

# PROFILLER



# 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.**

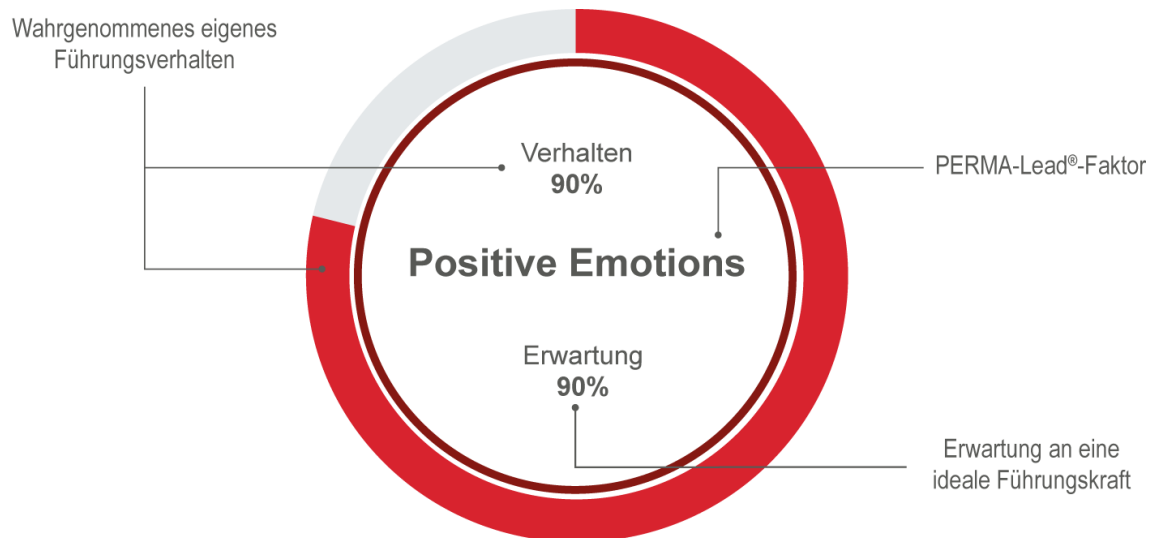
---



# 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.



# Ihre persönlichen Ergebnisse



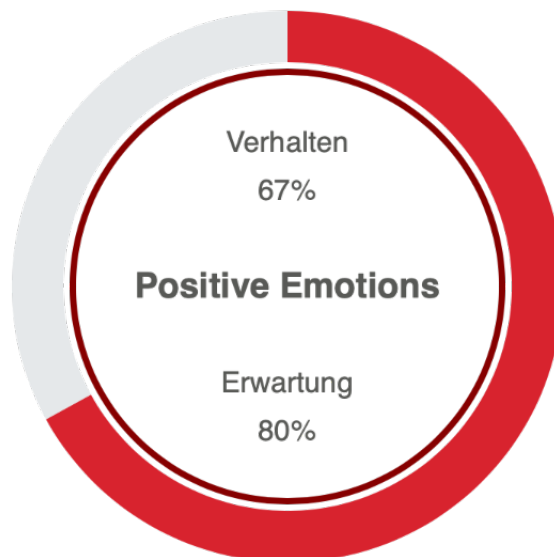
# Positive Emotions

## 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, Problemendenken 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 67%. 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%.



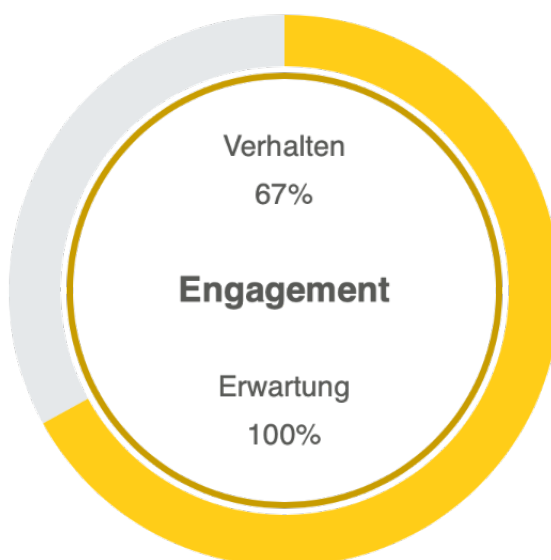
# Engagement

## 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 67%. Aus Ihrer Sicht sorgt generell eine gute Führungskraft zu 100% 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%.



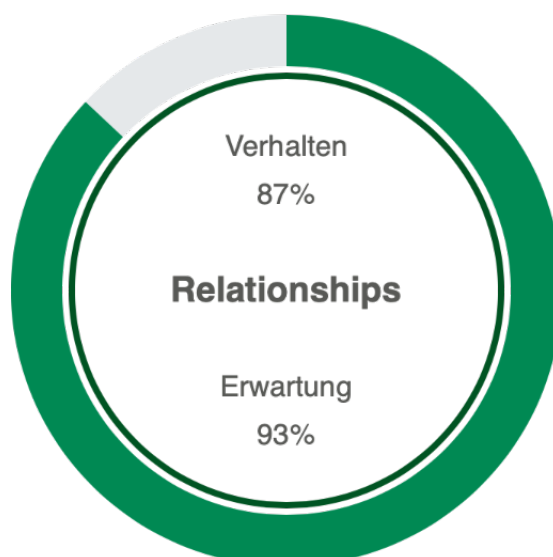
# Relationships

## 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 87%. Aus Ihrer Sicht sorgt generell eine gute Führungskraft zu 93% 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 34% aller Führungskräfte schätzen ihr Verhalten ähnlich ein wie Sie, 39% haben einen höheren und 27% einen niedrigeren Wert.

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





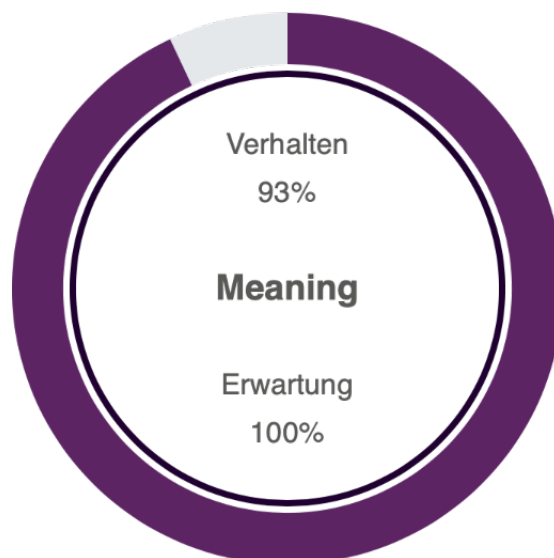
# Meaning

## 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 93%. Aus Ihrer Sicht sorgt generell eine gute Führungskraft zu 100% dafür, dass Mitarbeiter/innen ihre Arbeit als sinnvoll erleben. Die eigene Erwartung an Ihre Rolle als Führungskraft ist daher in diesem Bereich höher, als Ihre Ausprägung im Führungsverhalten.



Rund 25% aller Führungskräfte schätzen ihr Verhalten ähnlich ein wie Sie, sehr wenige haben einen höheren und 75% einen niedrigeren Wert.

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



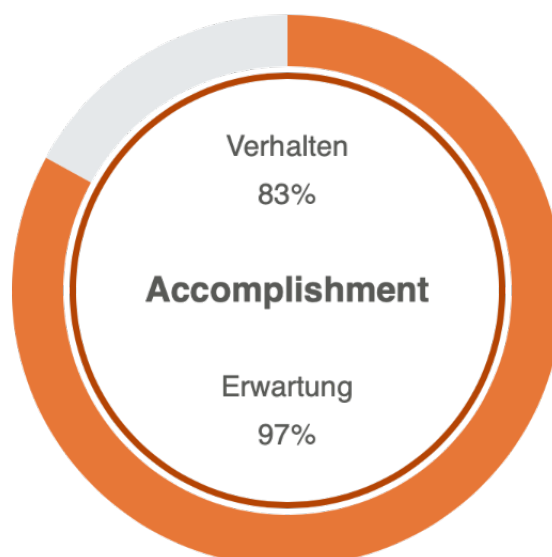
# Accomplishment

## 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 83%. Aus Ihrer Sicht sorgt generell eine gute Führungskraft zu 97% 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 29% aller Führungskräfte schätzen ihr Verhalten ähnlich ein wie Sie, 39% haben einen höheren und 32% 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 Meaning 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 Positive Emotions und Engagement 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:

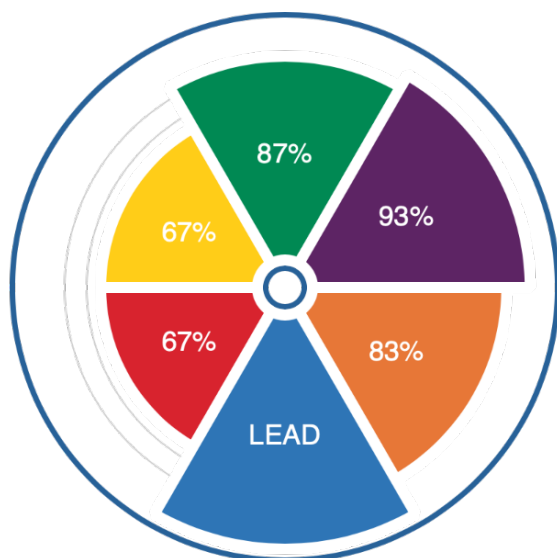
- ✓ Obst oder Süßigkeiten bei Besprechungen die länger als 30 Minuten dauern.
- ✓ Individuelle Stärken nicht zum Benchmark für alle machen.
- ✓ Verantwortungsbereiche, auch außerhalb der Jobbeschreibung, übergeben.

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 84%. 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.



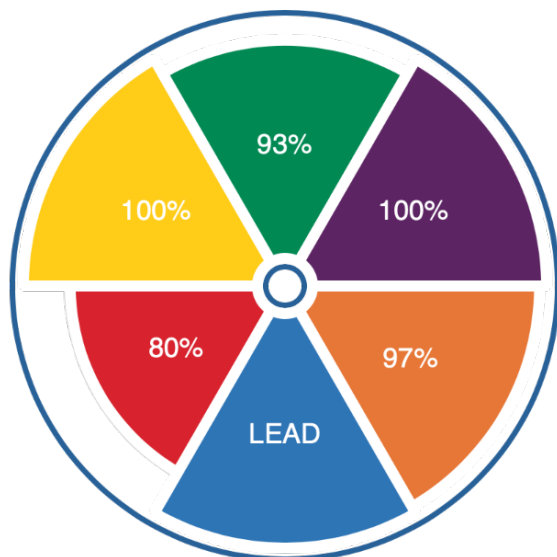
# IHRE PERSÖNLICHEN ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

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 84%.



## WEITERE INFORMATIONEN

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

Dieses Verfahren ist auch als 360°-Feedback verfügbar. Dabei werden zusätzlich zur Selbsteinschätzung die Fremdeinschätzungen der Mitarbeiter/innen, der Vorgesetzten und noch einer weiteren Gruppe (meist Kolleg/innen) erhoben. Außerdem wird die Auswertung um 7 Managementkompetenzen sowie 6 karriereförderlichen Kompetenzen erweitert.

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

