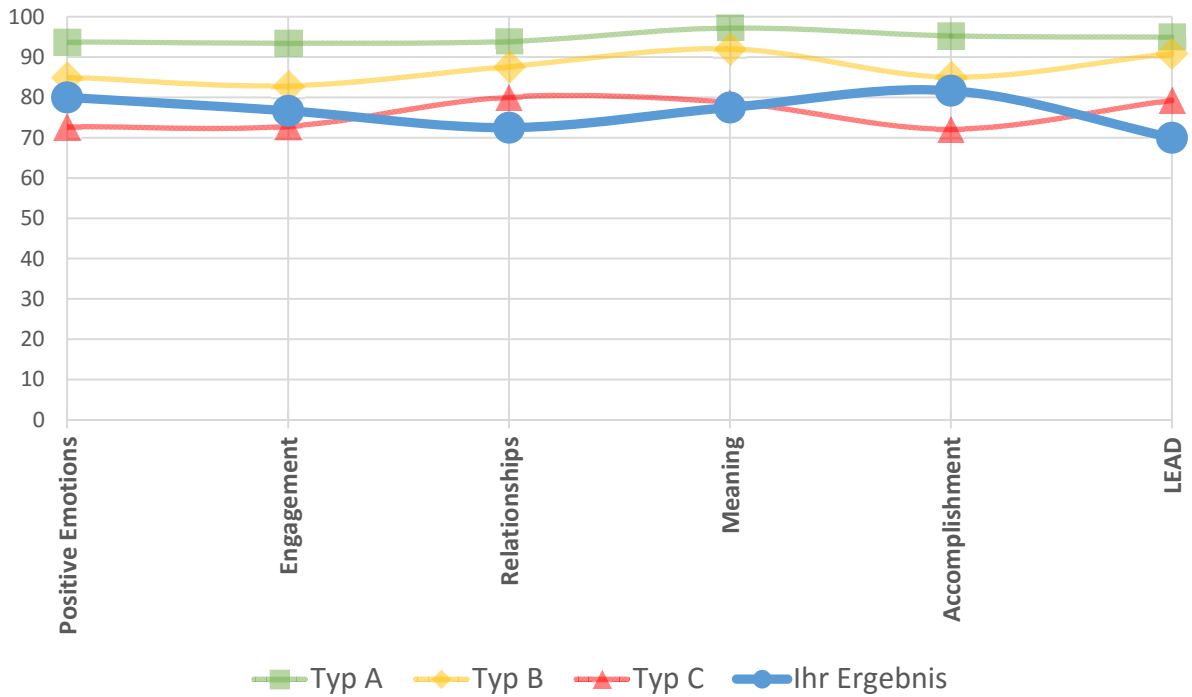
---





## Ihre persönliche Auswertung als Gesamtgrafik

Nachfolgend sind Ihre Kennwerte als Grafik dargestellt, damit Sie auf einen Blick sehen, in welchen Faktoren Sie welchem Typ entsprechen.



Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

# Teil 2

## Vergleich Selbstbild & Fremdbild

Ihre persönlichen Testergebnisse

17/57



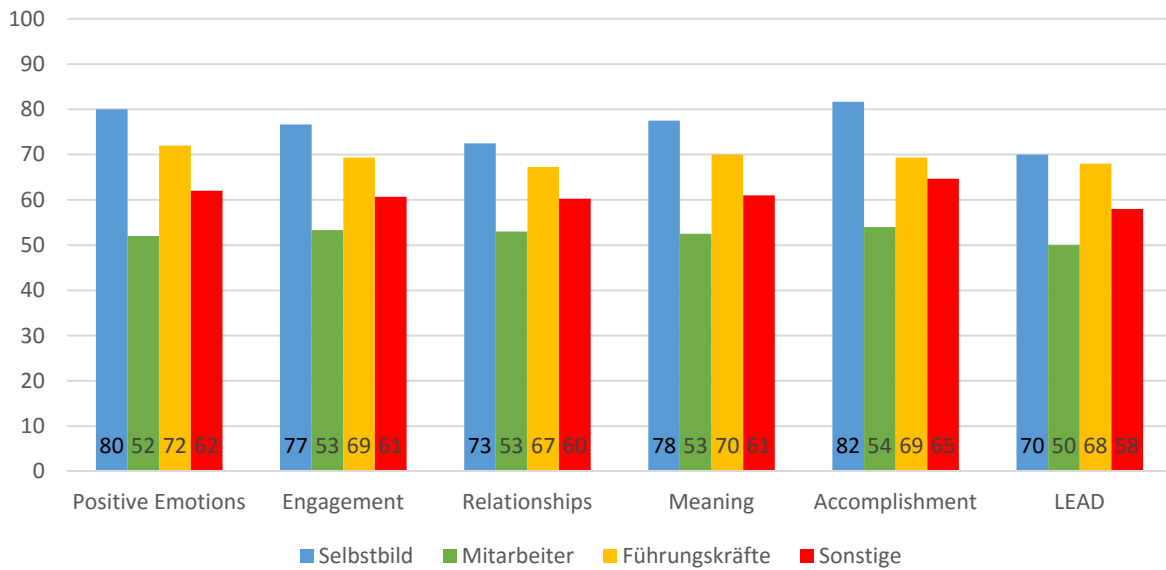


## ÜBERSICHT POSITIVE LEADERSHIP-FAKTOREN

Auf dieser Seite finden Sie einen Überblick zum Selbst- & Fremdbild in Bezug auf alle sechs Positive Leadership Faktoren. Sie sehen in den Liniendiagrammen die direkte Gegenüberstellung Ihrer eigenen Bewertung und der Bewertung durch andere Personen.

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.



Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: POSITIVE EMOTIONS

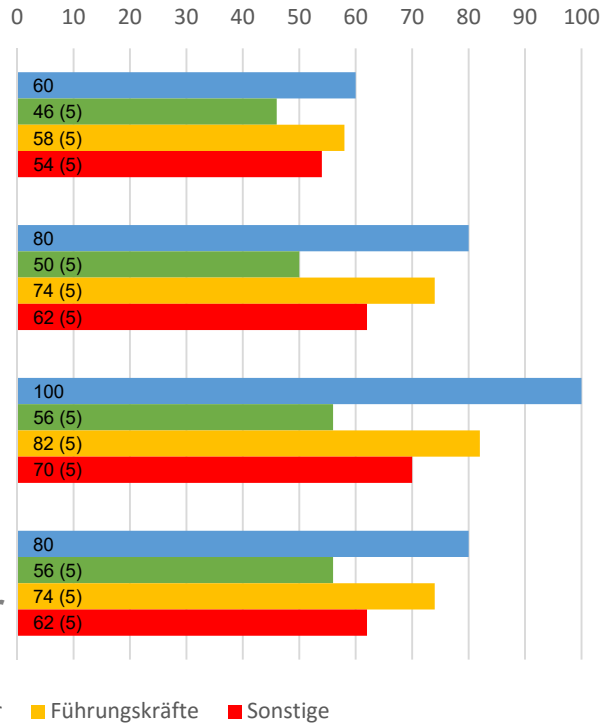
**P** Positive Emotions  
Ermöglicht positive Emotionen

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Fragen zum oben beschriebenen Faktor. Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.

1.1 Trägt dazu bei, dass seine/ihre Mitarbeiter/innen Freude an der Arbeit haben.

# Muster- ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*



Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



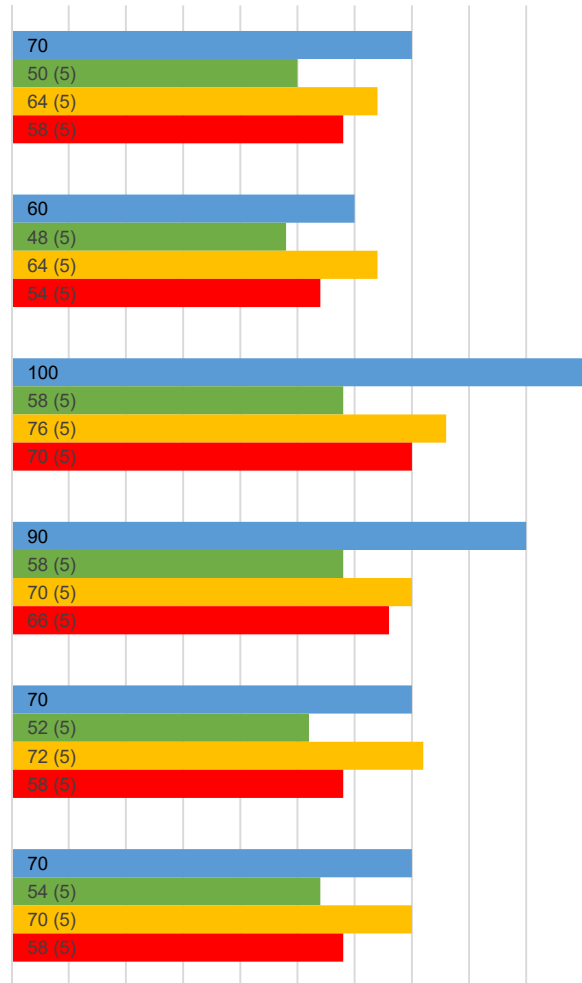
VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: ENGAGEMENT

**E** Engagement  
Fördert individuelles Engagement

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Fragen zum oben beschriebenen Faktor. Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.

2.1 Spricht mit seinen/ihren Mitarbeiter/innen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



# Muster- ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*

■ Selbstbild ■ Mitarbeiter ■ Führungskräfte ■ Sonstige

Ihre Notizen:

---



---



---

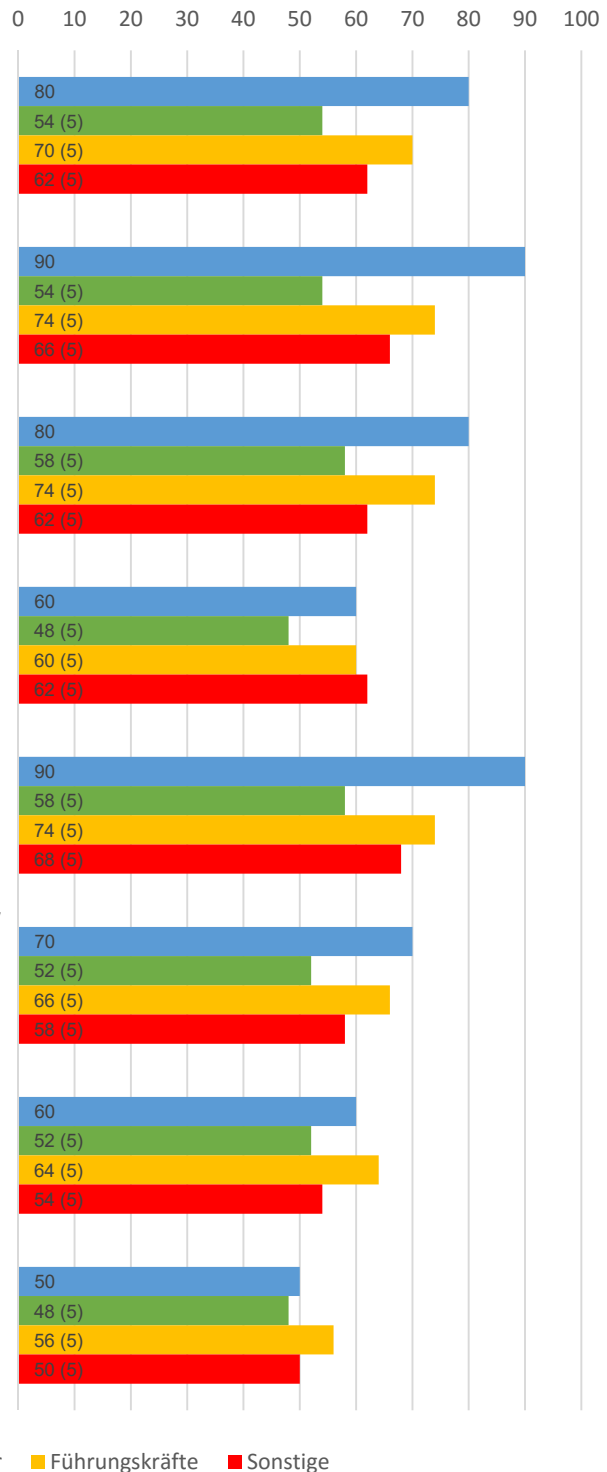


VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: RELATIONSHIPS

**R** Relationships  
Schafft tragfähige Beziehungen

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Fragen zum oben beschriebenen Faktor. Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.

3.1 Macht seinen/ihren Mitarbeiter/innen gerne eine Freude.



Muster-  
ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*



VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: MEANING

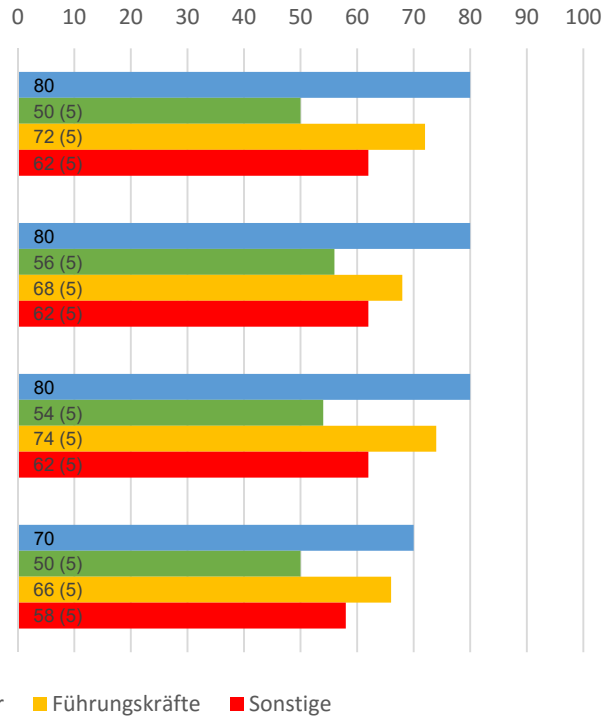
**M** Meaning  
Vermittelt  
Sinn in der  
Arbeit

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Fragen zum oben beschriebenen Faktor. Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.

4.1 Ihm/Ihr ist wichtig, dass die Mitarbeiter/innen Sinn in ihrer Arbeit erleben.

# Muster- ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*



Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: ACCOMPLISHMENT

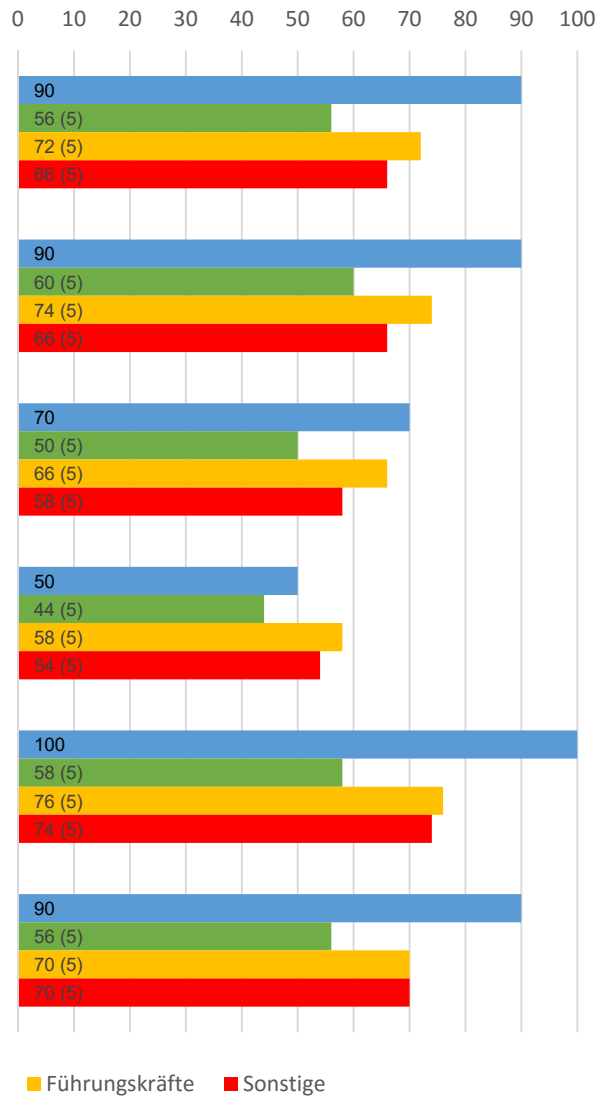
**A** Accomplishment  
Macht Erreichtes sichtbar

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Fragen zum oben beschriebenen Faktor. Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.

5.1 Freut sich mit seinen/ihren Mitarbeiter/innen, wenn sie ein (Teil-)Ziel erreicht haben und sagt ihnen das auch.

# Muster- ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*



Ihre Notizen:

---

---

---

---

---





## VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: AKTIVES FÜHREN

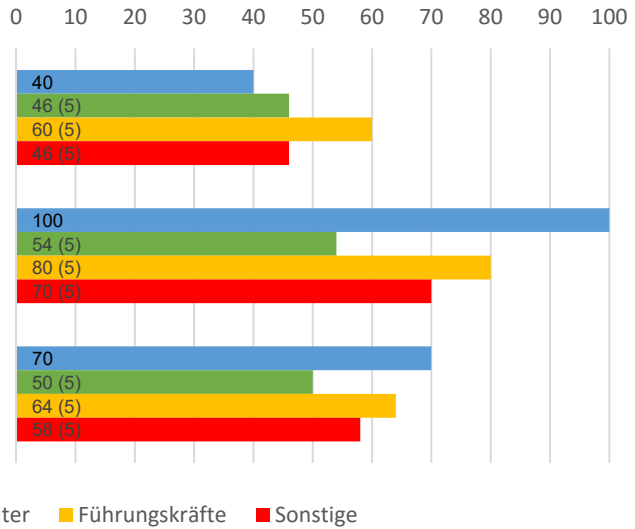
**L  
E  
A  
D** Führt stärkenorientiert

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Fragen zum oben beschriebenen Faktor. Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.

6.1 Erkennt die individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele seiner/ihrer Mitarbeiter/innen.

# Muster- ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*



Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Teil 3

# Vergleich Selbstbild & Fremdbild Managementkompetenzen Ihre persönlichen Testergebnisse

25/57



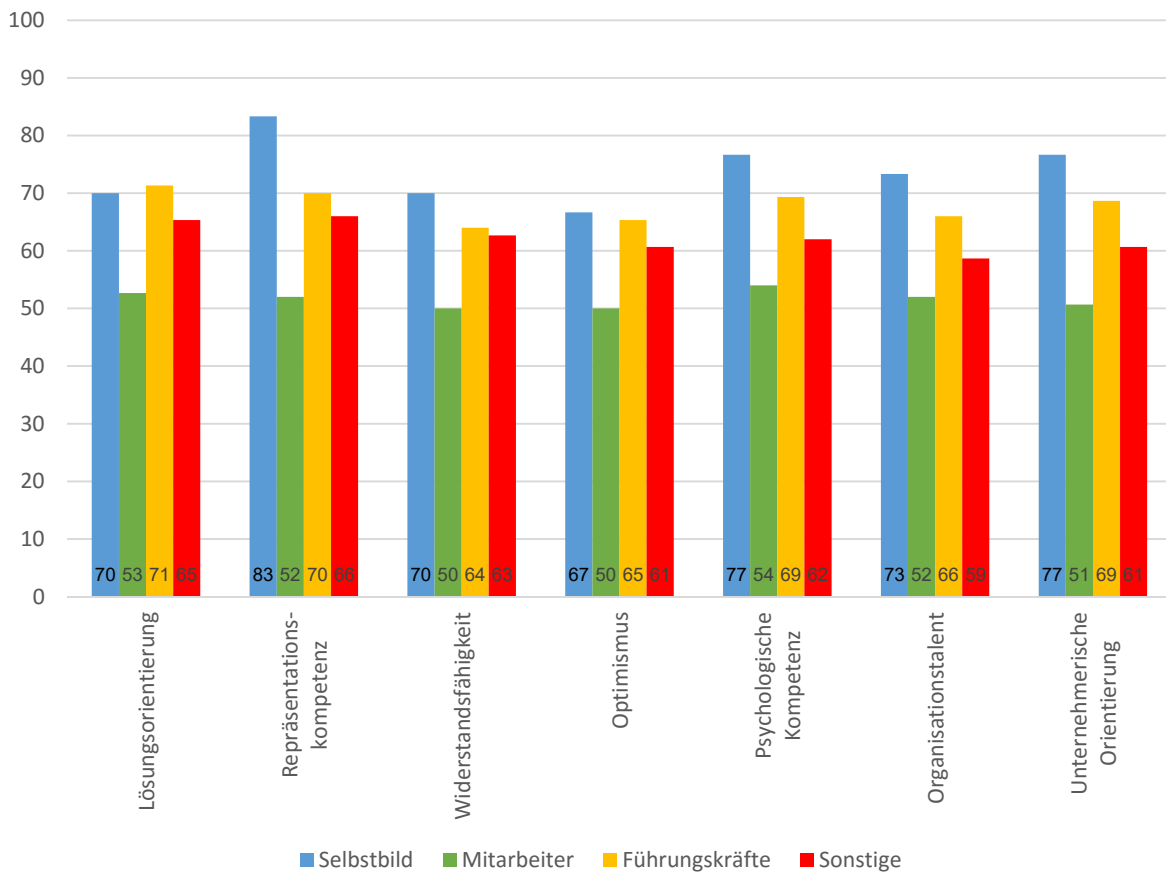


## ÜBERSICHT

Auf dieser Seite finden Sie einen Überblick zum Selbst- & Fremdbild in Bezug auf sieben Managementkompetenzen. Diese beziehen sich nicht direkt auf Führungssituationen. Sie sind daher für alle Personen im Management relevant – also auch für jene ohne relevante Führungsaufgaben. Jede Kompetenz ist wissenschaftlich fundiert. Das bedeutet, dass sich ein höherer Wert positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Sie sehen in den Liniendiagrammen die direkte Gegenüberstellung Ihrer Selbstbewertung und der Bewertung durch andere Personen.

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.



Ihre Notizen:

---



---



---



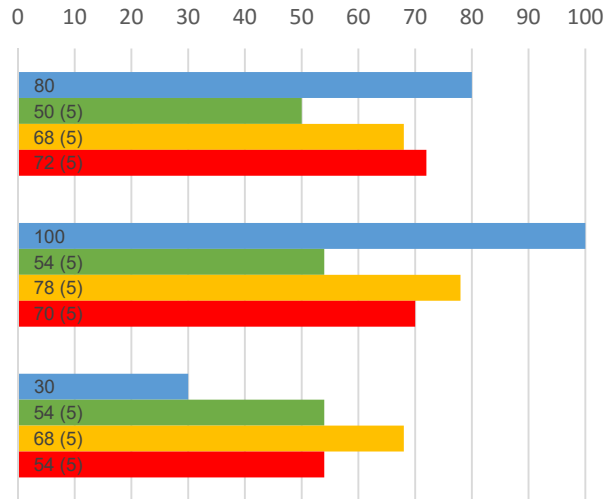
VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: LÖSUNGSORIENTIERUNG

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Fragen zum oben beschriebenen Faktor. Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.

7.1 Bringt andere dazu, Situationen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

# Muster- ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*



■ Selbstbild ■ Mitarbeiter ■ Führungskräfte ■ Sonstige

Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

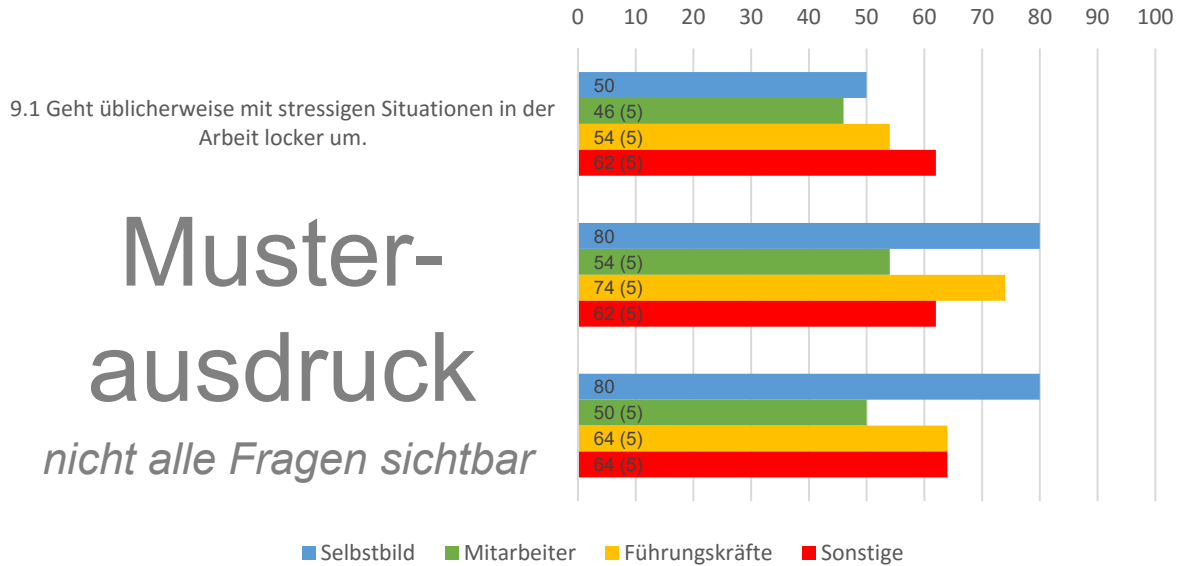
---





## VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: WIDERSTANDSFÄHIGKEIT

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Fragen zum oben beschriebenen Faktor. Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.



# Muster- ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*

Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

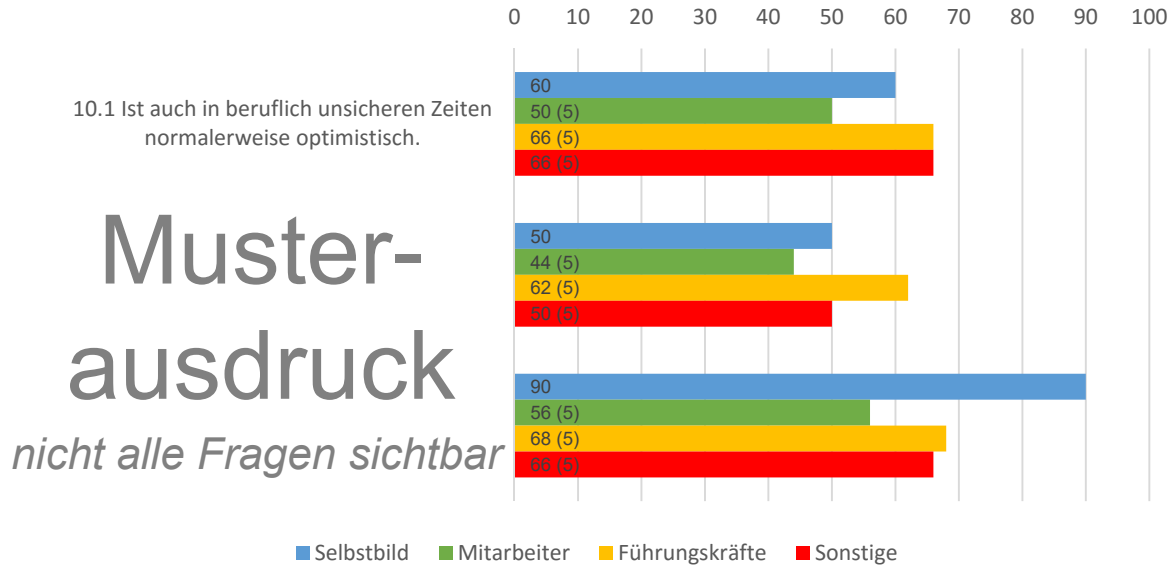
---

---



VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: OPTIMISMUS

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Fragen zum oben beschriebenen Faktor. Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.



# Muster- ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*

Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

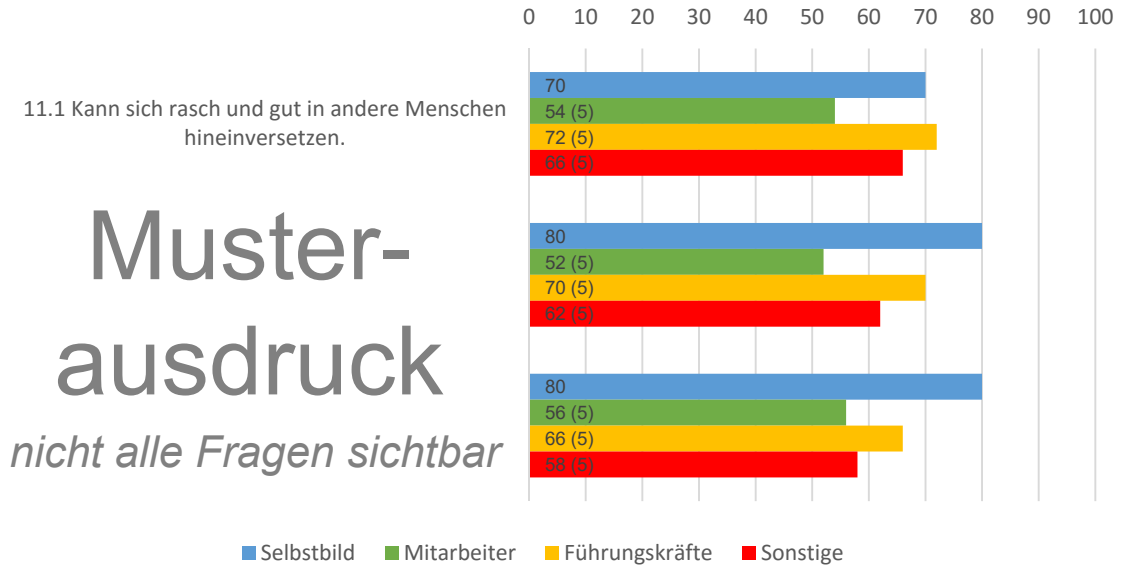
---

---



VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: PSYCHOLOGISCHE KOMPETENZ

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Fragen zum oben beschriebenen Faktor. Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.



Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





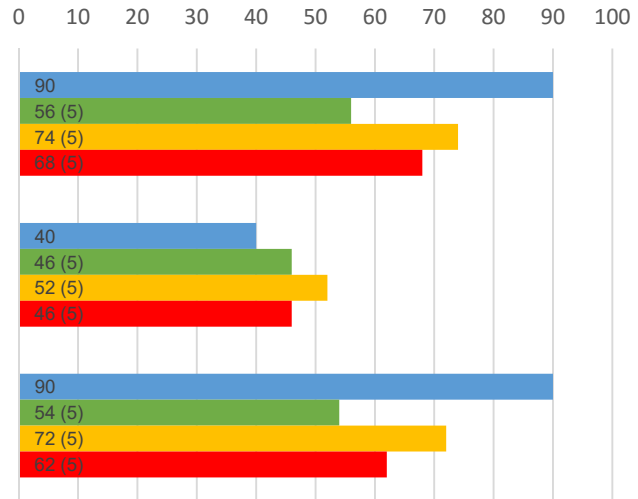
VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: ORGANISATIONSTALENT

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Fragen zum oben beschriebenen Faktor. Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.

12.1 Ist gut im Planen und Kontrollieren von Abläufen.

# Muster- ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*



■ Selbstbild ■ Mitarbeiter ■ Führungskräfte ■ Sonstige

Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

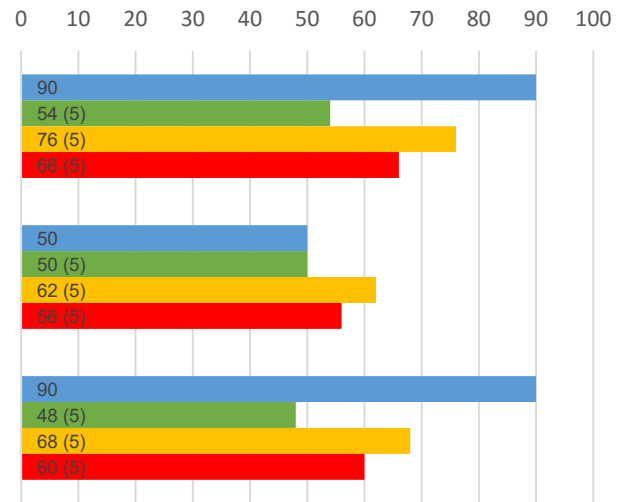


## VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: UNTERNEHMERISCHE ORIENTIERUNG

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Fragen zum oben beschriebenen Faktor. Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.

13.1 Es gelingt ihm/ihr gut, in Arbeitssituationen Kosten und Nutzen abzuwägen und danach zu entscheiden und zu handeln.

**Muster-  
ausdruck**  
*nicht alle Fragen sichtbar*



■ Selbstbild ■ Mitarbeiter ■ Führungskräfte ■ Sonstige

Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Teil 4

# Vergleich Selbstbild & Fremdbild

## ergänzende Fragen

Ihre persönlichen Testergebnisse

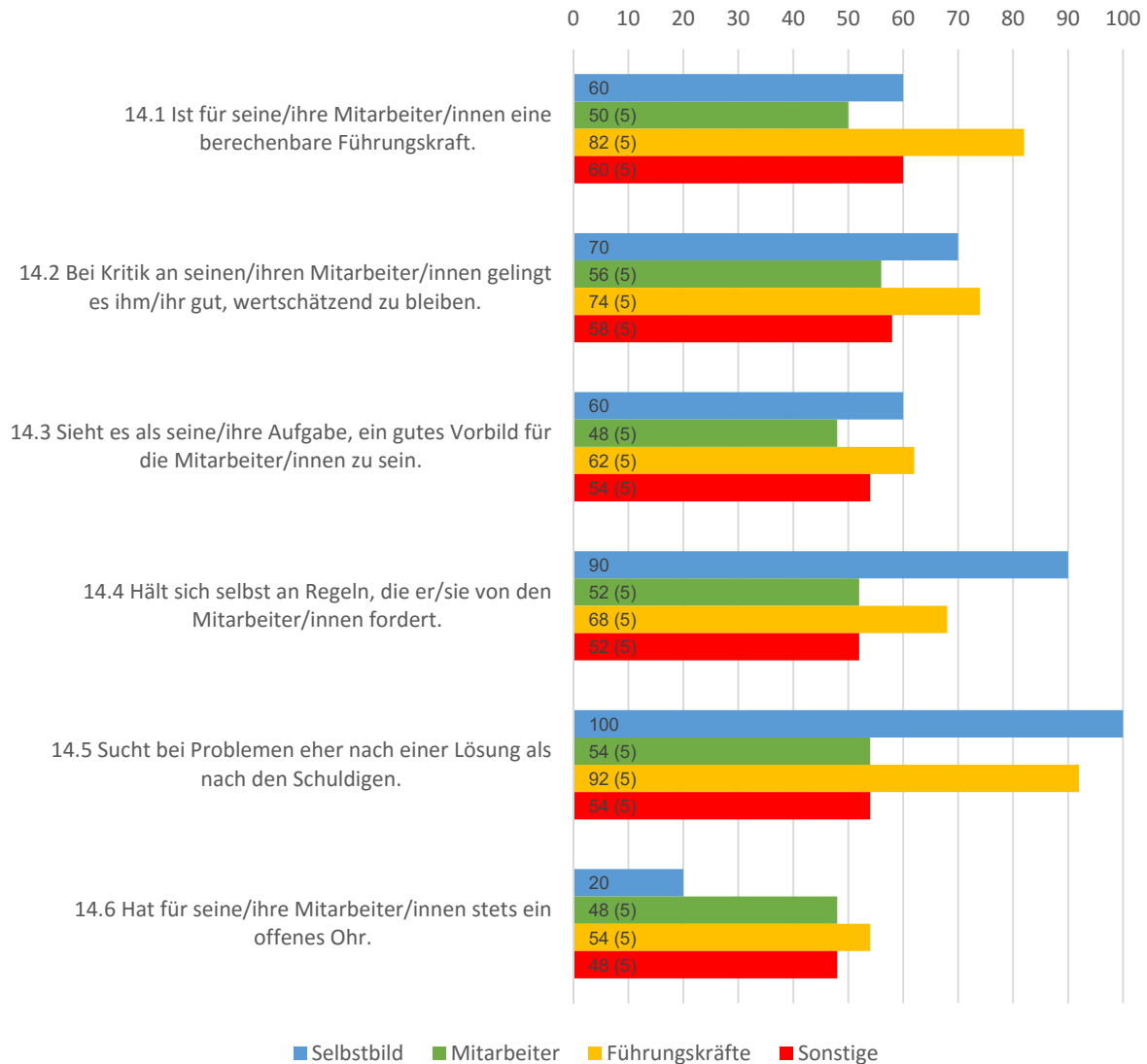
34/57



## VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: ERGÄNZENDE FRAGEN

Nachfolgend finden Sie weitere ergänzende Fragen zum allgemeinen Führungsverhalten.

Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.



35/57

Ihre Notizen:

---



---



---

## Teil 5

# Vergleich Selbstbild & Fremdbild

## Karriereförderliche Verhaltensweisen

Ihre persönlichen Testergebnisse

36/57



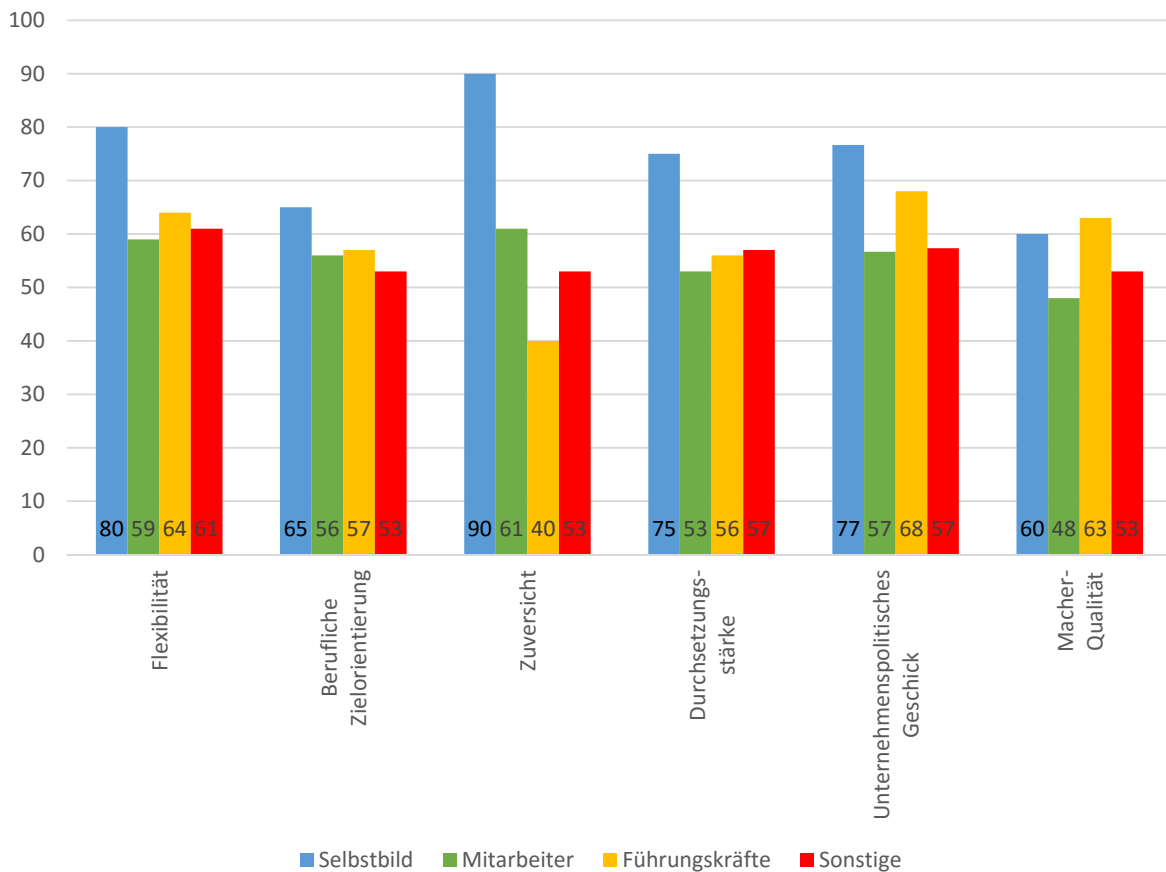


## ÜBERSICHT

Auf dieser Seite finden Sie einen Überblick zum Selbst- & Fremdbild in Bezug auf sechs karriereförderliche Verhaltensweisen. Diese beziehen sich nicht direkt auf Führungssituationen. Sie sind daher auch für jene Personen im Management relevant, die keine relevanten Führungsaufgaben innehaben. Jede dieser Verhaltensweisen ist wissenschaftlich fundiert. Das bedeutet, dass sich ein höherer Wert positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Sie sehen in den Liniendiagrammen die direkte Gegenüberstellung Ihrer Selbstbewertung und der Bewertung durch andere Personen.

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.



37/57

Ihre Notizen:

---



---

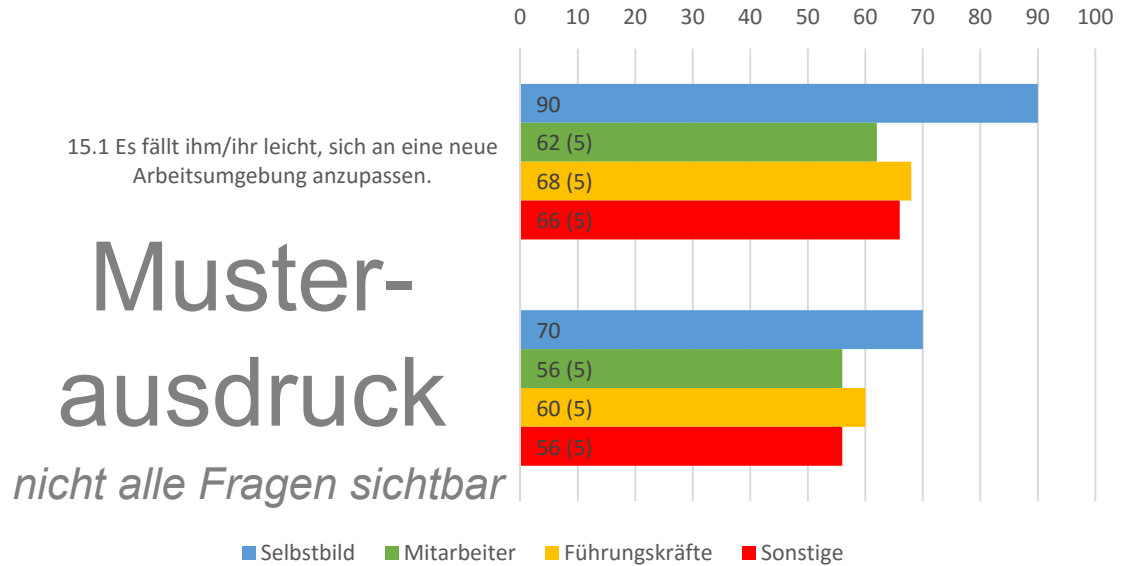


---



## VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: FLEXIBILITÄT

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Fragen zum oben beschriebenen Faktor. Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.



Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

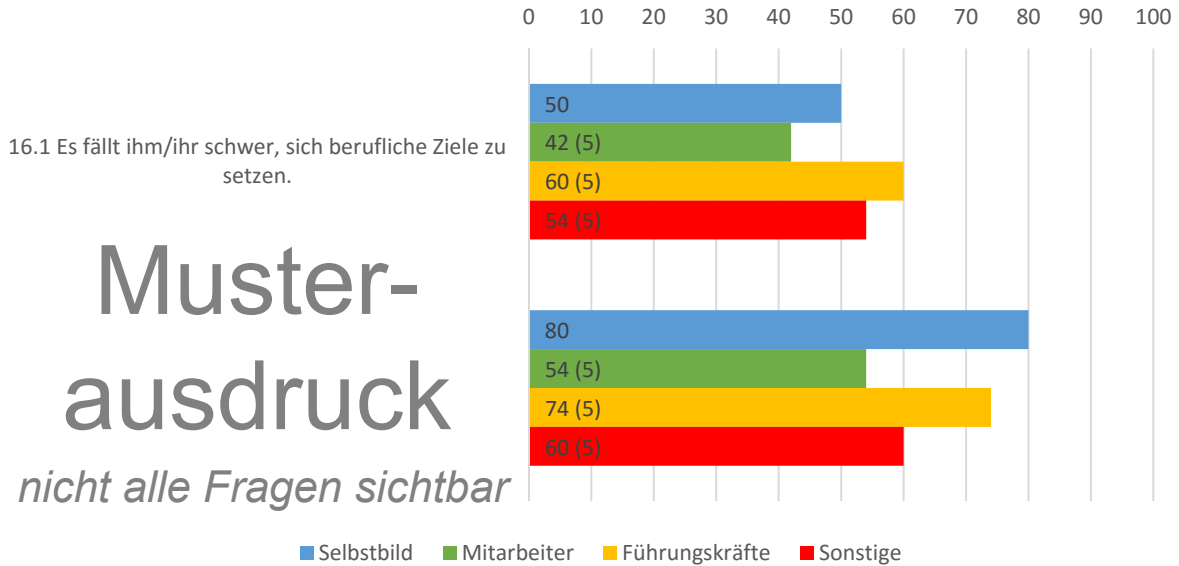
---

---



VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: ZIELORIENTIERUNG

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Fragen zum oben beschriebenen Faktor. Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.



# Muster- ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*

Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

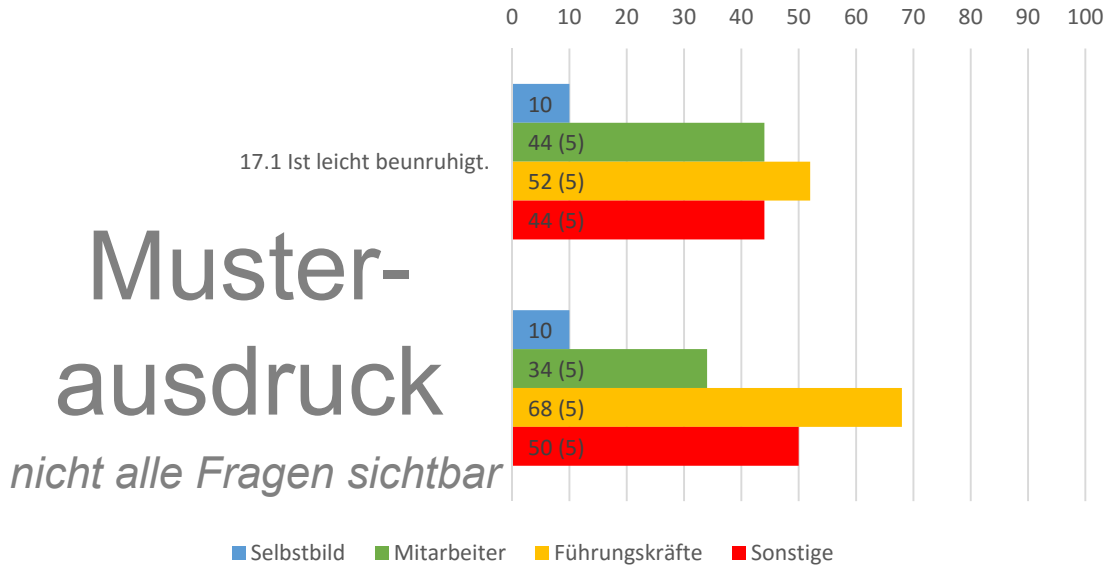
---





VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: ZUVERSICHT

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Fragen zum oben beschriebenen Faktor. Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.



Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

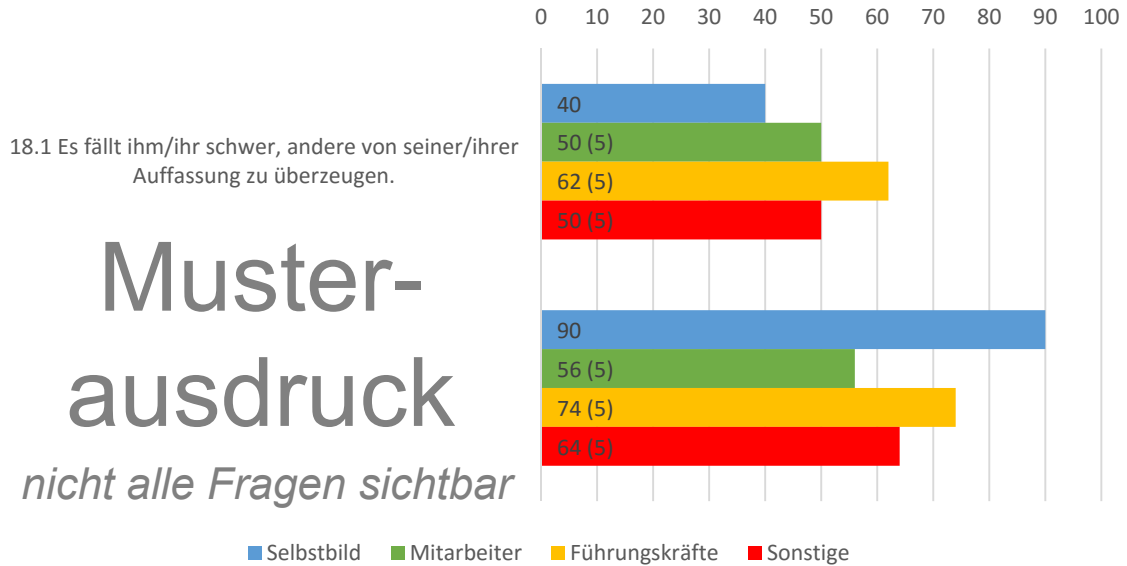
---

---



VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: DURCHSETZUNGSSTÄRKE

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Fragen zum oben beschriebenen Faktor. Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.



# Muster- ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*

Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

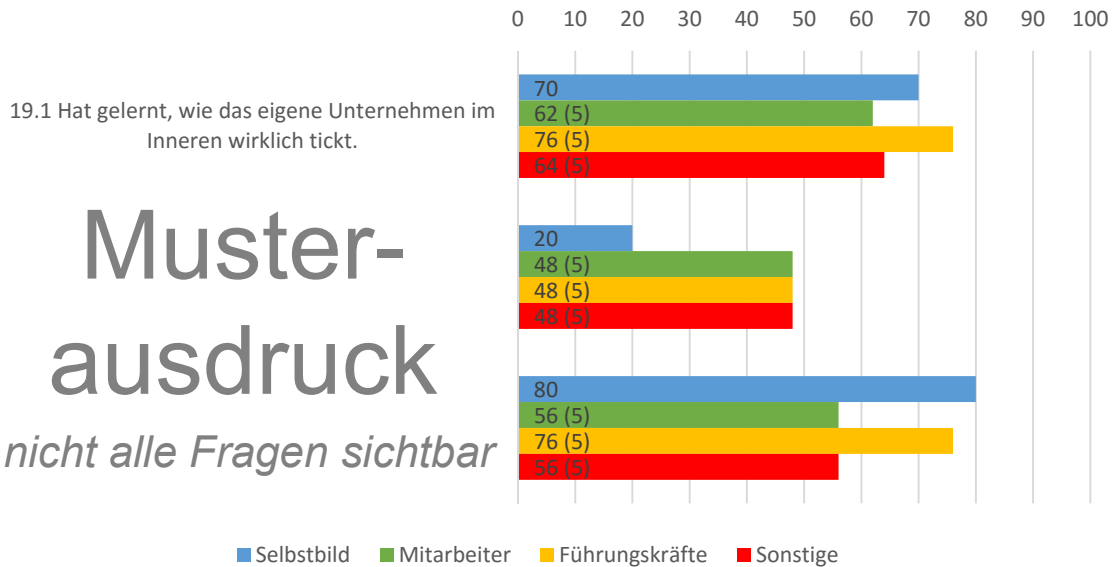
---

---



## VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: UNTERNEHMENSPOLITISCHES GESCHICK

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Fragen zum oben beschriebenen Faktor. Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.



Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

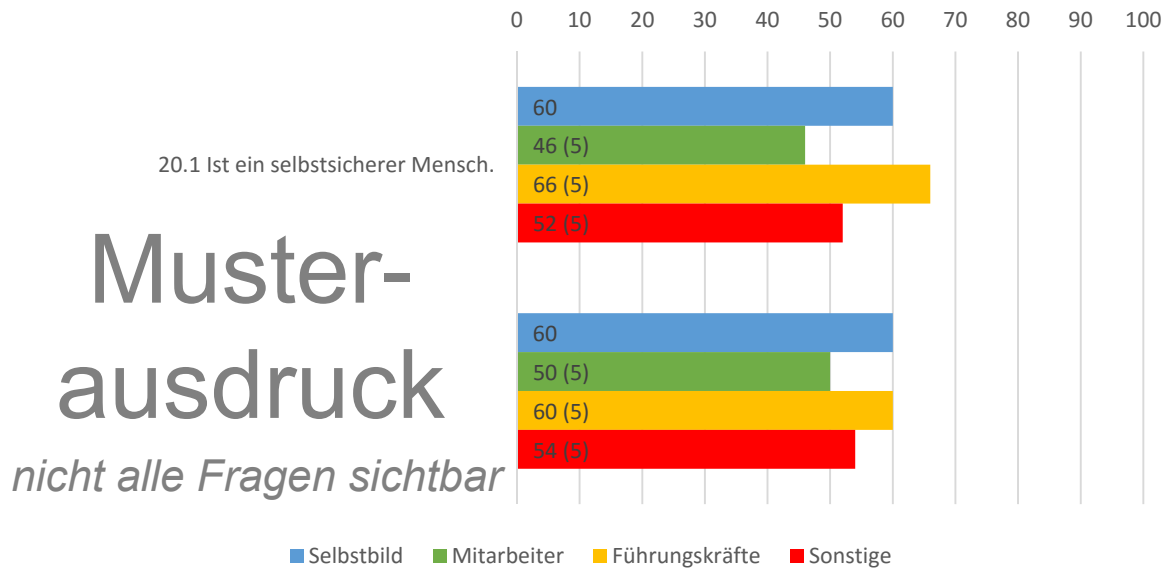
---

---



VERGLEICH SELBSTBILD – FREMDBILD: MACHER QUALITÄT

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Fragen zum oben beschriebenen Faktor. Der blaue Balken stellt jeweils Ihre Selbstbewertung dar, die anderen Balken jeweils die Fremdbewertung. Der kleinste erreichbare Wert ist 0%, der höchste erreichbare Wert ist 100%.



Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Teil 6

## größte & kleinste Abweichungen

44/57

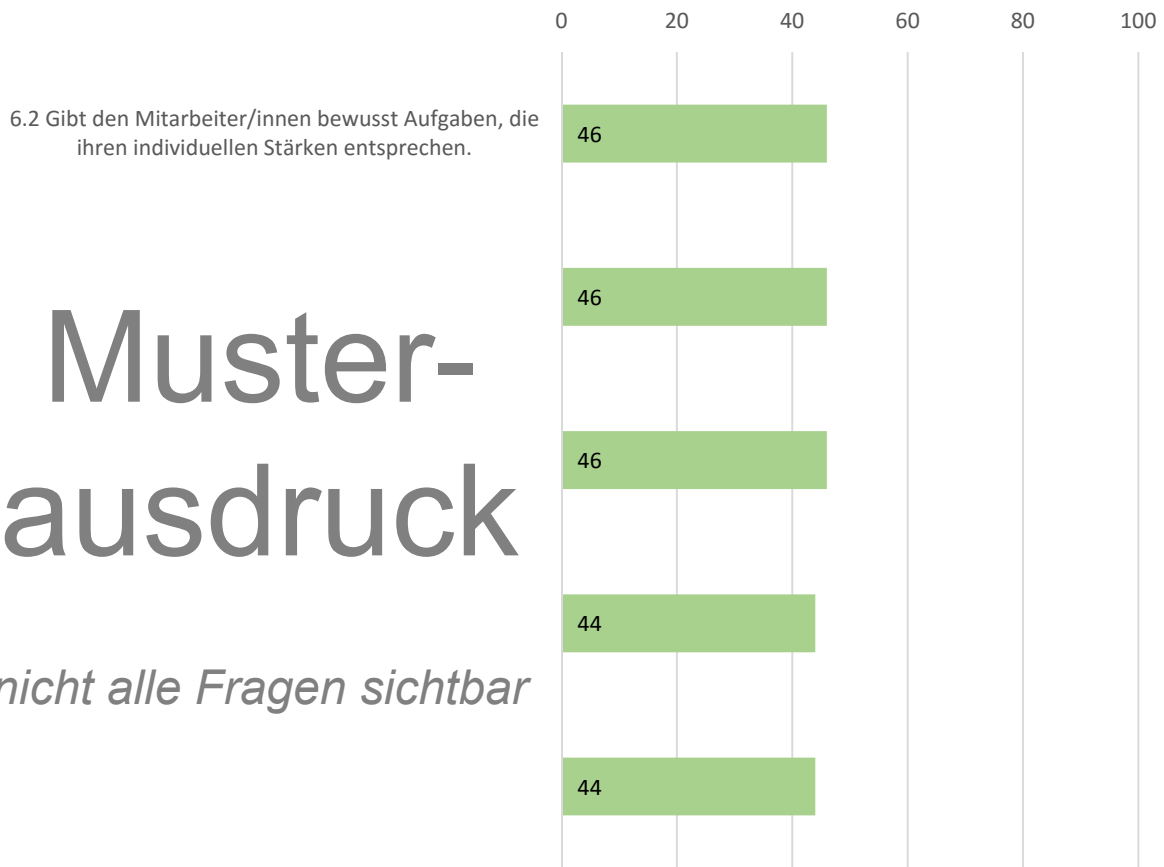




MITARBEITER/INNEN: DIE GRÖßTEN ABWEICHUNGEN, TEIL 1

Nachfolgend finden Sie zusammengefasst jene fünf Fragen, bei denen der Unterschied zwischen Ihrer Selbsteinschätzung und der Einschätzung Ihrer Mitarbeiter/innen am höchsten ist. Der Balken zeigt, um wie viele Punkte Sie sich selbst höher eingeschätzt haben im Vergleich zur Einschätzung Ihrer Mitarbeiter/innen.

Die kleinste Differenz ist 0 (wenn Ihre Bewertung und die Ihrer Mitarbeiter ident ist), der höchste erreichbare Wert ist 100.



Muster-  
ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*

Ihre Notizen:

---



---



---



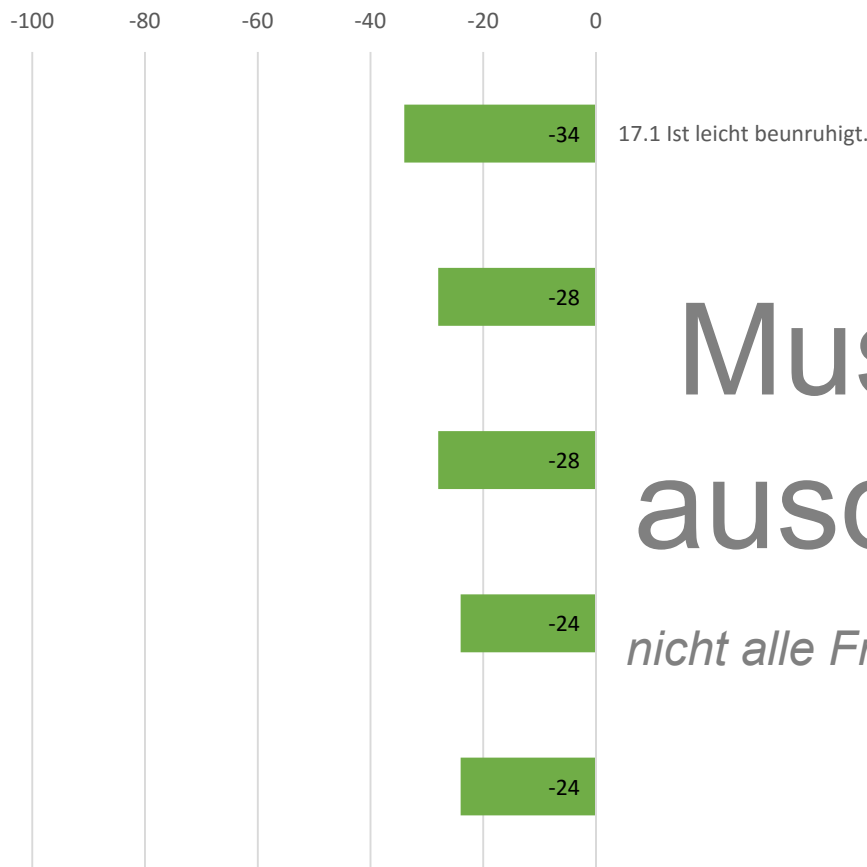
---



## MITARBEITER/INNEN: DIE GRÖßTEN ABWEICHUNGEN, TEIL 2

Nachfolgend finden Sie zusammengefasst jene fünf Fragen, bei denen der Unterschied zwischen Ihrer Selbsteinschätzung und der Einschätzung Ihrer Mitarbeiter/innen am höchsten ist. Der Balken zeigt, um wie viele Punkte Sie sich selbst niedriger eingeschätzt haben im Vergleich zur Einschätzung Ihrer Mitarbeiter/innen.

Die kleinste Differenz ist 0 (wenn Ihre Bewertung und die Ihrer Mitarbeiter/innen ident ist), der höchste erreichbare Wert ist 100.



# Muster- ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*

Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---



MITARBEITER/INNEN: DIE KLEINSTEN ABWEICHUNGEN, TEIL 1

Nachfolgend finden Sie zusammengefasst jene fünf Fragen, bei denen Ihre Selbsteinschätzung und die Einschätzung durch Ihre Mitarbeiter/innen die geringste Differenz haben. Der Balken zeigt die Differenz zwischen Ihrer eigenen Bewertung und der Ihrer Mitarbeiter/innen.

Die kleinste Differenz ist 0 (wenn Ihre Bewertung und die Ihrer Mitarbeiter/innen ident ist), der höchste erreichbare Wert ist 100.



Ihre Notizen:

---



---



---



---



---





MITARBEITER/INNEN: DIE KLEINSTEN ABWEICHUNGEN, TEIL 2

Nachfolgend finden Sie zusammengefasst jene fünf Fragen, bei denen Ihre Selbsteinschätzung und die Einschätzung durch Ihre Mitarbeiter/innen die geringste Differenz haben. Der Balken zeigt die Differenz zwischen Ihrer eigenen Bewertung und der Ihrer Mitarbeiter/innen.

Die kleinste Differenz ist 0 (wenn Ihre Bewertung und die Ihrer Mitarbeiter/innen ident ist), der höchste erreichbare Wert ist 100.



# Muster- ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*

Ihre Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

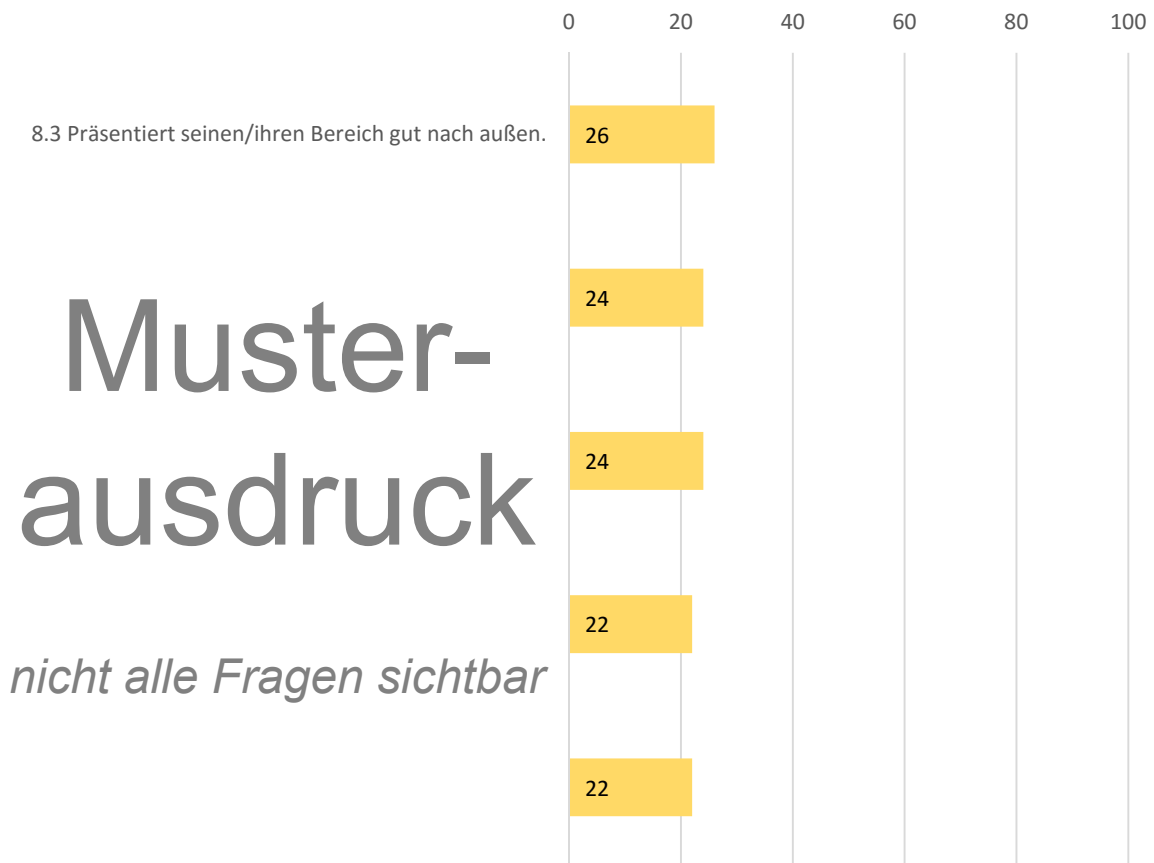
---



## FÜHRUNGSKRÄFTE: DIE GRÖßTEN ABWEICHUNGEN, TEIL 1

Nachfolgend finden Sie zusammengefasst jene fünf Fragen, bei denen der Unterschied zwischen Ihrer Selbsteinschätzung und der Einschätzung Ihrer Führungskräfte am höchsten ist. Der Balken zeigt, um wie viele Punkte Sie sich selbst höher eingeschätzt haben im Vergleich zur Einschätzung Ihrer Führungskräfte.

Die kleinste Differenz ist 0 (wenn Ihre Bewertung und die Ihrer Führungskräfte ident ist), der höchste erreichbare Wert ist 100.



# Muster- ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*

49/57

Ihre Notizen:

---

---

---

---



## FÜHRUNGSKRÄFTE: DIE GRÖßTEN ABWEICHUNGEN, TEIL 2

Nachfolgend finden Sie zusammengefasst jene fünf Fragen, bei denen der Unterschied zwischen Ihrer Selbsteinschätzung und der Einschätzung Ihrer Führungskräfte am höchsten ist. Der Balken zeigt, um wie viele Punkte Sie sich selbst niedriger eingeschätzt haben im Vergleich zur Einschätzung Ihrer Führungskräfte.

Die kleinste Differenz ist 0 (wenn Ihre Bewertung und die Ihrer Führungskräfte ident ist), der höchste erreichbare Wert ist 100.



# Muster- ausdruck

50/57

*nicht alle Fragen sichtbar*

Ihre Notizen:

---

---

---

---

---



FÜHRUNGSKRÄFTE: DIE KLEINSTEN ABWEICHUNGEN, TEIL 1

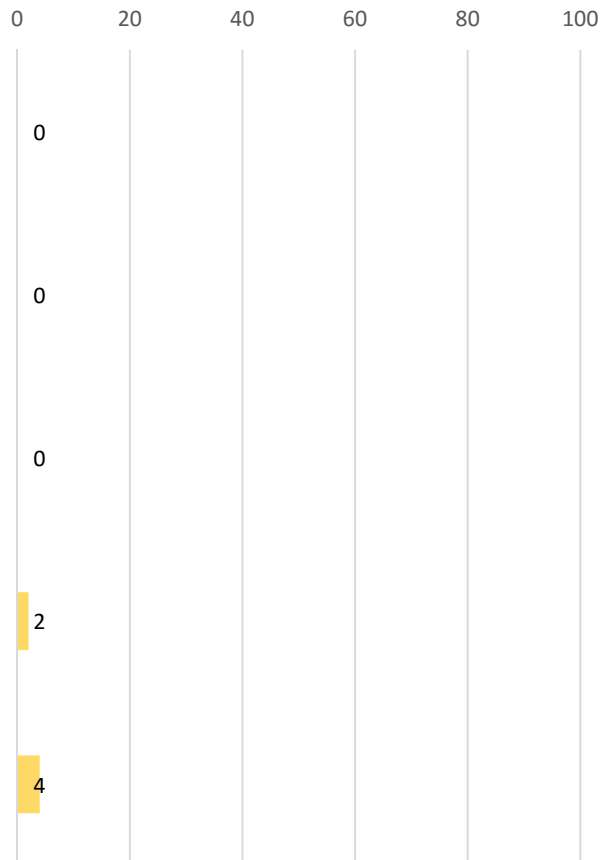
Nachfolgend finden Sie zusammengefasst jene fünf Fragen, bei denen Ihre Selbsteinschätzung und die Einschätzung durch Ihre Führungskräfte die geringste Differenz haben. Der Balken zeigt die Differenz zwischen Ihrer eigenen Bewertung und der Ihrer Führungskräfte.

Die kleinste Differenz ist 0 (wenn Ihre Bewertung und die Ihrer Führungskräfte ident ist), der höchste erreichbare Wert ist 100.

2.6 Macht seinen/ihren Mitarbeiter/innen klar, wie wichtig es ist, sich 100%ig für eine Sache einzusetzen.

Muster-  
ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*



Ihre Notizen:

---



---



---



---



---



## FÜHRUNGSKRÄFTE: DIE KLEINSTEN ABWEICHUNGEN, TEIL 2

Nachfolgend finden Sie zusammengefasst jene fünf Fragen, bei denen Ihre Selbsteinschätzung und die Einschätzung durch Ihre Führungskräfte die geringste Differenz haben. Der Balken zeigt die Differenz zwischen Ihrer eigenen Bewertung und der Ihrer Führungskräfte.

Die kleinste Differenz ist 0 (wenn Ihre Bewertung und die Ihrer Führungskräfte ident ist), der höchste erreichbare Wert ist 100.



# Muster- ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*

52/57

Ihre Notizen:

---

---

---

---

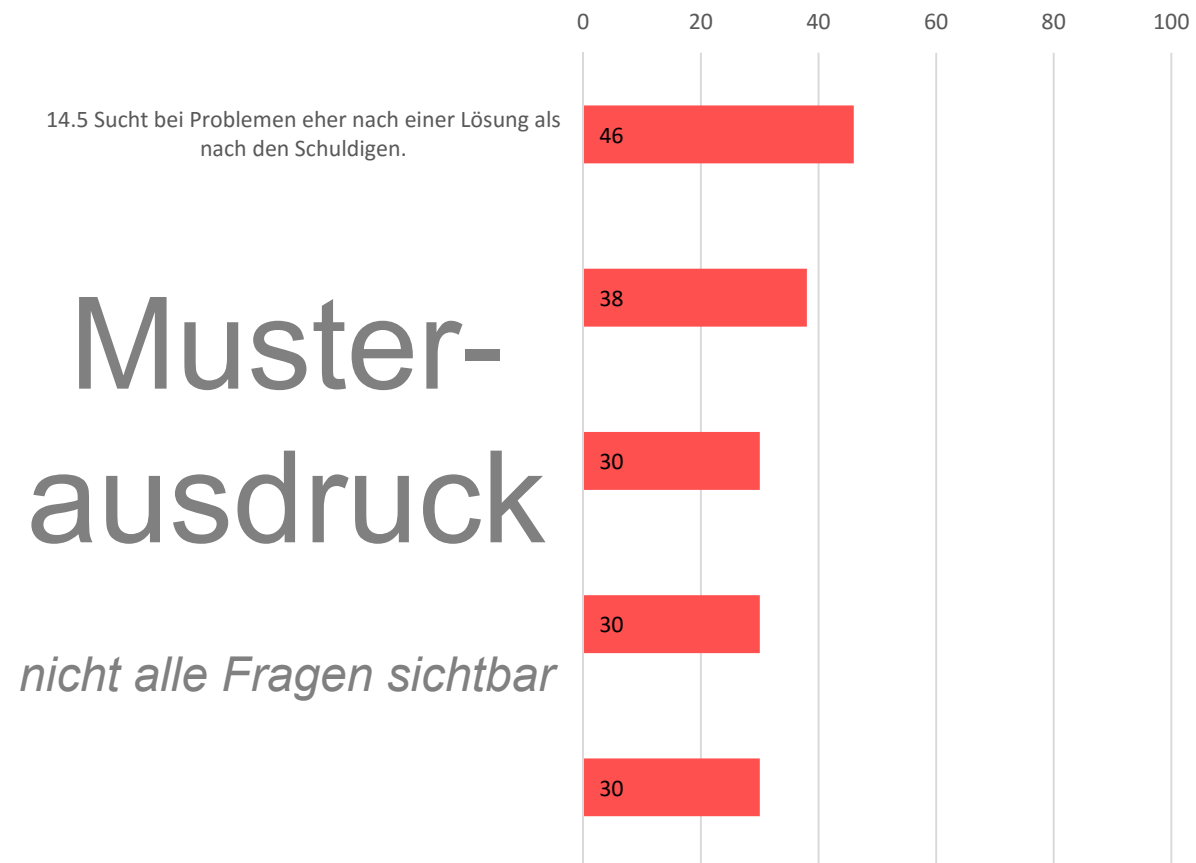
---



## SONSTIGE: DIE GRÖßTEN ABWEICHUNGEN, TEIL 1

Nachfolgend finden Sie zusammengefasst jene fünf Fragen, bei denen der Unterschied zwischen Ihrer Selbsteinschätzung und der Einschätzung einer weiteren Befragungsgruppe am höchsten ist. Der Balken zeigt, um wie viele Punkte Sie sich selbst höher eingeschätzt haben im Vergleich zur Einschätzung sonstiger Personen.

Die kleinste Differenz ist 0 (wenn Ihre Bewertung und die einer weiteren Befragungsgruppe ident ist), der höchste erreichbare Wert ist 100.



# Muster- ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*

53/57

Ihre Notizen:

---

---

---

---



## SONSTIGE: DIE GRÖßTEN ABWEICHUNGEN, TEIL 2

Nachfolgend finden Sie zusammengefasst jene fünf Fragen, bei denen der Unterschied zwischen Ihrer Selbsteinschätzung und der Einschätzung einer weiteren Befragungsgruppe am höchsten ist. Der Balken zeigt, um wie viele Punkte Sie sich selbst niedriger eingeschätzt haben im Vergleich zur Einschätzung sonstiger Personen.

Die kleinste Differenz ist 0 (wenn Ihre Bewertung und die einer weiteren Befragungsgruppe ident ist), der höchste erreichbare Wert ist 100.



# Muster- ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*

54/57

Ihre Notizen:

---

---

---

---

---



SONSTIGE: DIE KLEINSTEN ABWEICHUNGEN, TEIL 1

Nachfolgend finden Sie zusammengefasst jene fünf Fragen, bei denen Ihre Selbsteinschätzung und die Einschätzung durch sonstige Personen die geringste Differenz haben. Der Balken zeigt die Differenz zwischen Ihrer eigenen Bewertung und der einer weiteren Befragungsgruppe.

Die kleinste Differenz ist 0 (wenn Ihre Bewertung und die einer weiteren Befragungsgruppe ident ist), der höchste erreichbare Wert ist 100.



Muster-  
ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*

Ihre Notizen:

---



---



---



---



---





## SONSTIGE: DIE KLEINSTEN ABWEICHUNGEN, TEIL 2

Nachfolgend finden Sie zusammengefasst jene fünf Fragen, bei denen Ihre Selbsteinschätzung und die Einschätzung durch sonstige Personen die geringste Differenz haben. Der Balken zeigt die Differenz zwischen Ihrer eigenen Bewertung und der einer weiteren Befragungsgruppe.

Die kleinste Differenz ist 0 (wenn Ihre Bewertung und die einer weiteren Befragungsgruppe ident ist), der höchste erreichbare Wert ist 100.



# Muster- ausdruck

*nicht alle Fragen sichtbar*

56/57

Ihre Notizen:

---

---

---

---

---



## IMPRESSUM

### Testerstellung und Auswertung:

ebner-team Training Coaching Forschung GmbH  
Rudolf Nurejew Promenade 1/7/3  
A - 1220 Wien  
www.ebner-team.com  
office@ebner-team.com

Ansprechpartner: Dr. Mag. Markus Ebner, MSc

### Technische Umsetzung:

square root knowledge – keep.IT.simple e.U.  
Prangerplatz 4  
A – 3552 Lengenfeld  
www.v2kn.com  
office@v2kn.com

Ansprechpartner: Martin Thaller