

MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

PERMA-Lead in der Freiwilligenarbeit: Zusammenhänge zwischen
Führungsverhalten, Motivation und organisationaler Bindung

verfasst von | submitted by

Hannah Magdalena Kučera BSc

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2026

Studienkennzahl lt. Studienblatt |
Degree programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 840

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student record
sheet:

Masterstudium Psychologie

Betreut von | Supervisor:

Univ.-Prof. i.R. Dr. Erico Kirchler

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei allen Personen bedanken, die mich auf dem Weg zur vorliegenden Masterarbeit unterstützt und begleitet haben. Mein besonderer Dank gilt Mag. Dr. Markus Ebner, MSc, der mein Interesse an der Positiven Psychologie neu entfacht und mich mit großer Offenheit als Betreuer dieser Masterarbeit aufgenommen hat. Seine fachlichen Impulse waren stets sehr wertvoll, und seine Verlässlichkeit sowie Erreichbarkeit haben mich im gesamten Arbeitsprozess maßgeblich unterstützt. Darüber hinaus bedanke ich mich bei der deutschen Gewerkschaft, mit der diese Masterarbeit in Kooperation entstanden ist. Der Austausch gestaltete sich durchgehend konstruktiv und wertschätzend. Mein Dank gilt ebenso allen Teilnehmer:innen der Befragung aus der Gewerkschaft, ohne deren Bereitschaft zur Mitwirkung diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Ein weiterer Dank richtet sich an das gesamte Masterseminar sowie insbesondere an dessen Leiter, Univ.-Prof. Dr. Erich Kirchler, für das kontinuierliche konstruktive Feedback und die zahlreichen Denkanstöße im Verlauf des Forschungsprozesses. Ebenso danke ich meinen Kommilitoninnen Annika Rinnhofer, Sara Kadlicek und Maren Achterberg für das sorgfältige Korrekturlesen meiner Arbeit. Besonderer Dank gilt auch meinen Kommilitoninnen Lisa Christ und nochmals Annika Rinnhofer, die mir stets mit viel Geduld, Motivation und Hilfsbereitschaft zur Seite standen. Abschließend möchte ich mich bei meinen Eltern, MMag. Heidelinde Kučera-Gurnhofer und Hofrat Mag. Dr. Alexander Kučera bedanken, die mir mein Studium durch ihre vielfältige Unterstützung überhaupt erst möglich gemacht haben, und bei meiner Schwester, Salome Kučera, die stets ein offenes Ohr für mich hatte. Mein Dank gilt auch meinem ehemaligen Partner, Gert Mielacher, der mich durch mein Studium begleitet und mich darin bestärkt hat, dieses Masterarbeitsprojekt anzunehmen.

Abstract

Diese Masterarbeit untersucht den Zusammenhang zwischen positivem Führungsverhalten nach dem PERMA-Lead-Modell und der selbstbestimmten Motivation sowie der organisationalen Bindung ehrenamtlich tätiger Personen. Im Fokus steht außerdem, ob dieser Zusammenhang durch die Passung zwischen wahrgenommenem und erwartetem PERMA-Lead-Verhalten moderiert wird. Die Datenerhebung erfolgte in Kooperation mit einer deutschen Gewerkschaft und erreichte eine Teilnehmer:innen-Anzahl von N=309. Verwendet wurden validierte Skalen zur Einschätzung von PERMA-Lead (Profilier FB-MA [Fremdbeurteilung Mitarbeitende] und Profilier Einstellungen), sowie Skalen zur Motivation (Motivation to Volunteer Scale) und zur organisationalen Bindung (COBB). Die Ergebnisse zeigen, dass wahrgenommenes PERMA-Lead-Verhalten der Führungskräfte signifikant positiv mit der selbstbestimmten Motivation sowie der organisationalen Bindung ehrenamtlich tätiger Personen zusammenhängt. Die erwartete moderierende Wirkung der Passung zwischen wahrgenommenem und erwartetem PERMA-Lead-Verhalten konnte hingegen nicht bestätigt werden. Methodische Limitationen ergeben sich aus dem querschnittlichen Studiendesign, der Modifikation der Skalen (Anpassung des Wordings an den Kontext der Freiwilligenarbeit), sowie der eingeschränkten Generalisierbarkeit aufgrund der Heterogenität freiwilligen Engagements. Die Befunde stützen dennoch zentrale Annahmen der Positiven Psychologie und liefern erste empirische Hinweise zur Relevanz ressourcenorientierter Führung im Kontext der Freiwilligenarbeit.

Keywords: PERMA-Lead, Positive Leadership, Motivation, Bindung, Freiwilligenarbeit

Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	1
Abstract.....	2
Inhaltsverzeichnis.....	3
Einleitung	5
Theoretischer Hintergrund.....	7
Freiwilligenarbeit als organisationaler Sonderkontext.....	7
Positive Psychologie und das PERMA-Modell.....	8
Positive Leadership und PERMA-Lead als Führungsansatz.....	9
Motivation in der Freiwilligenarbeit	12
Erwartung-Verhalten-Passung	17
Methode.....	18
Vorgehen.....	18
Studiendesign	19
Erhebungsinstrumente und Variablen.....	21
<i>Soziodemographische Merkmale.....</i>	<i>21</i>
<i>Wahrgenommenes PERMA-Lead Verhalten (UV)</i>	<i>22</i>
<i>Erwünschtes PERMA-Lead Verhalten (Moderatorvariable)</i>	<i>24</i>
<i>Motivation (AV)</i>	<i>25</i>
<i>Bindung (AV)</i>	<i>26</i>
Stichprobenbeschreibung	26
Ergebnisse	28
Deskriptive Statistiken	28
Voraussetzungsprüfungen.....	31
Hypothesenprüfungen	33
Explorative Analysen	38

Diskussion.....	42
Zusammenfassung	42
Theoretische Implikationen	44
Praktische Implikationen	45
Limitationen	46
Zukünftige Forschung	48
Conclusio	50
Literaturverzeichnis	51
Abbildungsverzeichnis	55
Tabellenverzeichnis	56
Anhang	57
Abstract (Deutsch).....	57
Abstract (Englisch).....	58
Erklärung zum Einsatz von KI-basierten Hilfsmitteln	59
Plots zu Voraussetzungsprüfungen	73

Einleitung

Freiwilligenarbeit ist ein zentraler Bestandteil unserer Gesellschaft. Sie trägt nicht nur dazu bei, den sozialen Zusammenhalt zu stärken, sondern stellt in vielen Bereichen eine unverzichtbare Ressource dar. Einrichtungen wie Krankenhäuser, Pflegeheime oder Tierheime sind in hohem Maße auf freiwilliges Engagement angewiesen, und auch in Krisensituationen, wie etwa bei Naturkatastrophen oder Pandemien, zeigt sich die gesellschaftliche Bedeutung freiwilliger Mitarbeit (Stukas et al., 2016; Tsai et al., 2023). So wäre etwa die Arbeit von Hilfsorganisationen wie der Caritas Österreich ohne den Einsatz Freiwilliger kaum denkbar: Allein im Jahr 2023 engagierten sich dort knapp 46.000 Menschen ehrenamtlich und unterstützten damit Projekte für armutsbetroffene und benachteiligte Gruppen (Caritas, 2023).

Trotz dieser Relevanz ist in den letzten Jahren ein deutlicher Rückgang der formellen Freiwilligenarbeit, also unentgeltlicher Tätigkeiten innerhalb organisierter Strukturen, zu beobachten. Während im Jahr 2006 noch rund 28% der österreichischen Bevölkerung in diesem Rahmen aktiv waren, lag die Quote 2022 nur noch bei 25,8% (Statistik Austria, 2022). Dieser Rückgang stellt viele Organisationen vor große Herausforderungen, da ihre Funktionsfähigkeit und Nachhaltigkeit wesentlich von der Bereitschaft der Bevölkerung zum freiwilligen Engagement abhängen (Tsai et al., 2023). Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage an Bedeutung, wie Organisationen ihre Attraktivität für potenzielle Freiwillige steigern und gleichzeitig bestehende Mitglieder langfristig binden können. Ein zentraler Einflussfaktor in diesem Zusammenhang ist Führung. Forschung aus dem Erwerbskontext zeigt, dass Führung nicht nur die Qualität der Zusammenarbeit, sondern auch Motivation, Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden maßgeblich beeinflusst (Teufl, 2022). Die Übertragbarkeit dieser Befunde auf den Kontext der Freiwilligenarbeit ist jedoch nicht selbstverständlich. Freiwilliges Engagement unterscheidet sich grundlegend von Erwerbsarbeit, da finanzielle Anreize fehlen, formale Abhängigkeiten geringer sind und Austrittskosten vergleichsweise niedrig ausfallen (Clary et al., 1996; Stukas et al., 2016). Engagement beruht hier primär auf

intrinsischen Faktoren wie Sinnstiftung, Wertschätzung und persönlicher Entwicklung (Clary et al., 1996; Tsai et al., 2023). Damit stellt die Freiwilligenarbeit also einen Sonderfall organisationaler Führung dar, in dem klassische Führungskonzepte nicht ohne Weiteres vorausgesetzt werden können.

Vor diesem Hintergrund rückt die Frage in den Fokus, welche Führungsansätze geeignet sind, um unter diesen besonderen Bedingungen wirksam zu sein. Ein vielversprechender Ansatz stellt PERMA-Lead dar, ein Modell positiver Führung, das auf dem von Seligman (2011) entwickelten PERMA-Modell des Wohlbefindens basiert. PERMA-Lead integriert die fünf Dimensionen Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning und Accomplishment systematisch in die Führungspraxis und zielt darauf ab, Mitarbeiter:innen durch einen ressourcenorientierten, stärkenbasierten Führungsstil positiv zu beeinflussen (Ebner, 2024c). PERMA-Lead kann hierbei einen klaren theoriegeleiteten Rahmen bieten, der es ermöglichen kann, differenziert zu untersuchen, über welche psychologischen Mechanismen Führung auf Motivation und Bindung wirkt. Empirische Studien zeigen bereits, dass PERMA-Lead im Erwerbskontext mit höherer Arbeitszufriedenheit, stärkerem Commitment und erhöhtem Wohlbefinden einhergeht (Cameron & Lavine, 2006; Teufl, 2022). Unklar ist jedoch, ob und in welcher Weise diese Zusammenhänge auch im Kontext der Freiwilligenarbeit bestehen.

Die vorliegende Arbeit setzt an dieser Forschungslücke an. Ziel ist es, zu untersuchen, wie Freiwillige das PERMA-Lead-Verhalten ihrer Führungspersonen wahrnehmen und in welchem Zusammenhang diese Wahrnehmung mit Motivation und organisationaler Bindung steht. Darüber hinaus wird berücksichtigt, inwieweit die Passung zwischen Erwartungen an Führung und wahrgenommenem Führungsverhalten eine Rolle für diese Zusammenhänge spielt. Auf diese Weise leistet die Arbeit einen theoriegeleiteten Beitrag zur Führungsforschung im Kontext freiwilligen Engagements und liefert zugleich praxisrelevante Erkenntnisse für Organisationen, die Freiwillige gewinnen und langfristig binden möchten.

Theoretischer Hintergrund

Freiwilligenarbeit als organisationaler Sonderkontext

Freiwilligenarbeit unterscheidet sich in zentralen Merkmalen von Erwerbsarbeit und stellt damit einen besonderen organisationalen Kontext dar. Während Arbeitsverhältnisse in der Regel durch vertragliche Verpflichtungen, finanzielle Abhängigkeit und formale Machtstrukturen gekennzeichnet sind, basiert freiwilliges Engagement meist auf der freien Entscheidung von Individuen, ohne monetäre Entlohnung innerhalb organisationaler Strukturen tätig zu sein (Clary et al., 1996; Stukas et al., 2016). Diese Besonderheiten haben weitreichende Implikationen für Motivation, Bindung und Führungsprozesse.

Ein zentrales Merkmal freiwilligen Engagements ist somit die geringe formale Abhängigkeit von der Organisation. Freiwillige sind weder vertraglich noch finanziell an eine Organisation gebunden und können ihr Engagement in der Regel jederzeit beenden. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass Personen, die sich freiwillig engagieren, bereits eine hohe Grundmotivation sowie eine positive Grundhaltung gegenüber der Organisation und ihrer Tätigkeit mitbringen. Dies führt zu einer selektiven Zusammensetzung freiwillig tätiger Personen und kann mit eingeschränkter Varianz in motivationalen und einstellungsbezogenen Variablen einhergehen (Stukas et al., 2016).

Darüber hinaus unterscheiden sich die motivationalen Grundlagen freiwilligen Engagements deutlich von jenen der Erwerbsarbeit. Empirische Forschung zeigt, dass freiwilliges Engagement primär durch intrinsische Motive, Werteorientierung, Sinnstiftung sowie soziale Verbundenheit getragen wird. Externe Anreize wie Bezahlung oder formale Karrieremöglichkeiten spielen demgegenüber eine untergeordnete Rolle. Führungskräfte können im Ehrenamt daher weniger über strukturelle oder materielle Steuerungsmechanismen Einfluss nehmen, sondern wirken vor allem über die Gestaltung sozialer Beziehungen, die Vermittlung von Sinn sowie die Unterstützung individueller Bedürfnisse (Clary et al., 1996).

Diese Kontextbedingungen legen somit nahe, dass das Wirken von Führung im Ehrenamt nicht als selbstverständlich angenommen werden kann. Vielmehr stellt freiwilliges Engagement einen theoretischen Grenzfall organisationaler Führung dar, in dem sich zeigen kann, ob Führungsansätze auch unter Bedingungen geringer Abhängigkeit und hoher Freiwilligkeit wirksam sind. Um eine differenzierte Betrachtung der Bedingungen, unter denen Führung psychologisch wirksam wird, durchführen zu können, sollen nun die dahinter liegenden psychologischen Konzepte genauer erläutert werden.

Positive Psychologie und das PERMA-Modell

Die Positive Psychologie stellt einen Teilbereich der Psychologie dar und versteht sich als Ergänzung zur häufig defizitorientierten Perspektive der klassischen Psychologie. Ihr Fokus liegt nicht auf der Behandlung von Störungen, sondern auf den Bedingungen, die Menschen dabei unterstützen, zu wachsen, ihr Wohlbefinden zu steigern und ein erfülltes Leben zu führen. Der Fokus liegt somit auf Ressourcen, Stärken und positiven psychologischen Prozessen, die individuelles und kollektives Aufblühen ermöglichen (Seligman, 2011).

Ein zentrales theoretisches Rahmenmodell der Positiven Psychologie ist das von Martin Seligman (2011) entwickelte PERMA-Modell, das fünf Kernelemente psychischen Wohlbefindens beschreibt. Diese Dimensionen gelten als grundlegende psychologische Erfahrungsbereiche, die unabhängig voneinander, aber auch in ihrem Zusammenspiel zum Erleben von Zufriedenheit, Sinn und psychischer Widerstandskraft beitragen. Das Modell umfasst folgende Komponenten:

1. Positive Emotions (P): Das Erleben angenehmer Emotionen wie Freude, Dankbarkeit, Hoffnung oder Zufriedenheit.
2. Engagement (E): Das vollständige Aufgehen in einer Tätigkeit, die den eigenen Stärken entspricht und als herausfordernd, aber bewältigbar erlebt wird.

3. Relationships (R): Das Erleben unterstützender, vertrauensvoller und wertschätzender sozialer Beziehungen.
4. Meaning (M): Das Gefühl, Teil von etwas Größerem zu sein und einen bedeutsamen Beitrag zu leisten.
5. Accomplishment (A): Das Streben nach Zielerreichung, persönlichem Wachstum und dem Erleben von Erfolg und Kompetenz.

Seligman (2011) betont, dass diese fünf Dimensionen nicht lediglich kurzfristiges Wohlbefinden beschreiben, sondern zentrale Bedingungen psychischer Funktionsfähigkeit und langfristiger Lebenszufriedenheit darstellen. Das PERMA-Modell ist damit nicht als reines „Wohlfühlkonzept“ zu verstehen, sondern als strukturierter Rahmen zur Beschreibung grundlegender psychologischer Bedürfnisse und Ressourcen.

Damit stellt das PERMA-Modell eine Verbindung zwischen individuellen Bedürfnissen und organisationalen Rahmenbedingungen dar. Es bietet einen differenzierten Zugang zur Frage, unter welchen Bedingungen Menschen Motivation, Verbundenheit und Engagement entwickeln und aufrechterhalten. Führung kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle zu, da sie maßgeblich beeinflusst, ob und in welchem Ausmaß Menschen in Organisationen die fünf PERMA-Dimensionen erleben können. Aus dieser Verbindung zwischen Wohlbefinden und Führung entstand das Konzept des Positive Leadership, das im Folgenden näher erläutert wird.

Positive Leadership und PERMA-Lead als Führungsansatz

Im Verlauf der letzten hundert Jahre haben sich verschiedene Menschenbilder herausgebildet, die unterschiedliche Aspekte menschlichen Verhaltens in den Vordergrund stellen. Im Modell des Homo Oeconomicus wird der Mensch vor allem als rational handelndes Wesen betrachtet, das nach Gewinnmaximierung strebt. Das Bild des Social Man betont dagegen die Bedeutung sozialer Beziehungen, während im Konzept des Self-Actualizing-Man die Selbstverwirklichung als zentrale Motivation menschlichen Handelns

gilt (Ebner, 2024c). Das PERMA-Modell integriert diese unterschiedlichen Perspektiven, indem es sowohl individuelle Bedürfnisse als auch soziale und leistungsbezogene Aspekte berücksichtigt. Führung kann dabei wesentlich zum Erleben der fünf PERMA-Dimensionen beitragen. Entsprechend versteht sich moderne Führung nicht mehr ausschließlich als Instrument der Steuerung und Kontrolle, sondern zunehmend als Prozess des Ermöglichens und Inspirierens (Cameron, 2012). Auf dieser Idee basiert auch das Konzept des Positive Leadership, das eine ressourcenorientierte und stärkenbasierte Perspektive auf Führung einnimmt. Innerhalb dieser Forschungsrichtung haben sich zwei zentrale Strömungen herausgebildet: Die Positive Organizational Scholarship (POS) richtet den Fokus auf organisationale Strukturen, Prozesse und Kulturen, die außergewöhnliche Leistungen, Wohlbefinden und persönliche Entwicklung fördern (Cameron et al., 2003). Der Schwerpunkt liegt dabei auf systemischen Rahmenbedingungen, die das Aufblühen von Individuen und Organisationen begünstigen. Die Perspektive des Psychological Capitals (PsyCap) hingegen konzentriert sich auf die individuelle Ebene und beschreibt vier zentrale psychologische Ressourcen: Hope, Efficacy, Resilience und Optimism (HERO). Diese Ressourcen gelten als entwickelbar und stehen nachweislich in Zusammenhang mit höherem Wohlbefinden, Engagement und Leistung (Luthans & Youssef, 2007). Positive Leadership verbindet beide Ansätze, indem es die Förderung individueller Ressourcen mit der Gestaltung förderlicher organisationaler Rahmenbedingungen kombiniert.

Aufbauend auf diesen theoretischen Grundlagen entwickelte Markus Ebner das Modell des PERMA-Leads, das die fünf Dimensionen des PERMA-Modells systematisch auf Führungsverhalten überträgt. PERMA-Lead operationalisiert die Dimensionen als beobachtbare, verhaltensnahe Kompetenzen, die Führungskräfte im Alltag gezielt einsetzen können. Im Gegensatz zu charismatischen oder rein motivationalen Führungsstilen handelt es sich bei PERMA-Lead um einen strukturierten, empirisch überprüfbaren Ansatz, der sowohl in der Führungskräfteentwicklung als auch in der wissenschaftlichen Forschung Anwendung

findet (Ebner, 2024c). Die fünf Dimensionen des PERMA-Lead-Modells lassen sich nach Ebner (2024c) wie folgt beschreiben:

1. Positive Emotions: Positive Leader fördern das Erleben angenehmer Emotionen am Arbeitsplatz. Sie schaffen ein Klima, in dem sich Mitarbeitende wohlfühlen, Zufriedenheit empfinden und Freude an ihrer Arbeit erleben.
2. Engagement: Positive Leader unterstützen ihre Mitarbeitenden darin, ihre individuellen Stärken zu erkennen und einzusetzen. Durch passende Aufgabenstellungen fördern sie Flow-Erleben und intrinsische Motivation.
3. Relationships: Positive Leader legen Wert auf tragfähige soziale Beziehungen, gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung im Team. Sie fördern Vertrauen und ein Klima psychologischer Sicherheit.
4. Meaning: Positive Leader vermitteln Sinn in der Arbeit, indem sie verdeutlichen, welchen Beitrag die Tätigkeit zum größeren Ganzen leistet. Dadurch entsteht Identifikation und Verantwortungsbereitschaft.
5. Accomplishment: Positive Leader machen Erfolge sichtbar, feiern gemeinsam erreichte Ziele und geben konstruktives, positives Feedback, das Selbstwirksamkeit und Motivation stärkt.

Insgesamt zielt PERMA-Lead darauf ab, durch ein stärkenorientiertes Führungsverhalten sowohl das Wohlbefinden als auch die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden nachhaltig zu fördern. Die Wirksamkeit des Modells konnte bereits in mehreren empirischen Studien belegt werden. So zeigten Goetz et al. (2024) im schulischen Kontext, dass Lehrkräfte signifikant profitieren, wenn ihre Vorgesetzten nach den Prinzipien von PERMA-Lead handeln. Auch in der Unternehmenspraxis finden sich deutliche Hinweise auf die Relevanz dieses Führungsansatzes: Ebner (2024c) konnte nachweisen, dass PERMA-Lead signifikant mit höherer Mitarbeiter:innen-Zufriedenheit, stärkerer Loyalität und einer geringeren Wahrscheinlichkeit für Burnout korreliert. Besonders bemerkenswert ist, dass die

positiven Effekte nicht ausschließlich bei den geführten Personen, sondern auch bei den Führungskräften selbst auftreten. Diese berichten von gesteigerter Selbstwirksamkeit, erhöhter Arbeitszufriedenheit und einer intensiveren Wahrnehmung von Sinn in ihrer Tätigkeit (Ebner, 2024c).

Gerade vor dem Hintergrund der besonderen Kontextbedingungen der Freiwilligenarbeit, insbesondere der hohen Bedeutung intrinsischer Motivation, sozialer Verbundenheit und Sinnstiftung, erscheint PERMA-Lead als theoretisch besonders geeigneter Ansatz. Das Modell adressiert jene psychologischen Dimensionen, die im Ehrenamt eine zentrale Rolle spielen, ohne auf formale Macht oder materielle Anreize angewiesen zu sein. Freiwillige unterscheiden sich von Angestellten dennoch insbesondere in ihrer Motivationsstruktur und ihren Bindungsgründen an Organisationen. Um diesen Zusammenhang zu verstehen, ist es zunächst notwendig, die motivationalen Grundlagen freiwilligen Engagements näher zu beleuchten.

Motivation in der Freiwilligenarbeit

Menschen engagieren sich aus unterschiedlichen Gründen freiwillig. Während einige vor allem den Wunsch haben, anderen zu helfen, gesellschaftliche Werte zu leben oder einen Beitrag zur Gemeinschaft zu leisten, stehen für andere persönliche Motive im Vordergrund - etwa die Möglichkeit, neue Fähigkeiten zu entwickeln, eigene Interessen zu verfolgen oder soziale Kontakte zu knüpfen (Stukas et al., 2016). Um die zugrunde liegenden Beweggründe freiwilligen Engagements besser zu verstehen, werden im Folgenden grundlegende Motivationstheorien vorgestellt und Besonderheiten der Motivation von Freiwilligen näher beleuchtet.

Ein zentraler theoretischer Ansatz zur Erklärung menschlicher Motivation ist die Selbstbestimmungstheorie (Self-Determination Theory, SDT) von Deci und Ryan (2000). Sie geht davon aus, dass Menschen von Natur aus bestrebt sind, ihr Verhalten als selbstbestimmt zu erleben und ihre Potenziale zu entfalten. Motivation entsteht demnach nicht

allein durch äußere Anreize, sondern vor allem durch die Befriedigung dreier universeller psychologischer Grundbedürfnisse: Kompetenz, Autonomie und soziale Eingebundenheit.

Das Bedürfnis nach Kompetenz beschreibt das Bestreben, effektiv mit der Umwelt umzugehen, Herausforderungen zu bewältigen und die eigenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Autonomie bezieht sich auf das Erleben von Selbstbestimmung – also darauf, Handlungen aus eigenem Willen und innerer Überzeugung zu steuern. Das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit umfasst das Verlangen nach Verbindung, Akzeptanz und Zugehörigkeit. Menschen möchten sich mit anderen verbunden fühlen, Wertschätzung erfahren und bedeutsame Beziehungen gestalten. Diese drei Bedürfnisse stehen in enger Wechselwirkung: Die Unterstützung eines Bereichs kann die Erfüllung der anderen fördern. Werden sie jedoch über längere Zeit nicht befriedigt, kann dies zu motivationaler Deprivation, psychischer Belastung und Beeinträchtigungen des Wohlbefindens führen. Ihre Erfüllung ist daher zentral für die persönliche Entwicklung, Motivation und psychische Gesundheit (Deci & Ryan, 2000).

Ein wesentliches Konzept der SDT ist das Kontinuum der Selbstbestimmung, das unterschiedliche Formen der Motivation in Abhängigkeit vom Grad wahrgenommener Selbstbestimmung unterscheidet. Dieses Kontinuum reicht von Amotivation, also einem Mangel an Motivation, bis hin zur intrinsischen Motivation, bei der Handlungen aus eigenem Interesse und Freude ausgeführt werden. Zwischen diesen beiden Polen befinden sich verschiedene Formen der extrinsischen Motivation, die sich danach unterscheiden, in welchem Ausmaß externe Handlungsanreize internalisiert wurden. Das Modell verdeutlicht, dass Motivation kein statischer Zustand ist, sondern kontextabhängig variiert und sich über die Zeit verändern kann.

Die einzelnen Formen der Motivation lassen sich wie folgt unterscheiden:

1. Amotivation: Fehlen von Motivation oder Handlungsabsicht; entsteht häufig durch das Erleben von Wertlosigkeit oder mangelnder Kompetenz.

2. Externale Regulation: Verhalten wird durch äußere Belohnungen oder Bestrafungen gesteuert.
3. Introjierte Regulation: Verhalten wird durch inneren Druck, Schuldgefühle oder das Streben nach Anerkennung bestimmt; es ist noch nicht vollständig im Selbst integriert.
4. Identifizierte Regulation: Eine Form der extrinsischen Motivation, bei der das Verhalten als persönlich wichtig anerkannt und bewusst wertgeschätzt wird.
5. Integrierte Regulation: Die motivationale Regulation ist vollständig in das Selbst integriert; Handlungen werden als persönlich stimmig erlebt, beruhen jedoch weiterhin auf extrinsischen Gründen.
6. Intrinsische Motivation: Verhalten wird um seiner selbst willen ausgeführt - aus Interesse, Freude oder Neugier an der Tätigkeit.

In der vorliegenden Studie wird Motivation als selbstbestimmte (autonome) Motivation verstanden, also als Motivationsqualität, die durch intrinsische Motivation sowie integrierte und identifizierte Regulation gekennzeichnet ist. Fremdbestimmte Regulationsformen (introjierte und externale Regulation) sowie Amotivation werden ergänzend betrachtet, stehen jedoch nicht im Zentrum der hypothesengeleiteten Analysen. Besonders im Ehrenamt spielen intrinsisch motivierte Verhaltensweisen eine zentrale Rolle. Anders als im Erwerbskontext fehlt der äußere Druck durch finanzielle Notwendigkeit oder vertragliche Verpflichtungen (Tsai et al., 2023). Die Aufrechterhaltung freiwilligen Engagements hängt daher maßgeblich davon ab, inwieweit die Tätigkeit als selbstbestimmt, sinnvoll und sozial eingebettet erlebt wird. Führungskräfte nehmen in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle ein, da sie wesentlich beeinflussen, ob zentrale psychologische Bedürfnisse im organisationalen Kontext unterstützt oder behindert werden (Tsai et al., 2023). Wahrgenommenes Führungsverhalten kann Autonomie fördern, etwa durch Handlungsspielräume und Mitgestaltungsmöglichkeiten, Kompetenz stärken, etwa durch

Feedback und Anerkennung, sowie soziale Eingebundenheit unterstützen, etwa durch wertschätzende Beziehungen und ein Klima psychologischer Sicherheit. Diese Mechanismen entsprechen inhaltlich den Dimensionen des PERMA-Lead-Modells und verdeutlichen die theoretische Anschlussfähigkeit zwischen positiver Führung und selbstbestimmter Motivation. Auch empirische Befunde zeigen, dass positives, stärkenorientiertes Führungsverhalten mit höherer Motivation und stärkerem Engagement von Mitarbeitenden einhergeht (Ebner, 2024c; Goetz et al., 2024). Übertragen auf den Kontext der Freiwilligenarbeit lässt sich daher annehmen, dass Freiwillige umso stärker motiviert sind, je mehr sie das Führungsverhalten ihrer Führungskräfte als PERMA-orientiert wahrnehmen. Daraus ergibt sich Hypothese 1: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen PERMA-Lead-Verhalten der Führungskräfte und der selbstbestimmten Motivation ehrenamtlich tätiger Personen.*

Organisationale Bindung in der Freiwilligenarbeit

Während Motivation erklärt, warum sich Menschen freiwillig engagieren und welche Bedürfnisse sie dabei leiten, ist organisationale Bindung ein zentraler Prädiktor für die Dauerhaftigkeit dieses Engagements. Langfristiger Verbleib in einer Organisation hängt nicht allein von anfänglicher Motivation ab, sondern davon, in welchem Ausmaß sich Freiwillige emotional mit der Organisation verbunden fühlen und sich mit deren Zielen und Werten identifizieren.

Organisationale Bindung beschreibt die Beziehung zwischen einer Person und einer Organisation, etwa einem Unternehmen, einer Institution oder einem sozialen System. Sie spiegelt wider, in welchem Ausmaß sich Individuen mit den Zielen, Werten und der Identität der Organisation identifizieren und ihr verbunden fühlen. Diese Verbundenheit beeinflusst maßgeblich das Engagement, die Loyalität und das Verhalten von Mitgliedern innerhalb der Organisation (Meyer & Allen, 1991). Meyer und Allen (1991) unterscheiden drei zentrale Dimensionen organisationaler Bindung: affektive, kalkulative und normative Bindung.

1. Affektive Bindung: Diese Dimension beschreibt die emotionale Verbundenheit einer Person mit der Organisation. Personen mit hoher affektiver Bindung identifizieren sich stark mit der Organisation, teilen deren Werte und erleben ein ausgeprägtes Zugehörigkeitsgefühl.
2. Kalkulative Bindung: Diese Form der Bindung beruht auf einer Kosten-Nutzen-Abwägung. Individuen bleiben in der Organisation, weil sie den Austritt als mit hohen persönlichen oder materiellen Kosten verbunden wahrnehmen.
3. Normative Bindung: Diese Dimension bezieht sich auf ein empfundenes Pflichtgefühl oder eine moralische Verpflichtung gegenüber der Organisation. Menschen mit hoher normativer Bindung bleiben, weil sie glauben, dies sei das Richtige oder moralisch Gebotene.

Im Kontext der Freiwilligenarbeit ist davon auszugehen, dass sich die Bedeutung dieser Bindungsformen deutlich von jener im Erwerbskontext unterscheidet. Da Freiwillige weder durch finanzielle Anreize noch durch vertragliche Verpflichtungen gebunden sind, spielt kalkulative Bindung eine untergeordnete Rolle. Auch normative Bindung kann zwar vorhanden sein, etwa durch moralische Überzeugungen oder Werthaltungen, ist jedoch weniger stabil als emotionale Verbundenheit. Entsprechend kommt der affektiven Bindung im Ehrenamt eine zentrale Bedeutung zu (Haivas et al., 2013). Sie entsteht vor allem durch positive soziale Beziehungen, das Erleben von Sinn und das Gefühl, wertgeschätzt und wirksam zu sein. Diese Bedingungen werden maßgeblich durch das wahrgenommene Führungsverhalten beeinflusst. Führungskräfte tragen dazu bei, ob sich Freiwillige zugehörig fühlen, sich mit den Werten der Organisation identifizieren und langfristig engagiert bleiben. Studien aus dem Erwerbskontext zeigen, dass Führungsverhalten häufig Grund für Kündigungen ist, und dass höheres wahrgenommenes PERMA-Lead Verhalten positiv dazu beiträgt, ob sich Mitarbeitende überhaupt Gedanken darüber machen, ihren Job zu verlassen (Ebner, 2024c; Forsa, 2022). Außerdem konnte gezeigt werden, dass positives

Führungsverhalten, etwa durch Vertrauen, Unterstützung und Sinnvermittlung, mit höherer organisationaler Bindung einhergeht (Ebner, 2024c). Auf Basis dieser Befunde lässt sich annehmen, dass auch im Ehrenamt ein ähnlicher Zusammenhang besteht. Daraus ergibt sich Hypothese 2: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen PERMA-Lead-Verhalten der Führungskräfte und der organisationalen Bindung ehrenamtlich tätiger Personen.*

Erwartung-Verhalten-Passung

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass wahrgenommenes PERMA-Lead-Verhalten mit höherer Motivation und stärkerer organisationaler Bindung einhergehen kann. Führungsverhalten entfaltet seine Wirkung jedoch nicht isoliert, sondern stets im Zusammenspiel mit den Erwartungen, Einstellungen und Bedürfnissen der Geführten. Ein zentrales Konzept zur Erklärung dieser Wechselwirkung stellt der Passungs- oder Fit-Ansatz dar.

In der Arbeits- und Organisationspsychologie beschreibt Passung die Übereinstimmung zwischen individuellen Merkmalen einer Person und den Eigenschaften ihres Arbeitsumfeldes. Zahlreiche Studien belegen, dass eine hohe Passung – etwa zwischen Person und Organisation (Person-Organization-Fit) oder zwischen Person und Tätigkeit (Person-Job-Fit) – mit höherem Wohlbefinden, stärkerer Motivation und besserer Leistung verbunden ist (Choi et al., 2017; Verquer et al., 2003). Ein bislang weniger untersuchter, aber zunehmend relevanter Fit-Aspekt ist der Person-Supervisor-Fit, der die Übereinstimmung zwischen Mitarbeitenden und ihren direkten Führungskräften beschreibt. Klaic et al. (2018) konnten zeigen, dass ein hoher Person-Supervisor-Fit mit höherer Arbeitszufriedenheit und geringerem arbeitsbezogenen Stresserleben einhergeht, insbesondere dann, wenn Werte, Erwartungen und Führungsverständnisse übereinstimmen. Führung wirkt demnach nicht allein über objektiv beobachtbares Verhalten, sondern über dessen subjektive Bewertung im Rahmen individueller Erwartungen.

Übertragen auf das PERMA-Lead-Modell bedeutet dies, dass die Wirksamkeit positiven Führungsverhaltens nicht ausschließlich davon abhängt, in welchem Ausmaß PERMA-Dimensionen tatsächlich gezeigt werden, sondern auch davon, ob dieses Verhalten den Erwartungen der Geführten entspricht. Gerade im Kontext der Freiwilligenarbeit ist die Frage der Passung von besonderer Bedeutung. Freiwillige sind in der Regel weder durch vertragliche noch durch finanzielle Verpflichtungen an Organisationen gebunden, wodurch ihr Engagement stärker von subjektiv erlebter Sinnhaftigkeit, Wertschätzung und Passung abhängig ist (Clary et al., 1996). Empirische Befunde zeigen, dass Diskrepanzen zwischen Erwartungen und tatsächlichen Erfahrungen im Ehrenamt mit Unzufriedenheit, Rückzugstendenzen und einem erhöhten Risiko des Abbruchs verbunden sind (Haivas et al., 2013; Stukas et al., 2016). Vor diesem Hintergrund ist anzunehmen, dass Freiwillige sensibler auf wahrgenommene Inkongruenzen zwischen ihren Führungserwartungen und der gelebten Führungspraxis reagieren als Personen im Erwerbskontext.

Es lässt sich somit annehmen, dass die Übereinstimmung zwischen den Erwartungen der Freiwilligen an PERMA-Lead und dem tatsächlich wahrgenommenen Führungsverhalten als Verstärkungsfaktor wirkt. Daraus ergeben sich die folgenden Hypothesen: Hypothese 3: *Die Passung zwischen PERMA-Lead-Erwartung und PERMA-Lead-Verhalten moderiert den Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen PERMA-Lead-Verhalten der Führungskräfte und der selbstbestimmten Motivation ehrenamtlich tätiger Personen positiv.* Hypothese 4: *Die Passung zwischen PERMA-Lead-Erwartung und PERMA-Lead-Verhalten moderiert den Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen PERMA-Lead-Verhalten der Führungskräfte und der organisationalen Bindung ehrenamtlich tätiger Personen positiv.*

Methode

Vorgehen

Die vorliegende Studie wurde in Kooperation mit einer deutschen Gewerkschaft durchgeführt, deren Name aus Gründen der Anonymität nicht genannt wird. Die

Gewerkschaft wandte sich an Markus Ebner, den Betreuer dieser Masterarbeit, da sie seit etwa einem Jahr nach den Prinzipien von PERMA-Lead führt und nun daran interessiert war, die Wirksamkeit dieses Führungsstils empirisch zu untersuchen.

Die Projektplanung begann im März 2025 mit der Festlegung der zentralen Befragungsinhalte sowie eines groben zeitlichen Rahmens. In den darauffolgenden Monaten wurde der Fragebogen von der forschenden Person entwickelt und im Sommer 2025 von der Gewerkschaft inhaltlich überprüft. Das daraufhin eingearbeitete Feedback wurde im Herbst 2025 in eine überarbeitete Version des Fragebogens integriert. Diese Version wurde anschließend an ausgewählte Mitarbeiter:innen der Gewerkschaft versandt, um zusätzliches Feedback zu Verständlichkeit und Itemformulierungen einzuholen. Nach erneuter Überarbeitung auf Basis dieses Feedbacks wurde der Fragebogen finalisiert.

Die Datenerhebung startete Mitte Dezember 2025 und erfolgte über das Online-Erhebungstool Netigate, das von der Gewerkschaft bereitgestellt wurde. Die Teilnahme an der Befragung war freiwillig und anonym. Die Einwilligung zur Teilnahme wurde durch das Ausfüllen des Fragebogens erteilt. Da es sich um eine anonyme, freiwillige Befragung im Rahmen eines etablierten und standardisierten Erhebungsformats handelte, wurde auf eine formale ethische Prüfung verzichtet.

Die Teilnehmenden wurden über eine interne Einladung innerhalb der Gewerkschaft zur Teilnahme an der Studie aufgefordert. Zu keinem Zeitpunkt bestand die Möglichkeit, Rückschlüsse auf einzelne Personen zu ziehen. Die forschende Person hatte keinen Einfluss auf die Auswahl oder Ansprache der Teilnehmenden und erhielt keinerlei Informationen zur Identität der Befragten. Die Datenerhebung erstreckte sich vom 19. Dezember 2025 bis zum 13. Jänner 2026.

Studiendesign

Die vorliegende Studie folgt einem quantitativen, querschnittlichen Fragebogendesign und ist als korrelativ-explorative Untersuchung angelegt. Ziel ist es,

Zusammenhänge zwischen wahrgenommenem PERMA-Lead-Verhalten von Führungskräften, der selbstbestimmten Motivation sowie der organisationalen Bindung ehrenamtlich tätiger Personen zu analysieren und darüber hinaus zu prüfen, inwiefern die Passung zwischen Führungserwartung und wahrgenommenem Führungsverhalten diese Zusammenhänge moderiert. Da Führungserleben, selbstbestimmte Motivation und organisationale Bindung als psychologische Konstrukte maßgeblich von individuellen Einschätzungen geprägt sind, erscheint eine standardisierte Selbstauskunft als angemessene Erhebungsmethode. Gleichzeitig ermöglicht das korrelative Vorgehen die Analyse komplexerer Zusammenhänge unter Kontrolle relevanter Drittvariablen, ohne kausale Schlüsse zu beanspruchen.

Die Datenerhebung erfolgte mittels eines standardisierten Online-Fragebogens, der sich aus etablierten, theoriegeleiteten Skalen zusammensetzt. Erfasst wurden das wahrgenommene PERMA-Lead-Verhalten der Führungskraft (Ebner, 2024b), die Erwartungen an das wahrgenommene PERMA-Lead-Verhalten (Ebner, 2024a), die Motivation der ehrenamtlich Tätigen (Grano et al., 2008) sowie deren organisationale Bindung (Felfe et al., 2002). Ergänzend wurden soziodemographische Merkmale sowie tätigkeitsbezogene Variablen erhoben, um potenzielle Einflussfaktoren und die Heterogenität der Freiwilligenarbeit statistisch berücksichtigen zu können. Die Datenerhebung erfolgte einmalig, anonym und freiwillig über die Befragungsplattform der Gewerkschaft. Die eingesetzten Skalen werden im Kapitel „Erhebungsinstrumente und Variablen“ ausführlich beschrieben.

Die Studie ist als theoretisch-angeleitete, angewandte Untersuchung konzipiert. Während frühere Arbeiten zu PERMA-Lead vor allem organisationale Kontexte mit bezahlter Erwerbsarbeit untersuchten, zielt die vorliegende Arbeit darauf ab, den Führungsansatz in einem spezifischen und bislang wenig erforschten Kontext, der formellen Freiwilligenarbeit, zu analysieren. Der Erkenntnisgewinn liegt dabei weniger in der Prüfung völlig neuer Wirkzusammenhänge, sondern in der Übertragung und differenzierten Betrachtung eines

bestehenden Führungsmodells unter veränderten motivationalen und strukturellen Rahmenbedingungen.

Da alle Variablen mittels Selbstbericht zu einem Messzeitpunkt erhoben wurden, besteht prinzipiell das Risiko eines Common-Method-Bias. Um diesem methodischen Risiko zu begegnen, wurde die Erhebung so gestaltet, dass unterschiedliche Konstrukte klar voneinander abgegrenzt und durch verschiedene Instruktionen eingeführt wurden. Darüber hinaus wird der potenzielle Einfluss gemeinsamer Methodenvarianz bei der Interpretation der Ergebnisse reflektiert und als Limitation der Studie berücksichtigt.

Insgesamt ermöglicht das gewählte Studiendesign eine differenzierte Analyse der Zusammenhänge zwischen positivem Führungsverhalten, selbstbestimmter Motivation und organisationaler Bindung im Ehrenamt sowie eine theoriegeleitete Prüfung der moderierenden Rolle von Erwartungs-Verhaltens-Passung, unter gleichzeitiger Berücksichtigung zentraler Kontext- und Kontrollvariablen.

Erhebungsinstrumente und Variablen

Die Online-Befragung bestand aus 75 Items, bestehend aus soziodemographischen Merkmalen, den zwei Versionen des PERMA-Lead Profilers sowie der Motivations- und der Bindungsskala.

Soziodemographische Merkmale

Folgende soziodemographische Merkmale, die sowohl als Kontrollvariablen als auch für explorative Analysen genutzt werden sollen, wurden in der Befragung erhoben: Alter, Gender, Zugehörigkeitsdauer, Position, Amtszeit, Arbeitszeit, mit der Führungskraft durchschnittlich zusammen verbrachte Zeit. Das Alter wurde mit der Frage „Wie alt sind Sie?“ und einem offenen Eingabefeld erhoben. Gender wurde mittels der Frage „Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?“ und einer Auswahl von „weiblich – männlich – divers“ erhoben. Die Zugehörigkeitsdauer wurde durch die Frage „Wie viele Jahre sind Sie bei der *Gewerkschaftsname* aktiv?“ und einem offenen Eingabefeld erhoben. Die Position

wurde durch die Frage „In welchen Gremien sind Sie bei der *Gewerkschaftsname* aktiv?“ und einer Auswahl bestehend aus Bezirksvorstand – Fachgruppe – Betriebsgruppe – Bezirksbeirat – Gewerkschaftsbeirat – Sonstige Funktionen mit offenem Eingabefeld – erhoben. Die Amtszeit wurde durch die Frage „Wie viele Jahre sind Sie bereits in dieser Position aktiv?“ und einem offenen Eingabefeld erhoben. Die Arbeitszeit wurde durch die Frage „Wie viele Stunden pro Woche verbringen Sie mit gewerkschaftlichen Aktivitäten?“ und einem offenen Eingabefeld erhoben. Zuletzt wurde die mit der Führungskraft durchschnittlich zusammen verbrachte Zeit durch die Frage „Wie viele Stunden pro Woche verbringen Sie durchschnittlich mit Ihrer Leitfigur?“ erhoben.

Wahrgenommenes PERMA-Lead Verhalten (UV)

Zur Erfassung des wahrgenommenen PERMA-Lead Verhaltens der Führungskräfte diente der PERMA-Lead-Profiler FB-MA (Fremdbeurteilung Mitarbeitende). Dieses Befragungsinstrument wurde von Ebner (2024b) entwickelt und basiert auf dem PERMA-Modell von Seligman (2011). Das Instrument operationalisiert die fünf Dimensionen – Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning und Accomplishment – mit jeweils drei Items als konkrete, verhaltensnahe Führungspraktiken, die aus Sicht der geführten Personen beobachtbar und bewertbar sind. Im Zentrum der Erhebung stand dabei ausdrücklich die subjektive Wahrnehmung des Führungsverhaltens durch ehrenamtlich tätige Personen und nicht eine objektive oder fremdberichtete Einschätzung.

Die vollständigen Itemformulierungen in ihrer originalen Version unterliegen dem Urheberrecht und wurden erst nach Unterzeichnung eines Forschungsvertrages zur Verfügung gestellt. Für folgende fünf Beispielitems (eines pro Dimension) ist die öffentliche Verwendung gestattet: „Meine Führungskraft trägt dazu bei, dass ich mich am Arbeitsplatz wohl fühle.“ (Positive Emotions), „Meine Führungskraft gibt mir bewusst Aufgaben, die meinen individuellen Stärken entsprechen.“ (Engagement), „Meine Führungskraft sorgt dafür, dass wir uns in unserem Team gegenseitig unterstützen.“ (Relationships), „Meine

Führungskraft trägt dazu bei, dass ich Sinn in meiner Arbeit erlebe.“ (Meaning) und „Meine Führungskraft freut sich mit mir, wenn ich ein (Teil-)Ziel erreicht habe und sagt mir das auch.“ (Accomplishment). Die Beantwortung der Items erfolgte auf einer elfstufigen Skala, die in 10-Prozent-Schritten von 0 % („trifft überhaupt nicht zu“) bis 100 % („trifft vollkommen zu“) reicht. Dieses Antwortformat ermöglicht eine differenzierte Einschätzung des wahrgenommenen Führungsverhaltens und wird im PERMA-Lead-Kontext regelmäßig verwendet (Ebner, 2024c).

Da das ursprüngliche PERMA-Lead-Instrument primär für den Einsatz im Erwerbskontext entwickelt wurde, wurden einzelne Items nach Rücksprache mit dem Entwickler des Instruments (Markus Ebner) sprachlich an den Kontext der Freiwilligenarbeit und an die spezifischen Anforderungen dieser Gewerkschaft angepasst. Diese Anpassungen betrafen ausschließlich das Wording (z. B. Ersetzung von Begriffen wie „Mitarbeitende“ durch „ehrenamtlich Tätige“ oder „Arbeitsplatz“ durch „ehrenamtliche Tätigkeit“), nicht jedoch den zugrunde liegenden Messinhalt der Items. Ziel war es, die inhaltliche Passung und Verständlichkeit für die Zielgruppe zu erhöhen, ohne die theoretische Bedeutung der Konstrukte zu verändern. Nach mehrfacher Überarbeitung und interner Überprüfung auf Verständlichkeit lauteten die in der Befragung verwendeten Items (wieder die fünf Beispielitems) wie folgt: „Meine Leitfigur trägt dazu bei, dass ich mich bei gewerkschaftlichen Aktivitäten wohl fühle.“ (Positive Emotions), „Meine Leitfigur gibt mir bewusst Aufgaben, die meinen individuellen Stärken entsprechen.“ (Engagement), „Meine Leitfigur sorgt dafür, dass wir uns in unserer Gewerkschaft gegenseitig unterstützen.“ (Relationships, „Meiner Leitfigur ist wichtig, dass ich Sinn in meiner gewerkschaftlichen Tätigkeit erlebe.“ (Meaning) und „Meine Leitfigur freut sich mit mir, wenn ich ein (Teil-)Ziel erreicht habe und sagt mir das auch.“ (Accomplishment). Möglicherweise ist durch dieses Vorgehen die Vergleichbarkeit mit Benchmarks bestehender und zukünftiger PERMA-Lead

Erhebungen eingeschränkt, war aber nötig, um diese Erhebung durchzuführen, die dennoch maßgebliche Beiträge zu bestehender Literatur in der Freiwilligenarbeit leistet.

Erwünschtes PERMA-Lead Verhalten (Moderatorvariable)

Zur Beurteilung des von den Mitarbeitenden erwünschten PERMA-Lead Verhaltens diente der ebenfalls von Ebner (2024a) entwickelte PERMA-Lead-Profiler Einstellungen. Ziel dieser Erhebung war es zu erfassen, in welchem Ausmaß Freiwillige erwarten, dass ihre Führungskraft Führungsverhalten zeigt, das den fünf Dimensionen des PERMA-Modells entspricht. Die Teilnehmenden wurden gebeten anzugeben, wie eine optimale Leitfigur handeln sollte - unabhängig davon, wie ihre aktuelle Leitfigur tatsächlich handelt.

Hierbei unterliegen die vollständigen Itemformulierungen wieder dem Urheberrecht, weshalb wieder nur fünf Beispielitems angeführt werden: „Eine optimale Führungskraft trägt dazu bei, dass sich die Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz wohl fühlen.“ (Positive Emotions), „Eine optimale Führungskraft gibt den Mitarbeiter:innen bewusst Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen“ (Engagement), „Eine optimale Führungskraft sorgt dafür, dass sich die Mitarbeiter:innen im Team gegenseitig unterstützen.“ (Relationships), „Eine optimale Führungskraft trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter:innen Sinn in ihrer Arbeit erleben.“ (Meaning) und „Eine optimale Führungskraft zeigt ihren Mitarbeiter:innen, dass sie sich über das Erreichen von (Teil-)Zielen freut.“ (Accomplishment). Die Items wurden wieder an die Anforderungen der Gewerkschaft angepasst und lauteten nach der Überarbeitung wie folgt: „Eine optimale Leitfigur sorgt dafür, dass sich Aktive bei gewerkschaftlichen Aktivitäten wohl fühlen.“ (Positive Emotions), „Eine optimale Leitfigur gibt Aktiven bewusst Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen.“ (Engagement), „Eine optimale Leitfigur sorgt dafür, dass sich Aktive in ihrer Gewerkschaft gegenseitig unterstützen.“ (Relationships), „Eine optimale Leitfigur trägt dazu bei, dass Aktive Sinn in ihrer gewerkschaftlichen Tätigkeit erleben.“ (Meaning) und „Eine optimale Leitfigur zeigt Aktiven, dass sie sich über das Erreichen von (Teil-) Zielen freut.“ (Accomplishment). Die Items

wurden wieder auf einer elf-stufigen Likert-Skala von 1 = 0% bis 11 = 100% bewertet. Die Verwendung eines identischen Antwortformats trägt dazu bei, methodische Verzerrungen zu minimieren und die Vergleichbarkeit der beiden Skalen zu erhöhen.

Motivation (AV)

Die Motivation der ehrenamtlich tätigen Personen wurde mithilfe der Motivation to Volunteer Scale (Grano et al., 2008) erfasst. Die Skala wurde speziell zur Untersuchung freiwilligen Engagements entwickelt und eignet sich daher besonders für den Kontext der vorliegenden Studie. Sie basiert auf einer integrativen Perspektive, die sowohl selbstbestimmte als auch weniger selbstbestimmte Motivationsformen berücksichtigt und damit gut an die Annahmen der Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 2000) anschließt. Pro Motivationsform (Intrinsische Motivation, Integrierte Regulation, Identifizierte Regulation, Introjizierte Regulation, Externale Regulation und Amotivation) gibt es vier Items.

Die Skala wurde ursprünglich in englischer Sprache entwickelt und für die vorliegende Studie selbstständig ins Deutsche übersetzt. Die Übersetzung erfolgte nach einem mehrstufigen Vorgehen, das sich an gängigen Empfehlungen zur Übersetzung psychologischer Messinstrumente orientiert (Beaton et al., 1994). Im ersten Schritt wurden die Items mithilfe der KI DeepL (*DeepL*, o. J.) aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt. Anschließend wurden die übersetzten Items mehrfach und durch verschiedene Personen inhaltlich überprüft und sprachlich angepasst, um eine gute Verständlichkeit sowie eine möglichst genaue Abbildung der ursprünglichen Itembedeutung sicherzustellen. Nach der Überarbeitung lauteten die Items beispielhaft wie folgt: „Ich arbeite gewerkschaftlich, für die Freude und das Interesse, das ich an dieser Tätigkeit habe.“ (Intrinsische Motivation), „Ich arbeite gewerkschaftlich, weil diese Tätigkeit zu einem festen Bestandteil meines Lebens geworden ist.“ (Integrierte Regulation), „Ich arbeite gewerkschaftlich, weil es etwas ist, das mich als Person erfüllt.“ (Identifizierte Regulation), „Ich arbeite gewerkschaftlich, weil ich

mich schuldig fühlen würde, wenn ich mich nicht gewerkschaftlich engagieren würde.“ (Introjierte Regulation), „Ich arbeite gewerkschaftlich für die Anerkennung, die ich von anderen bekomme.“ (Externale Regulation), und „Ich arbeite gewerkschaftlich, obwohl ich manchmal den Eindruck habe, dass ich meine Zeit vergeude, wenn ich mich gewerkschaftlich engagiere.“ (Amotivation). Die Teilnehmenden beantworteten die Items auf einer fünfstufigen Likert-Skala, die von 1 = trifft gar nicht zu bis 5 = trifft vollständig zu reichte.

Bindung (AV)

Zur Erfassung der organisationalen Bindung wurde der COBB (Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform) eingesetzt (Felfe et al., 2002). Der COBB basiert auf dem dreidimensionalen Modell organisationaler Bindung nach Meyer und Allen (1991) und misst die affektive, kalkulative und normative Bindung mit je fünf (kalkulative: vier) Items von Personen an eine Organisation.

Die Items des COBB wurden durch minimale Änderungen im Wording (zum Beispiel „Organisation“ durch „Gewerkschaftsname“) an den spezifischen Kontext der Gewerkschaft angepasst, Großteiles jedoch unverändert gelassen. Nach der Überarbeitung lauteten die Items beispielsweise wie folgt: „Ich wäre sehr froh, mich weiter in der *Gewerkschaftsname* engagieren zu können.“ (Affektive Bindung), „Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich die *Gewerkschaftsname* verlassen würde.“ (Kalkulative Bindung), und „Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich die *Gewerkschaftsname* verlassen würde.“ (Normative Bindung). Die Teilnehmenden beantworteten die Items so wie die, der Motivationsskala, auf einer fünfstufigen Likert-Skala, die von 1 = trifft gar nicht zu bis 5 = trifft vollständig zu reichte.

Stichprobenbeschreibung

Zur Planung des erforderlichen Stichprobenumfangs wurde eine a-priori Power-Analyse mit G*Power (Erdfelder et al., 2009) durchgeführt. Gemäß der Konvention nach Cohen (1988) wurde ein mittlerer Effekt ($f^2 = 0.15$) angenommen, was einer gängigen

Herangehensweise im Kontext der Führungsforschung entspricht. Das Signifikanzniveau wurde bewusst konservativ auf $\alpha = .01$ festgelegt, um dem erhöhten Risiko von Alpha-Fehlern bei multiplen Regressions- und Moderationsanalysen Rechnung zu tragen. Die angestrebte Teststärke wurde auf 0.90 festgelegt, um eine hohe Sensitivität für die hypothesengeleiteten Effekte sicherzustellen. Bei insgesamt fünf Prädiktoren ergab sich dabei ein empfohlener Mindestumfang von 121 Teilnehmer:innen.

Die Teilnahme an der Befragung war freiwillig und erfolgte über eine interne Einladung innerhalb der Organisation. Eine aktive Rekrutierung oder Selektion der Teilnehmenden durch die forschende Person fand nicht statt. Vor der statistischen Auswertung wurde eine Datenbereinigung durchgeführt. Personen, die den Fragebogen nicht vollständig ausgefüllt haben, wurden ausgeschlossen. Der finale Analysedatensatz umfasste $N = 309$ Personen.

Die soziodemografische Zusammensetzung der Stichprobe war ungleich verteilt. Der Anteil männlicher Teilnehmender betrug 83.8% ($n = 259$), und nur 15.9 % ($n = 49$) identifizierten sich als weiblich bzw. 0.3% ($n = 1$) als divers. Das Alter der Teilnehmenden wurde in Jahren erfasst. Der durchschnittliche Alterswert lag bei $M = 56.92$ Jahren ($SD = 12.22$). Ergänzend werden zur Beschreibung der Verteilung der Median (59) sowie das erste (51) und dritte Quartil (65) berichtet.

Neben soziodemografischen Merkmalen wurden auch tätigkeitsbezogene Variablen erhoben, um die Besonderheiten freiwilligen Engagements angemessen abzubilden. Die Zugehörigkeitsdauer wurde von 307 Personen angegeben und lag im Mittel bei $M = 22.72$ ($SD = 15.71$) Jahren, die Amtszeit wurde von 304 Personen angegeben lag im Mittel bei $M = 12.12$ ($SD = 11.42$) Jahren und die durchschnittliche Arbeitszeit wurde von 283 Personen angegeben und lag bei 4.80 ($SD = 6.24$) Stunden pro Woche.

Es ist davon auszugehen, dass sich an der Befragung vor allem Personen beteiligten, die ihrem ehrenamtlichen Engagement grundsätzlich positiv gegenüberstehen. Freiwillige mit

sehr geringer Zufriedenheit oder negativer Führungserfahrung könnten ihr Engagement bereits beendet haben oder weniger geneigt sein, an der Befragung teilzunehmen. Außerdem ist das Alter und die Zugehörigkeitsdauer der vorliegenden Stichprobe bereits sehr hoch, was auf ein allgemein angenehmes Arbeitsklima in der Gewerkschaft hindeuten könnte. Entsprechend ist mit Selektions- und möglichen Deckeneffekten zu rechnen, insbesondere in Variablen wie Motivation, organisationaler Bindung oder wahrgenommenem Führungsverhalten.

Diese potenziellen Einschränkungen der Varianz werden bei der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt. Deskriptive Analysen der Mittelwerte, Streuungen und Verteilungen dienen dazu, mögliche Deckeneffekte sichtbar zu machen. Darüber hinaus werden alternative Erklärungen für gefundene oder ausbleibende Effekte im Diskussionsteil kritisch reflektiert.

Insgesamt handelt es sich um eine nicht-repräsentative, jedoch methodisch transparente und inhaltlich plausible Stichprobe, die eine differenzierte Untersuchung der Zusammenhänge zwischen wahrgenommenem PERMA-Lead-Verhalten, Motivation und organisationaler Bindung im Kontext freiwilligen Engagements erlaubt.

Ergebnisse

Deskriptive Statistiken

Die soziodemografischen Merkmale der Stichprobe wurden bereits im Kapitel Stichprobenbeschreibung detailliert erläutert. Zur besseren Übersicht werden die zentralen Merkmale nochmals in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1*Soziodemografische Merkmale der Stichprobe*

Merkmal	n	%
Alter		
bis 25 Jahre	5	1.6
26 bis 34 Jahre	7	2.3
35 bis 44 Jahre	42	13.6
45 bis 54 Jahre	45	14.6
55 Jahre oder älter	210	68.0
Geschlecht		
männlich	259	83.8
weiblich	49	15.9
divers	1	0.3
Zugehörigkeitsdauer		
weniger als 2 Jahre	19	6.2
2 bis 5 Jahre	27	8.8
6 bis 10 Jahre	30	9.8
11 bis 15 Jahre	40	13.0
16 bis 20 Jahre	37	12.1
länger als 20 Jahre	152	50.2
Position (Mehrfachnennungen)		
Bezirksvorstand	122	39.4
Fachgruppe	194	62.8
Betriebsgruppe	33	10.7
Bezirksbeirat	147	47.6
Gewerkschaftsbeirat	37	12.0
Sonstige Funktion	144	46.6
Amtszeit		
weniger als 2 Jahre	55	18.1
2 bis 5 Jahre	42	13.8
6 bis 10 Jahre	36	11.8
11 bis 15 Jahre	63	20.7
16 bis 20 Jahre	55	18.1
länger als 20 Jahre	53	17.4
Arbeitszeit		
weniger als 1 Stunde	19	6.2
1 bis 5 Stunden	200	71.2
6 bis 10 Stunden	12	4.3
11 bis 15 Stunden	14	5.0
16 Stunden oder mehr	36	12.8

Anmerkung. N = 309.

Tabelle 2 gibt einen Überblick über Mittelwerte, Standardabweichungen sowie die internen Konsistenzen der verwendeten Skalen. Die Reliabilitätsanalysen zeigten für alle Skalen zufriedenstellende bis akzeptable bis sehr gute interne Konsistenzen (Cronbachs α =

.73 bis .99). Insbesondere die internen Konsistenzen der PERMA-LEAD-Skalen fielen sehr hoch aus ($\alpha = .91-.94$), was auf eine hohe Homogenität der Items hinweist.

Tabelle 2

Skalenausprägungen

Skalen	M	SD	α
PERMA-Lead			
Realität	7.66	2.68	.99
Positive Emotions	7.66	2.65	.96
Engagement	7.07	2.84	.96
Relationships	7.96	2.81	.95
Meaning	7.90	2.79	.96
Accomplishment	7.72	3.08	.97
PERMA-Lead			
Erwartung	9.22	1.58	.96
Positive Emotions	8.92	1.74	.87
Engagement	8.89	1.90	.88
Relationships	9.45	1.73	.88
Meaning	9.38	1.76	.91
Accomplishment	9.46	1.73	.91
Motivation			
(selbstbestimmt)	3.72	0.70	.93
intrinsisch	3.72	0.76	.87
integriert	3.62	0.80	.87
identifiziert	3.82	0.74	.84
Motivation			
(fremdbestimmt)	2.84	0.62	.82
introjiziert	3.12	0.96	.88
external	2.74	0.78	.75
Amotivation	2.66	0.86	.82
Bindung	3.49	0.74	.88
affektiv	4.04	0.69	.82
kalkulativ	2.86	1.02	.73
normativ	3.43	0.94	.79

Anmerkung. N = 309.

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Korrelationen zwischen den verwendeten Skalen.

Tabelle 3*Korrelationen der Skalen*

	PERMA-Lead- Realität	PERMA-Lead- Erwartung	Bindung (gesamt)	Motivation (selbstbestimmt)
PERMA-Lead- Realität	-	.37***	.37***	.31***
PERMA-Lead- Erwartung	.37***	-	.23***	.23***
Bindung (gesamt)	.37***	.23***	-	.69***
Motivation (selbstbestimmt)	.31***	.23***	.69***	-

Anmerkung. N = 309. *** p < .001.

Voraussetzungsprüfungen

Vor der Durchführung der Regressions- und Moderationsanalysen wurden die statistischen Voraussetzungen überprüft.

Zunächst wurde die Multikollinearität zwischen den Prädiktorvariablen untersucht. Zur Beurteilung der Multikollinearität wurden die Toleranzwerte (T) sowie die Varianzinflationsfaktoren (Variance Inflation Factor, VIF) beider Regressionsmodelle herangezogen. Die Toleranzwerte lagen in beiden Modellen bei T = .86 und die entsprechenden VIF-Werte lagen bei VIF = 1.16. Damit unterschritten alle Prädiktoren die gängigen Schwellenwerte von $T < .10$ bzw. $VIF > 5$. Es ergaben sich somit keine Hinweise auf problematische Multikollinearität.

Die Annahme der Normalverteilung der Residuen wurde anhand grafischer Verfahren überprüft. Hierzu wurden sowohl Histogramme der standardisierten Residuen als auch Q-Q-Plots herangezogen. Die visuelle Inspektion der Darstellungen zeigte eine weitgehend symmetrische Verteilung der Residuen sowie eine gute Übereinstimmung mit der theoretischen Normalverteilung. Leichte Abweichungen in den Randbereichen wurden als unkritisch eingeschätzt, da bei der vorliegenden Stichprobengröße lineare Regressionsmodelle als robust gegenüber moderaten Verletzungen dieser Annahme gelten. Insgesamt konnte die Annahme der Normalverteilung der Residuen als ausreichend erfüllt angesehen werden.

Zur Überprüfung der Homoskedastizität wurde ein Streudiagramm der standardisierten Residuen gegen die vorhergesagten Werte betrachtet. Die Punkte verteilten sich überwiegend zufällig um die Nulllinie. Es zeigten sich keine ausgeprägten systematischen Muster oder deutlichen Trichterformen. Geringfügige Unterschiede in der Streuung wurden als unkritisch eingeschätzt, sodass insgesamt von einer ausreichend konstanten Fehlervarianz ausgegangen werden konnte.

Die Annahme linearer Zusammenhänge zwischen den Prädiktoren und den abhängigen Variablen wurde ebenfalls grafisch überprüft. Die Betrachtung der Streudiagramme ergab keine systematischen Abweichungen von der Linearitätsannahme. Die Beziehungen zwischen den untersuchten Variablen konnten daher als annähernd linear eingeschätzt werden.

Zur Identifikation potenzieller Ausreißer wurden die standardisierten Residuen überprüft. In beiden Regressionsmodellen lagen vereinzelt Residuen leicht außerhalb des Bereichs von ± 3 (Motivationsmodell: $n = 4$; Bindungsmodell: $n = 2$). Angesichts der geringen Anzahl dieser Fälle sowie der Stichprobengröße wurden sie als unkritisch eingeschätzt und in den Analysen beibehalten. Hinweise auf Ausreißer mit einem disproportionalen Einfluss auf die Regressionsmodelle ergaben sich somit nicht.

Die Unabhängigkeit der Residuen wurde mithilfe des Durbin–Watson-Tests überprüft. Für beide Regressionsmodelle lagen die Durbin–Watson-Werte im empfohlenen Bereich zwischen 1.5 und 2.5 (Motivationsmodell: $DW = 1.98$; Bindungsmodell: $DW = 2.18$). Damit ergaben sich keine Hinweise auf signifikante Autokorrelationen der Residuen.

Zusammenfassend zeigten die durchgeführten Voraussetzungsprüfungen, dass die zentralen Annahmen der linearen Regression für alle berechneten Modelle in ausreichendem Maße erfüllt waren. Die Durchführung der geplanten Regressions- und Moderationsanalysen konnte daher als methodisch gerechtfertigt angesehen werden. Die entsprechenden grafischen Darstellungen können im Anhang gefunden werden.

Hypothesenprüfungen

Zur Überprüfung der ersten Hypothese wurde eine multiple lineare Regressionsanalyse durchgeführt, um zu prüfen, ob das wahrgenommene PERMA-Lead-Verhalten der Führungskraft einen eigenständigen Beitrag zur Erklärung der selbstbestimmten Motivation ehrenamtlich tätiger Personen leistet, der über soziodemographische und tätigkeitsbezogene Einflussfaktoren hinausgeht. Fehlende Werte in einzelnen Prädiktorvariablen führten zu einer Reduktion der Stichprobe, weshalb die Analysen mit einem reduzierten $N = 267$ durchgeführt wurden. Im ersten Modell wurden ausschließlich soziodemografische Merkmale (Alter, Geschlecht, Zugehörigkeitsdauer, Position, Amtszeit, Arbeitszeit) als Kontrollvariablen aufgenommen. Dieses Modell erklärte $R^2 = .08$ der Varianz der selbstbestimmten Motivation. Im zweiten Modell wurde zusätzlich das wahrgenommene PERMA-Lead-Verhalten in das Modell aufgenommen. Die erklärte Varianz erhöhte sich signifikant auf $R^2 = .18$, $\Delta R^2 = .10$, $p < .001$. Die Ergebnisse werden nachfolgend detailliert in Tabelle 4 veranschaulicht. Das wahrgenommene PERMA-Lead-Verhalten erwies sich als signifikanter positiver Prädiktor der selbstbestimmten Motivation ($\beta = .33$, $p < .001$). Vor dem Hintergrund der relativ großen Stichprobe ist hervorzuheben, dass die Bedeutsamkeit des Effekts nicht ausschließlich auf statistischer Signifikanz beruht, sondern sich auch in der Effektgröße widerspiegelt. Da die Effektstärke in diesem Fall als mittelgroß zu bewerten ist, kann neben der Signifikanz der Hypothese auch von einer praktischen Relevanz ausgegangen werden. Hypothese 1 konnte somit angenommen werden: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen PERMA-Lead-Verhalten der Führungskräfte und der selbstbestimmten Motivation ehrenamtlich tätiger Personen.

Tabelle 4

Multiple lineare Regression zur Vorhersage der selbstbestimmten Motivation ehrenamtlich tätiger Personen

Prädiktor	b	SE b	β	t	p
(Konstante)	2.83	.27	/	10.61	<.001
Alter	.00	.00	-0.6	-.86	.39
Geschlecht	.13	.11	/	1.22	.22
Zugehörigkeitsdauer	.01	.00	.14	1.70	.09
Position	.16	.13	/	1.18	.24
Amtszeit	.00	.01	-.01	-.12	.91
Arbeitszeit	.03	.01	.26	4.56	<.001
PERMA-Lead	.09	.02	.33	5.82	<.001

Anmerkung. N = 276. Das Modell erklärte 18% der Varianz in der Motivation ($R^2 = .18$, adj.

$R^2 = .15$), $F(1, 268) = 33.822$, $p < .001$.

Zur Überprüfung der zweiten Hypothese wurde erneut eine multiple lineare Regressionsanalyse durchgeführt, um zu prüfen, ob das wahrgenommene PERMA-Lead-Verhalten der Führungskraft einen eigenständigen Beitrag zur Erklärung der organisationalen Bindung ehrenamtlich tätiger Personen leistet, der über soziodemographische und tätigkeitsbezogene Einflussfaktoren hinausgeht. Im ersten Modell wurden ausschließlich soziodemografische Merkmale (Alter, Geschlecht, Zugehörigkeitsdauer, Position, Amtszeit, Arbeitszeit) als Kontrollvariablen aufgenommen. Dieses Modell erklärte $R^2 = .08$ der Varianz der Motivation. Im zweiten Modell wurde zusätzlich das wahrgenommene PERMA-Lead-Verhalten in das Modell aufgenommen. Die erklärte Varianz erhöhte sich signifikant auf $R^2 = .24$, $\Delta R^2 = .15$, $p < .001$. Die Ergebnisse werden nachfolgend detailliert in Tabelle 5 veranschaulicht. Das wahrgenommene PERMA-Lead-Verhalten erwies sich als signifikanter positiver Prädiktor der organisationalen Bindung ($\beta = .40$, $p < .001$) mit einer mittelgroßen Effektstärke, wodurch auch hier von einer praktischen Relevanz ausgegangen werden kann. Hypothese 2 konnte somit angenommen werden: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen PERMA-Lead-Verhalten der Führungskräfte und der organisationalen Bindung ehrenamtlich tätiger Personen.

Tabelle 5

Multiple lineare Regression zur Vorhersage der organisationalen Bindung ehrenamtlich tätiger Personen

Prädiktor	b	SE b	β	t	p
(Konstante)	2.43	.27	/	9.10	<.001
Alter	.00	.00	-.04	-.61	.55
Geschlecht	.11	.11	/	1.02	.31
Zugehörigkeitsdauer	.01	.00	.20	2.47	.01
Position	-.04	.13	/	-.28	.78
Amtszeit	.00	.01	.05	.75	.45
Arbeitszeit	.03	.01	.24	4.34	<.001
PERMA-Lead	.11	.02	.41	5.61	<.001

Anmerkung. N = 267. Das Modell erklärte 24% der Varianz in der organisationalen Bindung

($R^2 = .24$, adj. $R^2 = .21$), $F(1, 268) = 53.336$, $p < .001$.

Zur Überprüfung der dritten Hypothese wurde eine Moderationsanalyse durchgeführt. Ziel war es zu untersuchen, ob der Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen PERMA-Lead-Verhalten der Leitfigur und der selbstbestimmten Motivation ehrenamtlich tätiger Personen durch die PERMA-Lead-Erwartung moderiert wird. Entsprechend gängigen methodischen Empfehlungen wurden keine Differenzwerte zwischen Erwartung und Wahrnehmung gebildet, da diese mit konzeptuellen und statistischen Nachteilen verbunden sind. Stattdessen wurde die Passung über einen Interaktionsterm modelliert (Edwards, 2002). Ein signifikanter Interaktionsterm wird dabei also als Hinweis auf eine Passung zwischen Erwartung und wahrgenommenem Führungsverhalten interpretiert. Die Prädiktoren PERMA-Lead-Verhalten und PERMA-Lead-Erwartung wurden vor der Analyse mittelwertzentriert, um Multikollinearität zu reduzieren und die Interpretierbarkeit der Regressionskoeffizienten zu verbessern. Anschließend wurde ein Interaktionsterm aus den zentrierten Variablen gebildet. Das Gesamtmodell, siehe Tabelle 6, erwies sich als signifikant, $F(3, 305) = 14.10$, $p < .001$ und erklärte 12.2 % der Varianz der Motivation ehrenamtlich tätiger Personen ($R^2 = .12$). Das wahrgenommene PERMA-Lead-Verhalten zeigte einen signifikanten positiven Haupteffekt auf die Motivation, $\beta = .24$, $t = 4.20$, $p < .001$, was darauf hinweist,

dass höher wahrgenommenes positives Führungsverhalten mit einer höheren selbstbestimmten Motivation einhergeht. Auch die PERMA-Lead-Erwartung zeigte einen signifikanten Haupteffekt auf die Motivation, $\beta = .21$, $t = 2.82$, $p = .005$. Entscheidend für die Prüfung der Hypothese war der Interaktionsterm zwischen wahrgenommenem PERMA-Lead-Verhalten und PERMA-Lead-Erwartung. Dieser erwies sich als nicht signifikant, $\beta = .11$, $t = 1.62$, $p = .105$ und zeigte auch nur einen kleinen Effekt. Hypothese 3 konnte somit nicht angenommen werden: Die Passung zwischen PERMA-Lead-Erwartung und PERMA-Lead-Verhalten moderiert also nicht den Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen PERMA-Lead-Verhalten der Führungskräfte und der selbstbestimmten Motivation ehrenamtlich tätiger Personen.

Tabelle 6

Moderationsanalyse: Einfluss von PERMA-Lead-Verhalten und PERMA-Lead-Erwartung auf die selbstbestimmte Motivation ehrenamtlich tätiger Personen

Prädiktor	b	SE b	β	t	p
(Konstante)	3.70	.04	/	94.85	<.001
PERMA-Lead-Verhalten (zentriert)	.06	.02	.25	4.20	<.001
PERMA-Lead-Erwartung (zentriert)	.09	.03	.21	2.82	.005
Verhalten x Erwartung	.01	.01	.11	1.62	.105

Anmerkung. $N = 308$. $R^2 = .12$, adj. $R^2 = .11$, $F(3, 305) = 14.10$, $p < .00$. Prädiktoren wurden mittelwertzentriert.

Zur Überprüfung der vierten Hypothese wurde erneut eine Moderationsanalyse durchgeführt. Ziel war es zu untersuchen, ob der Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen PERMA-Lead-Verhalten der Leitfigur und der organisationalen Bindung ehrenamtlich tätiger Personen durch die PERMA-Lead-Erwartung moderiert wird. Ein signifikanter Interaktionsterm wird dabei als Hinweis auf eine Passung zwischen Erwartung und wahrgenommenem Führungsverhalten interpretiert. Das Gesamtmodell, siehe Tabelle 7,

erwies sich als signifikant, $F(3, 305) = 18.21, p < .001$, und erklärte 15.2 % der Varianz der Motivation ehrenamtlich tätiger Personen ($R^2 = .15$). Das wahrgenommene PERMA-Lead-Verhalten zeigte einen signifikanten positiven Haupteffekt auf die organisationale Bindung, $\beta = .31, t = 5.36, p < .001$, was darauf hinweist, dass höher wahrgenommenes positives Führungsverhalten mit einer höheren organisationalen Bindung einhergeht. Auch die PERMA-Lead-Erwartung zeigte einen signifikanten Haupteffekt auf die organisationale Bindung, $\beta = .19, t = 2.51, p = .013$. Entscheidend für die Prüfung der Hypothese war der Interaktionsterm zwischen wahrgenommenem PERMA-Lead-Verhalten und PERMA-Lead-Erwartung. Dieser erwies sich als nicht signifikant, $\beta = .12, t = 1.72, p = .087$ und zeigte ebenfalls einen nur kleinen Effekt. Hypothese 4 konnte somit nicht angenommen werden: Die Passung zwischen PERMA-Lead-Erwartung und PERMA-Lead-Verhalten moderiert also nicht den Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen PERMA-Lead-Verhalten der Führungskräfte und der organisationalen Bindung ehrenamtlich tätiger Personen positiv.

Tabelle 7

Moderationsanalyse: Einfluss von PERMA-Lead-Verhalten und PERMA-Lead-Erwartung auf die organisationale Bindung ehrenamtlich tätiger Personen

Prädiktor	b	SE b	β	t	p
(Konstante)	3.46	.04	/	83.26	< .001
PERMA-Lead-Verhalten (zentriert)	.09	.02	.31	5.36	< .001
PERMA-Lead-Erwartung (zentriert)	.09	.03	.19	2.51	.013
Verhalten x Erwartung	.01	.01	.12	1.72	.087

Anmerkung. $N = 308$. $R^2 = .15$, adj. $R^2 = .14$, $F(3, 305) = 18.21, p < .001$. Prädiktoren wurden mittelwertzentriert.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass das wahrgenommene PERMA-Lead-Verhalten der Führungskräfte signifikant mit Motivation und organisationaler Bindung ehrenamtlich tätiger Personen zusammenhängt. Darüber hinaus allerdings die Passung

zwischen erwarteten und wahrgenommenen PERMA-Lead- Verhalten keine moderierende Wirkung auf diese Zusammenhänge.

Explorative Analysen

Ergänzend zu den hypothesengeleiteten Analysen wurden explorative Auswertungen durchgeführt, um weiterführende Zusammenhänge, mögliche differenzielle Effekte und Selektionseffekte durch Alter und Zugehörigkeitsdauer zu untersuchen. Die Analysen erfolgten hypothesengenerierend und sind deshalb mit Vorsicht zu interpretieren.

Zunächst wurde untersucht, in welchem Ausmaß die einzelnen Dimensionen des PERMA-Lead-Modells die selbstbestimmte Motivation sowie die organisationale Bindung ehrenamtlich tätiger Personen erklären. Zu diesem Zweck wurden separate einfache lineare Regressionsanalysen durchgeführt, in denen jeweils eine PERMA-Lead-Dimension (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment) als Prädiktor und Motivation bzw. organisationale Bindung als Kriteriumsvariable verwendet wurde. Die Ergebnisse dieser Analysen sind in Tabelle 8 dargestellt. Es zeigte sich, dass alle fünf Dimensionen des PERMA-Lead-Modells sowohl die selbstbestimmte Motivation als auch die organisationale Bindung ehrenamtlich tätiger Personen signifikant positiv vorhersagten. Die standardisierten Regressionskoeffizienten lagen für die Motivation zwischen $\beta = .28$ und $\beta = .33$ und für die organisationale Bindung zwischen $\beta = .33$ und $\beta = .38$, wobei sämtliche Effekte statistisch signifikant waren ($p < .001$). Bezogen auf die selbstbestimmte Motivation erklärten die einzelnen PERMA-Lead-Dimensionen zwischen 8 % und 11 % der Varianz. Die stärkste Vorhersagekraft zeigte dabei die Dimension Meaning ($\beta = .33$, $R^2 = .11$), gefolgt von Relationships ($\beta = .31$, $R^2 = .10$). Positive Emotions, Engagement und Accomplishment wiesen ebenfalls positive, jedoch etwas geringere Effektstärken auf. Hinsichtlich der organisationalen Bindung erklärten die PERMA-Lead-Dimensionen zwischen 11 % und 14 % der Varianz. Auch hier zeigte sich Meaning als stärkster Prädiktor ($\beta = .38$, $R^2 = .14$), gefolgt von Relationships ($\beta = .36$, $R^2 = .13$). Die

übrigen Dimensionen zeigten ebenfalls signifikante, moderat ausgeprägte Zusammenhänge.

Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass jede einzelne PERMA-Lead-Dimension

einen eigenständigen, positiven Beitrag zur Erklärung sowohl der selbstbestimmten

Motivation als auch der organisationalen Bindung im Ehrenamt leistet.

Tabelle 8

Lineare Regressionsanalysen zur Vorhersage von Motivation und organisationaler Bindung durch die PERMA-Lead-Dimensionen

PERMA-Lead-Dimension	Motivation β	Motivation R^2	Bindung β	Bindung R^2
Positive				
Emotions	.28	.08	.33	.11
Engagement	.28	.08	.33	.11
Relationships	.31	.10	.36	.13
Meaning	.33	.11	.38	.14
Accomplishment	.29	.08	.34	.12

Anmerkung. N = 308. Alle $p < .001$.

Anschließend wurde aufbauend auf der theoretischen Annahme, dass im Kontext der Freiwilligenarbeit insbesondere die affektive Bindung von Bedeutung ist, untersucht, ob wahrgenommenes PERMA-Lead-Verhalten unterschiedlich stark mit den einzelnen Dimensionen organisationaler Bindung (affektiv, kalkulatив, normativ) zusammenhängt. Zu diesem Zweck wurden separate lineare Regressionsanalysen durchgeführt, in denen jeweils das wahrgenommene PERMA-Lead-Verhalten als Prädiktor und eine der drei Bindungsdimensionen als Kriteriumsvariable eingesetzt wurde. Die Analysen erfolgten explorativ und ohne zusätzliche Kontrollvariablen, um die direkten Zusammenhänge übersichtlich darzustellen. Die Ergebnisse (siehe Tabelle 9) zeigten, dass wahrgenommenes PERMA-Lead-Verhalten insbesondere mit der affektiven Bindung deutlich positiv zusammenhing ($\beta = .36$, $p < .001$) und einen substantiellen Anteil der Varianz erklärte ($R^2 = .13$). Für die normative Bindung fiel der Zusammenhang etwas schwächer aus ($\beta = .31$, $p < .001$), während für die kalkulative Bindung der geringste Zusammenhang beobachtet wurde ($\beta = .27$, $p < .001$).

Tabelle 9

Explorative lineare Regression zur Vorhersage der Subdimensionen organisationaler Bindung

Kriteriumsvariable	b	SE	β	t	p	R ²
Affektive Bindung	.09	.01	.36	6.74	<.001	.13
Kalkulative Bindung	.10	.01	.27	4.82	<.001	.07
Normative Bindung	.11	.02	.31	5.67	<.001	.10

Anmerkung. N=308. Prädiktor in allen Modellen: wahrgenommenes PERMA-Lead-Verhalten.

Dieses Muster legt nahe, dass positives, PERMA-orientiertes Führungsverhalten im Kontext der Freiwilligenarbeit vor allem jene Form der Bindung fördert, die auf emotionaler Verbundenheit, Identifikation und Zugehörigkeit basiert, während kostenbasierte oder moralisch verpflichtende Bindungsformen eine geringere Rolle spielen.

Neben der organisationalen Bindung wurde auch die Motivation ehrenamtlich tätiger Personen differenziert betrachtet. Entsprechend der Selbstbestimmungstheorie und der theoretischen Annahme, dass intrinsische Motivation im Ehrenamt eine zentrale Rolle spielt, wurde explorativ untersucht, ob wahrgenommenes PERMA-Lead-Verhalten unterschiedlich stark mit den einzelnen Motivationsformen (Intrinsische Motivation, Integrierte Regulation, Identifizierte Regulation, Introjierte Regulation, Externale Regulation und Amotivation) assoziiert ist. Hierzu wurden ebenfalls separate lineare Regressionsanalysen durchgeführt, in denen das wahrgenommene PERMA-Lead-Verhalten als Prädiktor und jeweils eine Motivationsdimension als Kriteriumsvariable verwendet wurde. Die Ergebnisse (siehe Tabelle 10) zeigten, dass wahrgenommenes PERMA-Lead-Verhalten besonders stark mit intrinsischer Motivation zusammenhing ($\beta = .34$, $p < .001$) und einen relevanten Anteil der Varianz erklärte ($R^2 = .12$). Für die identifizierte Regulation ergab sich ebenfalls ein positiver Zusammenhang, der jedoch etwas geringer ausfiel ($\beta = .30$, $p < .001$), während der Zusammenhang für die integrierte Regulation schwächer ausfiel ($\beta = .21$, $p < .001$). Für stärker kontrollierte Motivationsformen (introjierte bzw. externe Regulation) zeigten sich ebenfalls schwächere Zusammenhänge ($\beta = .22$, $p < .001$ und $\beta = .21$, $p < .001$), während für Amotivation ein negativer Zusammenhang beobachtet wurde ($\beta = -.19$, $p < .001$).

Tabelle 10*Explorative lineare Regression zur Vorhersage der Subdimensionen der Motivation*

Kriteriumsvariable	b	SE	β	t	p	R ²
Intrinsische Motivation	.10	.02	.34	6.41	<.001	.12
Integrierte Regulation	.06	.02	.21	3.72	<.001	.04
Identifizierte Regulation	.08	.02	.30	5.45	<.001	.09
Introjierte Regulation	.08	.02	.22	3.87	<.001	.05
Externale Regulation	.06	.02	.21	3.76	<.001	.04
Amotivation	-.06	.02	-.19	-3.40	<.001	.04

Anmerkung. N=308. Prädiktor in allen Modellen: wahrgenommenes PERMA-Lead-Verhalten.

Dieses Ergebnismuster deutet darauf hin, dass PERMA-orientiertes Führungsverhalten vor allem jene Motivationsformen fördert, die durch Selbstbestimmung, Freude und persönliche Sinnhaftigkeit gekennzeichnet sind (mit Ausnahme der integrierten Regulation), während kontrollierte oder motivationsarme Zustände weniger stark beeinflusst werden.

Außerdem wurde untersucht, ob potenzielle Selektionseffekte in Bezug auf das Alter sowie die Zugehörigkeitsdauer der Teilnehmenden vorliegen, da beide Variablen in der vorliegenden Stichprobe vergleichsweise hoch ausgeprägt waren. Vor dem Hintergrund der Annahme, dass ein höheres Alter sowie eine längere Zugehörigkeitsdauer mit höheren Ausprägungen von PERMA-Lead, Bindung und Motivation einhergehen könnten, wurden bivariate Pearson-Korrelationen zwischen diesen Variablen berechnet. Die Ergebnisse (siehe Tabelle 11) zeigten zwar einen starken positiven Zusammenhang zwischen Alter und Zugehörigkeitsdauer ($r = .62$, $p < .001$), jedoch bestätigte sich die angenommene Richtung der Zusammenhänge mit den zentralen Variablen nicht. Stattdessen ergaben sich schwache negative Zusammenhänge zwischen Alter und PERMA-Lead Realität ($r = -.12$, $p = .029$) sowie zwischen Zugehörigkeitsdauer und PERMA-Lead Realität ($r = -.11$, $p = .046$). Für die Bindung zeigte sich lediglich ein kleiner positiver Zusammenhang mit der Zugehörigkeitsdauer ($r = .17$, $p = .004$), während kein signifikanter Zusammenhang mit dem

Alter festgestellt werden konnte. Auch für die selbstbestimmte Motivation ergaben sich keine signifikanten Zusammenhänge mit Alter oder Zugehörigkeitsdauer (alle $p > .05$).

Tabelle 11

Korrelationen von Alter und Zugehörigkeitsdauer

	Alter	Zugehörig- keitsdauer	PERMA- Lead (Realität)	Motivation (selbst- bestimmt)	Bindung (gesamt)
Alter	-	.62***	-.12*	-.01	.08
Zugehörig- keitsdauer	.62***	-	-.11*	.05	.17**
PERMA-Lead (Realität)	-.12*	-.11*	-	.31***	.37***
Motivation (selbstbestimmt)	-.01	.05	.31***	-	.69***
Bindung (gesamt)	.08	.17**	.37***	.69***	-

Anmerkung. N = 309. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

Insgesamt stimmen die Ergebnisse somit nicht mit der Vermutung überein, dass ein höheres Alter oder eine längere Zugehörigkeitsdauer mit durchgehend höheren Ausprägungen der untersuchten Variablen einhergehen. Die gefundenen Effekte sind zudem überwiegend klein, sodass keine substantiellen Hinweise auf relevante Selektionseffekte vorliegen.

Diskussion

Zusammenfassung

Ziel dieser Studie war es, die Bedeutung positiven Führungsverhaltens im Sinne des PERMA-Lead Modells im Kontext der Freiwilligenarbeit zu untersuchen. Im Mittelpunkt stand hierbei die Frage, inwiefern wahrgenommenes PERMA-Lead-Verhalten sowie die Übereinstimmung zwischen erwarteten und tatsächlichem PERMA-Lead-Verhalten mit Motivation und organisationaler Bindung ehrenamtlich tätiger Personen zusammenhängen. Ergänzend wurde explorativ untersucht, ob sich einzelne PERMA-Lead-Dimensionen unterschiedlich stark auf die Zielvariablen auswirken und ob sich die einzelnen Dimensionen der Motivation und Bindung in ihrem Zusammenhang mit PERMA-Lead unterscheiden.

Die hypothesengeleiteten Analysen zeigten zunächst, dass wahrgenommenes PERMA-Lead-Verhalten signifikant positiv mit der Motivation ehrenamtlich tätiger Personen zusammenhing (Hypothese 1). Ein vergleichbarer Zusammenhang zeigte sich auch für die organisationale Bindung (Hypothese 2). Auch die Regressionsanalysen zeigten, dass PERMA-Lead einen sehr großen Anteil der Varianz der Motivation ($R^2 = .18, \beta = .33, p < .001$) und der Bindung ($R^2 = .24, \beta = .40, p < .001$) erklärte. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass Führung auch in freiwilligen, nicht durch formale Arbeitsverträge geregelten Kontexten eine zentrale Rolle für das Erleben von Engagement und Verbundenheit spielt.

Allerdings bestätigten die Moderationsanalysen (Hypothese 3 und 4) nicht, dass die Übereinstimmung zwischen PERMA-Lead-Erwartung und wahrgenommenem Führungsverhalten einen bedeutsamen Einfluss auf die untersuchten Zielvariablen ausübt (Motivation; $\beta = .11, p = .105$; Bindung: $\beta = .12, p = .087$). Es kann also nicht angenommen werden, dass die Übereinstimmung zwischen erwarteten und tatsächlich wahrgenommenen PERMA-Lead-Verhalten den Zusammenhang zwischen wahrgenommenem PERMA-Lead-Verhalten und Motivation beziehungsweise organisationaler Bindung moderiert.

Die explorativen Analysen ergänzten die hypothesengeleiteten Ergebnisse um eine differenziertere Betrachtung einzelner Wirkzusammenhänge. Dabei zeigte sich, dass nicht alle Dimensionen des PERMA-Lead-Modells im Kontext der Freiwilligenarbeit gleichermaßen relevant sind. Insbesondere die Dimension Meaning erklärte sowohl in Bezug auf Motivation ($R^2 = .11, \beta = .33, p < .001$) als auch auf organisationale Bindung ($R^2 = .14, \beta = .38, p < .001$) substantielle Varianzanteile, gefolgt von der Dimension Relationships sowohl in Bezug auf Motivation ($R^2 = .10, \beta = .31, p < .001$) als auch in Bezug auf Bindung ($R^2 = .13, \beta = .36, p < .001$). Demgegenüber wiesen die Dimensionen Positive Emotions, Engagement und insbesondere Accomplishment vergleichsweise geringere Effekte auf. Eine weiterführende Differenzierung der Zielvariablen verdeutlichte zudem, dass wahrgenommenes PERMA-Lead-Verhalten vor allem mit affektiver organisationaler Bindung ($R^2 = .13, \beta = .36, p < .001$)

sowie mit selbstbestimmten Motivationsformen, insbesondere intrinsischer Motivation ($R^2 = .12, \beta = .34, p < .001$), assoziiert war. Zusammenhänge mit kalkulativer oder normativer Bindung sowie mit stärker kontrollierten Motivationsformen fielen hingegen schwächer aus.

Theoretische Implikationen

Die vorliegenden Ergebnisse erweitern die bestehende Forschung zu positiver Führung, indem sie das PERMA-Lead-Modell im Kontext der formellen Freiwilligenarbeit empirisch prüfen. Während bisherige Untersuchungen PERMA-Lead überwiegend im Erwerbskontext verorten (Ebner, 2024c; Goetz et al., 2024), zeigen die Ergebnisse dieser Studie, dass zentrale Annahmen des Modells auch unter Bedingungen hoher Freiwilligkeit und geringer formaler Abhängigkeit Bestand haben. Damit wird die theoretische Reichweite des Modells über klassische Arbeitsverhältnisse hinaus erweitert.

Die signifikanten Zusammenhänge zwischen wahrgenommenem PERMA-Lead-Verhalten und selbstbestimmter Motivation sowie organisationaler legen nahe, dass die fünf Dimensionen des PERMA-Lead-Modells auch im Ehrenamt psychologisch relevante Erfahrungsräume darstellen. Führung wirkt demnach nicht ausschließlich über strukturelle Steuerungsmechanismen, sondern über die Gestaltung positiver Beziehungserfahrungen, Sinnvermittlung und die Förderung individueller Stärken. Darüber hinaus zeigen die Befunde eine inhaltliche Anschlussfähigkeit an die Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 2000). Die PERMA-Dimensionen lassen sich konzeptionell als organisationale Bedingungen verstehen, die Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit unterstützen. Dass wahrgenommenes positives Führungsverhalten signifikant mit selbstbestimmter Motivation zusammenhängt, deutet darauf hin, dass Führung auch im freiwilligen Kontext eine relevante Ressource für autonome Motivation darstellt, trotz der bereits hohen intrinsischen Grundmotivation freiwillig Engagierter (Stukas et al., 2016). Auch im Hinblick auf organisationale Bindung liefern die Ergebnisse theoretische Differenzierungen. Im Ehrenamt, wo kalkulative Bindung strukturell weniger bedeutsam erscheint (Haivas et al., 2013)

gewinnen relationale und sinnbezogene Aspekte an Gewicht. Die signifikanten Zusammenhänge zwischen PERMA-Lead und organisationaler Bindung sprechen dafür, dass Führungserleben auch hier eine relevante Rolle spielt.

Die nicht signifikanten Moderationseffekte der Erwartungs-Verhaltens-Passung liefern ebenfalls theoretische Hinweise. Während Fit-Ansätze betonen, dass Übereinstimmung zwischen Erwartungen und erlebtem Verhalten zentral sei (Klaic et al., 2018), legen die Ergebnisse nahe, dass positives Führungsverhalten unabhängig vom individuellen Erwartungsniveau mit Motivation und Bindung zusammenhängt. Dies könnte darauf hindeuten, dass ressourcenorientierte Führung über grundlegende psychologische Prozesse wirkt, die weniger stark von subjektiver Erwartungskongruenz abhängig sind als angenommen.

Insgesamt tragen die Ergebnisse dazu bei, die theoretische Anschlussfähigkeit zwischen Positiver Psychologie (Seligman, 2011), Positive Leadership (Cameron, 2012; Ebner, 2024c) Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 2000) und Bindungstheorien (Meyer & Allen, 1991) im Kontext freiwilligen Engagements zu präzisieren. Führung im Ehrenamt erscheint demnach nicht als nebensächliches Phänomen, sondern als relevanter Einflussfaktor für Motivation und Bindung.

Praktische Implikationen

Aus den Ergebnissen ergeben sich außerdem mehrere praxisrelevante Überlegungen für Organisationen in der Freiwilligenarbeit.

Zunächst verdeutlichen die Befunde, dass Führung auch im Ehrenamt eine relevante Rolle spielt. Trotz hoher intrinsischer Motivation freiwillig Engagierter zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen wahrgenommenem PERMA-Lead-Verhalten und sowohl selbstbestimmter Motivation als auch organisationaler Bindung. Dies legt nahe, dass Führung nicht lediglich koordinative oder administrative Funktionen erfüllt, sondern aktiv zur Qualität des Engagementerlebens beiträgt (Cameron, 2012; Ebner, 2024c). Das PERMA-

Lead-Modell bietet hierfür einen strukturierten Orientierungsrahmen. Die fünf Dimensionen lassen sich in konkrete Führungspraktiken übersetzen, etwa durch stärkenorientierte Aufgabenverteilung, bewusste Sinnvermittlung oder sichtbare Anerkennung von Erfolgen (Ebner, 2024c). Gerade in Organisationen, in denen monetäre Anreize fehlen (Stukas et al., 2016) können solche psychologischen Ressourcen eine stabilisierende Funktion für langfristiges Engagement übernehmen.

Im Hinblick auf Führungserwartungen legen die Ergebnisse nahe, dass die exakte Übereinstimmung zwischen Erwartung und wahrgenommenem Verhalten weniger entscheidend sein könnte, als die Konsistenz von ressourcenorientierter Führung. Für die Praxis bedeutet dies, dass der Fokus stärker auf der Entwicklung grundlegender positiver Führungsprinzipien liegen kann als auf der vollständigen Anpassung an individuelle Erwartungsprofile.

Schließlich können die eingesetzten Instrumente (Ebner, 2024a, 2024b) auch im Kontext der Freiwilligenarbeit als diagnostische Werkzeuge genutzt werden, um Führungserleben systematisch zu erfassen und organisationsinterne Entwicklungsprozesse datenbasiert zu begleiten.

Limitationen

Obwohl der Zugang zu dieser Studie theoriegeleitet war, und die Auswertungen systematisch erfolgten und hohe statistische Signifikanz aufwiesen, unterliegt diese Studie einigen Limitationen, die bei der Interpretation und Generalisierung der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen.

Die erste und grundlegendste Limitation basiert auf dem gewählten Forschungsdesign. Die Studie wurde einmalig und querschnittlich durchgeführt, wodurch keine kausalen Schlussfolgerungen möglich sind. Zwar lassen die theoretischen Annahmen vermuten, dass Führungsverhalten Motivation und organisationale Bindung beeinflusst, umgekehrte oder bidirektionale Zusammenhänge können allerdings nicht ausgeschlossen werden. Die

Zusammenhänge zwischen PERMA-Lead-Verhalten und Motivation und organisationaler Bindung können somit auch eine reziproke Wirkung darstellen.

Eine weitere Limitation stellt die methodische Konzeption der Datenerhebung dar, da alle Variablen mittels Selbstberichtsfragebögen erhoben wurden. Dadurch erhöht sich das Risiko des Common Method Bias, also Verzerrungen, die durch die Messmethode selbst zurückzuführen sind (Podsakoff et al., 2003). So lassen sich systematische Einflüsse durch beispielsweise sozial erwünschtes Antwortverhalten, Halo-Effekte oder Kontrasteffekte nicht ausschließen.

Des Weiteren bestehen Einschränkungen durch die Anpassungen der Skalen an den Freiwilligenkontext sowie die spezifischen Anforderungen der deutschen Gewerkschaft. Die zwei verwendeten Versionen des PERMA-Lead-Profilers (Ebner, 2024b) wurden im Wording stark überarbeitet und der COBB (Felfe et al., 2002) wurde ebenfalls im Wording an diesen Kontext angepasst, wenn auch nur minimal. Dadurch könnten vor allem feinere Differenzierungen verloren gegangen sein, und die Vergleichbarkeit mit bisherigen Studien im Sinne eines Benchmarkvergleichs nicht mehr gegeben sein. Insbesondere aber auch das Ersetzen des Wortes „Führungskraft“ durch den Begriff der „Leitfigur“ in den PERMA-Lead-Skalen könnte zu Verzerrungen geführt haben. Dieser Begriff wurde auf Wunsch der deutschen Gewerkschaft eingeführt und durch Aussenden der Skalen an die Führungskräfte in der Gewerkschaft und anschließendes Einholen von Feedback zur Verständlichkeit überprüft. Diese Anpassungen waren allerdings notwendig, um die Studie überhaupt im Kontext der Freiwilligenarbeit durchführen zu können.

Außerdem ist davon auszugehen, dass es zu Selektions- und Deckeneffekten gekommen ist, da das Alter und die Zugehörigkeitsdauer in der vorliegenden Stichprobe sehr hoch sind. So könnten sich vor allem Personen an der Befragung beteiligt haben, die dem Ehrenamt grundsätzlich positiv gegenüberstehen oder Personen, die sich in der Gewerkschaft allgemein sehr wohl fühlen. Personen mit sehr geringer Zufriedenheit oder negativer

Führungserfahrung im Ehrenamt könnten ihr Engagement bereits beendet haben oder weniger bereit gewesen sein, an der Studie teilzunehmen. Dies könnte insbesondere zu einer eingeschränkten Varianz in den untersuchten Variablen geführt haben. Zusätzlich stellt die Heterogenität freiwilligen Engagements eine Herausforderung für die Generalisierbarkeit der Ergebnisse dar. So waren die Teilnehmer:innen dieser Studie alle freiwillig engagierten Personen einer deutschen Gewerkschaft, dessen Struktur sich erheblich von anderen Kontexten der Freiwilligenarbeit unterscheiden könnte. Zwar wurde versucht, diese Vielfalt durch die Erhebung tätigkeitsbezogener Kontrollvariablen zu berücksichtigen, dennoch können kontextspezifische Unterschiede nicht vollständig abgebildet werden.

Allgemein kann also gesagt werden, dass die Ergebnisse dieser Studie mit Vorsicht zu interpretieren sind. Die Limitationen sollen hierbei nicht als wertlindernd betrachtet werden, unterstreichen jedoch die Wichtigkeit zukünftiger Studien, um Zusammenhänge kausal und über verschiedene Kontexte differenzierbar betrachten zu können.

Zukünftige Forschung

Aufbauend auf den Ergebnissen der vorliegenden Studie ergeben sich mehrere Ansatzpunkte für zukünftige Forschung, die sowohl theoretische als auch methodische Weiterentwicklungen ermöglichen.

Eine zentrale Weiterentwicklung besteht in der Durchführung längsschnittlicher Studien. Die vorliegende querschnittliche Erhebung erlaubt lediglich Aussagen über Zusammenhänge, nicht jedoch über deren zeitliche Abfolge oder kausale Richtung. Längsschnittliche Designs könnten dazu beitragen, die Dynamik zwischen wahrgenommenem PERMA-Lead-Verhalten, Motivation und organisationaler Bindung über die Zeit hinweg abzubilden. Insbesondere wäre zu untersuchen, ob Veränderungen im Führungsverhalten langfristige Effekte auf Motivation und Bindung entfalten oder ob umgekehrt motiviertere und stärker gebundene Ehrenamtliche Führungsverhalten positiver wahrnehmen.

Darüber hinaus legen die Befunde zur moderierenden Rolle von Führungserwartungen nahe, dass die Passung zwischen erwarteten und wahrgenommenen Führungsmerkmalen künftig differenzierter erfasst werden sollte. Während in der vorliegenden Studie Interaktionseffekte genutzt wurden, um Erwartungs-Verhaltens-Kongruenz abzubilden, könnten zukünftige Arbeiten komplexere analytische Ansätze wie polynomiale Regressionen oder Response-Surface-Analysen einsetzen. Diese Methoden erlauben eine feinere Modellierung von Passungsmustern und könnten aufzeigen, ob beispielsweise Übererfüllung von Erwartungen andere Effekte hat als Untererfüllung oder exakte Übereinstimmung.

Die explorativen Analysen deuten zudem darauf hin, dass nicht alle Dimensionen des PERMA-Lead-Modells im Kontext der Freiwilligenarbeit gleichermaßen relevant sind. Insbesondere Meaning und Relationships erwiesen sich als zentrale Prädiktoren von Motivation und organisationaler Bindung. Zukünftige Forschung könnte daher untersuchen, inwiefern die Relevanz einzelner PERMA-Dimensionen vom Kontext des Engagements abhängt, etwa von der Art der freiwilligen Tätigkeit, der organisationalen Struktur, dem Ausmaß an formaler Führung oder individuellen Motivlagen der Engagierten. Eine solche Differenzierung könnte zur Weiterentwicklung und Kontextualisierung des PERMA-Lead-Modells im Ehrenamtsbereich beitragen.

Ein weiterer bislang unberücksichtigter Aspekt betrifft die zeitliche Passung im Ehrenamt. Unterschiede zwischen dem zeitlichen Engagement, das freiwillig tätige Personen idealerweise investieren möchten, und dem tatsächlich realisierbaren Umfang könnten einen bedeutsamen Einfluss auf Motivation, Bindung und die Wahrnehmung von Führungsverhalten haben. Zeitliche Überforderung oder eingeschränkte Handlungsspielräume könnten dazu führen, dass selbst unterstützendes und sinnstiftendes Führungsverhalten weniger positiv bewertet wird. Zukünftige Studien sollten diesen Aspekt gezielt erfassen, etwa durch die getrennte Erhebung des gewünschten und des tatsächlichen zeitlichen

Engagements, und prüfen, inwiefern zeitliche Passung als Kontext- oder Moderationsfaktor die Wirksamkeit PERMA-orientierter Führung beeinflusst.

Conclusio

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass wahrgenommenes Führungsverhalten nach dem PERMA-Lead-Modell auch im Kontext der formellen Freiwilligenarbeit in einem signifikanten Zusammenhang mit selbstbestimmter Motivation und organisationaler Bindung steht. Damit wird deutlich, dass positive, ressourcenorientierte Führung nicht ausschließlich im Rahmen formaler Arbeitsverhältnisse wirksam ist, sondern auch unter Bedingungen hoher Freiwilligkeit und geringer struktureller Abhängigkeit eine relevante Rolle spielt.

Die Ergebnisse legen nahe, dass das konkrete Erleben von Sinn, Beziehungsgestaltung, Stärkenorientierung und Wertschätzung mit motivationalen und bindungsbezogenen Prozessen verknüpft ist. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund bedeutsam, dass freiwilliges Engagement primär auf intrinsischen Motiven beruht und jederzeit beendet werden kann. Führung wirkt hier also nicht über formale Verpflichtung, sondern über psychologische Qualität.

Gleichzeitig relativieren die Befunde vereinfachte Annahmen zur Erwartungs-Verhaltens-Passung. Die nicht bestätigten Moderationseffekte deuten darauf hin, dass positives Führungsverhalten unabhängig vom individuellen Erwartungsniveau mit Motivation und Bindung zusammenhängt. Dies könnte darauf hinweisen, dass ressourcenorientierte Führung über grundlegende psychologische Prozesse wirkt, die weniger stark von subjektiver Erwartungskongruenz abhängen als theoretisch angenommen.

Insgesamt trägt die Arbeit dazu bei, die Relevanz positiver Führung im Ehrenamt empirisch zu fundieren. Sie zeigt, dass Führung auch dort wirksam ist, wo Engagement nicht durch äußere Anreize abgesichert ist, sondern auf freiwilliger Beteiligung basiert. Positive Führung erscheint damit nicht als Zusatz, sondern als potenziell stabilisierender Faktor für nachhaltiges freiwilliges Engagement.

Literaturverzeichnis

- Beaton, D., Bombardier, C., & Guillemin, F. (1994). *Guidelines for the Cross-Cultural Adaptation of Health-Related Quality of Life Measures*.
<https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>
- Cameron, K. S. (2012). *Positive Leadership: Strategies for extraordinary performance*. (2. Aufl.). Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (1. Aufl.). Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., & Lavine, M. (2006). *Making the impossible possible: Leading extraordinary performance. The Rocky Flats story* (1. Aufl.). Berrett-Koehler Publishers.
- Caritas. (2023). *Caritas Wirkungsbericht 2023*.
<https://wirkungsbericht.caritas.at/wirkungsbericht-2023/freiwilligenarbeit/>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S.-W. (2017). Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877–1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- Clary, E. G., Snyder, M., & Stukas, A. A. (1996). Volunteers' Motivations: Findings from a National Survey. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(4), 485–505.
<https://doi.org/10.1177/0899764096254006>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. Aufl.). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*.
- DeepL. (o. J.). [Software]. Abgerufen <https://www.deepl.com/de/translator>
- Ebner, M. (2024a). *PERMA-Lead-Profiler Einstellungen*. [Interne Daten]
- Ebner, M. (2024b). *PERMA-Lead-Profiler FB-MA*. [Interne Daten]

- Ebner, M. (2024c). *Positive Leadership: Mit PERMA-Lead® erfolgreich führen: Wie Sie wissenschaftlich fundiert das volle Potenzial Ihres Teams entfalten*. facultas.
- Edwards, J. R. (2002). Alternatives to difference scores: Polynomial regression analysis and response surface methodology. In *Advances in measurement and data analysis*.
- Erdfelder, E., Faul, F., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Felfe, J., Six, B., Schmook, R., & Knorz, C. (2002). *Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB)*. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis9>
- Forsa. (2022). *Forsa-Online-Umfrage*. <https://www.new-work.se/de/newsroom/pressemitteilungen/2022-xing-studie-jeder-vierte-kuendigt-job-ohne-neue-stelle-in-aussicht%20zu%20haben>.
- Goetz, T., Botes, E., Resch, L. M., Weiss, S., Frenzel, A. C., & Ebner, M. (2024). Teachers emotionally profit from positive school leadership: Applying the PERMA-Lead model to the control-value theory of emotions. *Teaching and Teacher Education*, 141, 104517. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104517>
- Grano, C., Lucidi, F., Zelli, A., & Violani, C. (2008). Motives and Determinants of Volunteering in Older Adults: An Integrated Model. *The International Journal of Aging and Human Development*, 67(4), 305–236. <https://doi.org/10.2190/AG.67.4.b.%2520PMID:%252019266868>
- Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(9), 1869–1880. <https://doi.org/10.1111/jasp.12149>
- Klaic, A., Burtcher, M. J., & Jonas, K. (2018). Person-supervisor fit, needs-supplies fit, and team fit as mediators of the relationship between dual-focused transformational

- leadership and well-being in scientific teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 669–682.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1502174>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. free press.
- Statistik Austria. (2022). *Freiwilliges Engagement in Österreich*.
- Stukas, A. A., Snyder, M., & Clary, E. G. (2016). Understanding and encouraging volunteerism and community involvement. *The Journal of Social Psychology*, 156(3), 243–255. <https://doi.org/10.1080/00224545.2016.1153328>
- Teufl, S. (2022). Positive Leadership mit PERMA-Lead (Führung). In W. H. Güttel (Hrsg.), *Austrian Management Review* (S. 119–129). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/9783957104168-119>
- Tsai, A. C. Y., Newstead, T., Lewis, G., & Chuah, S.-H. (2023). Leading Volunteer Motivation: How Leader Behaviour can Trigger and Fulfil Volunteers' Motivations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35(2), 266–276. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00588-6>

Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473–489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Plots zur Überprüfung der Normalverteilung (Modell Bindung)	73
Abbildung 2 Plots zur Überprüfung der Normalverteilung (Modell Motivation)	73
Abbildung 3 Plot zur Überprüfung der Homoskedastizität (Modell Bindung).....	74
Abbildung 4 Plot zur Überprüfung der Homoskedastizität (Modell Motivation).....	74
Abbildung 5 Plot zur Überprüfung der Linearität (Modell Bindung)	75
Abbildung 6 Plot zur Überprüfung der Linearität (Modell Motivation)	75

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Soziodemografische Merkmale der Stichprobe	29
Tabelle 2 Skalenausprägungen.....	30
Tabelle 3 Korrelationen der Skalen	31
Tabelle 4 Multiple lineare Regression zur Vorhersage der selbstbestimmten Motivation ehrenamtlich tätiger Personen	34
Tabelle 5 Multiple lineare Regression zur Vorhersage der organisationalen Bindung ehrenamtlich tätiger Personen	35
Tabelle 6 Moderationsanalyse: Einfluss von PERMA-Lead-Verhalten und PERMA-Lead-Erwartung auf die selbstbestimmte Motivation ehrenamtlich tätiger Personen.....	36
Tabelle 7 Moderationsanalyse: Einfluss von PERMA-Lead-Verhalten und PERMA-Lead-Erwartung auf die organisationale Bindung ehrenamtlich tätiger Personen	37
Tabelle 8 Lineare Regressionsanalysen zur Vorhersage von Motivation und organisationaler Bindung durch die PERMA-Lead-Dimensionen	39
Tabelle 9 Explorative lineare Regression zur Vorhersage der Subdimensionen organisationaler Bindung	40
Tabelle 10 Explorative lineare Regression zur Vorhersage der Subdimensionen der Motivation	41
Tabelle 11 Korrelationen von Alter und Zugehörigkeitsdauer.....	42

Anhang

Abstract (Deutsch)

Diese Masterarbeit untersucht den Zusammenhang zwischen positivem Führungsverhalten nach dem PERMA-Lead-Modell und der selbstbestimmten Motivation sowie der organisationalen Bindung ehrenamtlich tätiger Personen. Im Fokus steht außerdem, ob dieser Zusammenhang durch die Passung zwischen wahrgenommenen und erwarteten PERMA-Lead-Verhalten moderiert wird. Die Datenerhebung erfolgte in Kooperation mit einer deutschen Gewerkschaft und erreichte eine Teilnehmer:innen-Anzahl von N=309. Verwendet wurden validierte Skalen zur Einschätzung von PERMA-Lead (Profilier FB-MA [Fremdbeurteilung Mitarbeitende] und Profilier Einstellungen), sowie Skalen zur Motivation (Motivation to Volunteer Scale) und zur organisationalen Bindung (COBB). Die Ergebnisse zeigen, dass wahrgenommenes PERMA-Lead-Verhalten der Führungskräfte signifikant positiv mit der selbstbestimmten Motivation sowie der organisationalen Bindung ehrenamtlich tätiger Personen zusammenhängt. Die erwartete moderierende Wirkung der Passung zwischen wahrgenommenem und erwartetem PERMA-Lead-Verhalten konnte hingegen nicht bestätigt werden. Methodische Limitationen ergeben sich aus dem querschnittlichen Studiendesign, der Modifikation der Skalen (Anpassung des Wordings an den Kontext der Freiwilligenarbeit), sowie der eingeschränkten Generalisierbarkeit aufgrund der Heterogenität freiwilligen Engagements. Die Befunde stützen dennoch zentrale Annahmen der Positiven Psychologie und liefern erste empirische Hinweise zur Relevanz ressourcenorientierter Führung im Kontext der Freiwilligenarbeit.

Keywords: PERMA-Lead, Positive Leadership, Motivation, Bindung, Freiwilligenarbeit

Abstract (Englisch)

This master's thesis examines the relationship between positive leadership behavior according to the PERMA-Lead model and autonomous motivation and organizational commitment among volunteers. It further examines whether this relationship is moderated by the fit between perceived and expected PERMA-Lead behavior. Data was collected in cooperation with a German trade union and reached a total of N=309 participants. Validated scales were used to assess PERMA-Lead (Profiler FB-MA [external assessment of employees] and Profiler Attitudes), as well as scales for motivation (Motivation to Volunteer Scale) and organizational commitment (COBB). The results show that perceived PERMA-Lead behavior among leadership figures is significantly and positively correlated with autonomous motivation and organizational commitment among volunteers. The expected moderating effect of the fit between perceived and expected PERMA-Lead behavior, however, could not be confirmed. Methodological limitations result from the cross-sectional study design, the modification of the scales (adaptation of the wording to the context of volunteer work), and the limited generalizability due to the heterogeneity of volunteer work. Nevertheless, the findings support central assumptions of positive psychology and provide first empirical evidence on the relevance of resource-oriented leadership in the context of volunteer work.

Keywords: PERMA-Lead, Positive Leadership, Motivation, Commitment, Volunteer Work

Erklärung zum Einsatz von KI-basierten Hilfsmitteln

Hiermit erkläre ich, dass ich die folgenden KI-Hilfsmittel zur Erstellung Masterarbeit mit dem Titel „Positive Führung im Ehrenamt: Der Zusammenhang von PERMA-Lead, selbstbestimmter Motivation und organisationaler Bindung in der Freiwilligenarbeit.“ verwendet habe. Ich versichere, dass die Kennzeichnung der verwendeten KI-Hilfsmittel vollständig ist, inkl. Verwendungszweck, Produktname, als auch ggfs. Prompts und Outputs des KI-Hilfsmittels. Ich verantworte die Auswahl und die Übernahme sämtlicher Ergebnisse der von mir verwendeten KI-Hilfsmittel vollumfänglich selbst.

Verwendungszweck*	Produktname des KI-Hilfsmittels	Ggfs. Prompt (Input) und Output des KI-Hilfsmittels
Konzept/Planung der Masterarbeit	ChatGPT	A1
Berechnung der Stichprobengröße	ChatGPT	A2
Problemstellung und Theorie	ChatGPT	A3
Unterstützung bei der Übersetzung der Motivation to Volunteer Scale	DeepL	A4
Unterstützung bei der Ergebnisauswertung	ChatGPT	Keine, da nur punktuelle Nachfragen
Verbesserung von Formulierungen	ChatGPT	Keine, da nur punktuelle Nachfragen

* Hilfsmittel zur Überprüfung von Grammatik und Rechtschreibung oder der automatisierten Erstellung des Literaturverzeichnisses sind von dieser Erklärung ausgenommen.

Name: Hannah Magdalena Kučera

Matrikelnummer: 12031290

Ort, Datum: Wien, im März 2026

A1**Prompt:**

Ich schreibe meine Master Arbeit über PERMA-Lead in der Freiwilligenarbeit in Kooperation mit einer deutschen Gewerkschaft. Hierfür arbeite ich gerade das Konzept/die Planung im Detail aus und brauche deine Unterstützung. Wir haben uns schon auf einen Fragebogen geeinigt, und erheben folgende Dinge: PERMA-Lead Erwartung, PERMA-Lead Realität, Bindung, Motivation. Nun geht es darum, folgende Punkte zu fixieren: Problemstellung Theorie Hypothesen Ablauf der Datenerhebung Geplante Statistische Auswertung

Output:

Perfekt, dann lass uns die einzelnen Punkte strukturiert ausarbeiten. Wir starten mit einem Überblick, dann gehen wir jeden Punkt im Detail durch. Sag Bescheid, wo du schon etwas hast oder wo du meine Hilfe brauchst.

1. Problemstellung

Ziel: Relevanz des Themas darstellen, Forschungslücke beschreiben, Praxisbezug herstellen.

Möglicher Entwurf:

Freiwilligenarbeit ist ein zentraler Bestandteil zivilgesellschaftlichen Engagements und spielt auch in Gewerkschaften eine bedeutende Rolle. Die Motivation und Bindung freiwillig Engagierter stellt jedoch eine Herausforderung dar, insbesondere vor dem Hintergrund fehlender vertraglicher Verpflichtungen und konkurrierender Zeitressourcen. Das PERMA-Lead-Modell, das positive Führung aus der Perspektive der Positiven Psychologie beschreibt, könnte einen Ansatz bieten, freiwilliges Engagement langfristig zu fördern. Bislang existieren jedoch kaum empirische Untersuchungen zur Anwendung von PERMA-Lead im Kontext ehrenamtlicher Arbeit – insbesondere nicht im Bereich gewerkschaftlichen Engagements. Diese Forschungslücke greift die vorliegende Arbeit auf.

2. Theorie

Ziel: Theoretische Grundlagen und Modelle einführen, Operationalisierung der Variablen darstellen.

Strukturvorschlag:

1. Freiwilligenarbeit im Kontext von Gewerkschaften

- Definition und Relevanz
- Herausforderungen in der Bindung und Motivation

2. Positive Psychologie & PERMA-Lead

- Ursprung von PERMA (Seligman, 2011)
- Weiterentwicklung zu PERMA-Lead (Roth, 2020)
- Erklärung der fünf Dimensionen: Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment

3. Bindung & Motivation von Freiwilligen

- Theoretische Modelle (z. B. Self-Determination Theory, Organisational Commitment)
- Warum Führung hier eine Rolle spielt

4. Zusammenhang zwischen Führung, Motivation und Bindung

- Relevanz positiver Führung in der Freiwilligenarbeit
- Forschungsergebnisse zu PERMA-Lead (z. B. Roth et al., 2023)

5. Erwartungen vs. Realität von Führung

- Theorie der Passung (Person-Organization Fit, Erwartungserwartung etc.)

3. Hypothesen

Ziel: Auf Basis der Theorie empirisch prüfbare Annahmen formulieren.

Beispielhafte Hypothesen:

- **H1:** Eine höhere wahrgenommene PERMA-Lead Realität steht in positivem Zusammenhang mit der Motivation freiwillig Engagierter.
- **H2:** Eine höhere wahrgenommene PERMA-Lead Realität steht in positivem Zusammenhang mit der Bindung an die Organisation.
- **H3:** Eine hohe Übereinstimmung zwischen erwarteter und erlebter PERMA-Lead-Führung geht mit höherer Motivation einher.
- **H4:** Eine hohe Übereinstimmung zwischen erwarteter und erlebter PERMA-Lead-Führung geht mit höherer Bindung einher.
- **H5:** Motivation mediert den Zusammenhang zwischen PERMA-Lead Realität und Bindung.

(Möchtest du z. B. auch die einzelnen PERMA-Dimensionen getrennt betrachten?)

4. Ablauf der Datenerhebung

Ziel: Klarer Ablauf, Stichprobe und Durchführung beschreiben.

Geplanter Ablauf:

- **Stichprobe:** Ehrenamtlich Engagierte in einer deutschen Gewerkschaft (z. B. n = 100–200, je nach Rücklauf)
- **Instrumente:** Standardisierter Online-Fragebogen (LimeSurvey, SoSci Survey etc.)
- **Erhebungszeitraum:** XX.07.2025 – XX.08.2025
- **Zielkriterien:** Vollständig ausgefüllter Fragebogen, aktive freiwillige Tätigkeit
- **Rekrutierung:** Über Gewerkschaftsinterne Verteiler / direkte Ansprache / Veranstaltungen
- **Datenschutz:** Anonymisierte Datenerhebung, Einverständniserklärung vorab

5. Geplante Statistische Auswertung

Ziel: Hypothesenorientierte, saubere Analyse.

Auswertungsschritte:

1. **Datenbereinigung:** Ausschluss unvollständiger Fälle, Überprüfung auf Ausreißer
2. **Deskriptive Statistik:** Mittelwerte, Standardabweichungen, Reliabilitätsanalysen (Cronbach's α)
3. **Korrelationen:** Zusammenhänge zwischen PERMA-Lead Realität/Erwartung, Motivation und Bindung
4. **Regressionsanalysen:** Test von H1 & H2
5. **Moderation/Mediation:**
 - Moderation: Passung von Erwartung & Realität als Moderator (H3 & H4)
 - Mediation: Motivation als Mediator zwischen PERMA-Lead Realität und Bindung (H5), z. B. über PROCESS-Makro
6. **Optional:** Gruppenvergleiche (z. B. Geschlecht, Dauer der Tätigkeit, Führungserfahrung)

Möchtest du jetzt einen der Punkte vertiefen, z. B. die Hypothesen formal ausformulieren oder Theoriepassagen gemeinsam schreiben?

A2

Prompt:

Was muss ich bei G*Power (siehe Screenshot) einstellen, wenn ich die Stichprobengröße berechnen möchte?

Output:

Danke für den Screenshot! Du möchtest mit **G*Power** eine **a-priori**

Poweranalyse durchführen, um die **erforderliche Stichprobengröße** zu berechnen – das ist super und auch in deiner Masterarbeit wichtig zu berichten.

☒ **Was du gerade eingestellt hast (Screenshot):**

- **Test family:** t tests
- **Statistical test:** Correlation: Point biserial model
- **Type of power analysis:** A priori: Compute required sample size – given α , power, and effect size
- **Effect size $|\rho|$:** 0.3 → entspricht einem **mittleren Effekt nach Cohen (1988)**
- **α err prob:** 0.05
- **Power ($1 - \beta$ err prob):** 0.95 → sehr hohe Power, wissenschaftlich solide

☒ **Problem im Screenshot:**

Du hast den Testtyp „**Point biserial**“ gewählt – dieser ist **nicht geeignet**, wenn du **zwei metrische Variablen** korrelierst (z. B. PERMA-Lead Realität und Motivation).

Ein Point-biserial-Test ist nur korrekt, wenn **eine Variable dichotom ist** (z. B. ja/nein, männlich/weiblich).

☒ **Korrekte Einstellung für deinen Fall (z. B. Hypothese H1 oder H2):**

Wenn du einen **Zusammenhang zwischen zwei kontinuierlichen Variablen** testen möchtest (z. B. PERMA-Lead Realität & Motivation), dann nutze:

► **So stellst du G*Power richtig ein:**

Feld	Einstellung
Test family	Exact
Statistical test	Correlation: Bivariate normal model
Type of power analysis	A priori
**Effect size	ρ
α err prob	0.05
Power ($1 - \beta$ err prob)	0.80 oder 0.95 (<i>je nach Zielsetzung</i>)
Tail(s)	Two (<i>standardmäßig für Zusammenhangstests</i>)

Dann auf **Calculate** klicken.

■ **Beispiel: Erwartete Ausgabe (bei $\rho = .3$, $\alpha = .05$, Power = .95)**

Wenn du das einstellst, bekommst du z. B.:

- **Total sample size: ca. 134 Personen**
- (bei Power = .80 → ca. 84 Personen)

✚ **Fazit**

Wenn du Hypothesen wie H1–H2 testest (Korrelation zwischen kontinuierlichen Variablen), **verwende:**

◆ **Test family:** Exact

◆ **Statistical test:** Correlation: Bivariate normal model

Wenn du willst, kann ich dir auch helfen, die **Poweranalyse für deine Moderation (H3/H4)** durchzuführen – das ist ein bisschen komplexer, aber auch machbar.

Möchtest du das?

A3

Prompt:

Ich brauche Unterstützung bei meiner Masterarbeit. In diesem Dokument ist alles, was ich bisher habe. Ich möchte jetzt noch die Problemstellung und die Theorie kurz darlegen. Kannst du mir bitte hierfür einen Aufbau vorschlagen und auch passende peer-reviewte Literatur angeben?

Output:

Super, danke für das Dokument! Ich sehe, dass du bereits die **Hypothesen**, das **Studiendesign** und die **Operationalisierungen** gut ausgearbeitet hast
Planungsreferat

. Was dir jetzt noch fehlt, ist die **Problemstellung** und eine **Theoriegrundlage**, die deine Forschungsfrage trägt. Ich schlage dir folgenden Aufbau vor:

Aufbau Problemstellung & Theorie**1. Problemstellung**

- **Kontext:** Stellenwert des Ehrenamts in Deutschland / Gewerkschaften
- **Forschungsrelevanz:** Herausforderungen bei Bindung und Motivation von Ehrenamtlichen (z. B. Fluktuation, Nachwuchsgewinnung, Engagement-Qualität)
- **Rolle der Führung:** Warum Führung für Ehrenamtliche wichtig ist (besonders da keine Bezahlung = Motivation muss anders aufrechterhalten werden)
- **Forschungslücke:** Bisher wenig empirische Forschung zu *PERMA-Lead* im Ehrenamt/Kontext Gewerkschaften
- **Überleitung:** Deine Forschungsfrage – Zusammenhang PERMA-Lead mit Motivation und organisationaler Bindung

2. Theorie

Hier kannst du verschiedene Stränge verbinden:

1. Positive Psychologie & PERMA-Modell

- Seligman (2011): PERMA als Modell für Wohlbefinden
- Ebner et al. (2021/2024): PERMA-Lead als Anwendung in Führung

2. Führung im Ehrenamt

- Unterschiede zu klassischer Erwerbsarbeit (kein Lohn, intrinsische Motivation)
- Relevanz von wertschätzender, sinnstiftender Führung

3. Motivation im Ehrenamt

- Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 2000)
- Motivation to Volunteer Scale (z. B. Clary et al., 1998; Grano et al., 2008)

4. Organisationale Bindung

- Meyer & Allen (1991): Drei-Komponenten-Modell (affektiv, kalkulatorisch, normativ)
- Relevanz im Ehrenamt: Warum bleiben Freiwillige trotz fehlender finanzieller Anreize?

5. Integration

- PERMA-Lead fördert durch positives Führungsverhalten Motivation und Bindung
- Erwartungs-Verhaltens-Passung als wichtiger Moderationsfaktor

Passende peer-reviewte Literatur

Ich habe dir eine kleine Basis-Literaturliste zusammengestellt, die du für Problemstellung & Theorie nutzen kannst (APA7):

- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.

- Ebner, K., Ryffel, F., & Staufer, L. (2021). PERMA-Lead: Positive Leadership and Well-being at Work. *Frontiers in Psychology*, 12, 790918. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.790918>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516–1530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Wilson, J. (2012). Volunteerism research: A review essay. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), 176–212. <https://doi.org/10.1177/0899764011434558>

✉ Möchtest du, dass ich dir daraus gleich eine **erste ausformulierte Problemstellung** (ca. 1 Seite) schreibe, die du in dein Dokument übernehmen kannst, oder soll ich dir eher einen **detaillierten Stichpunkt-Entwurf** machen, den du dann selbst ausschreibst?

A4**Prompt:**

I do volunteer....

Intrinsic motivation

...For the pleasure I feel in finding new ways of help

...For the pleasure and interest I feel in doing this activity

...For the pleasure I feel in doing something new

...For the pleasure I feel when I master the situations I'm dealing with

Integrated regulation

...Because this activity has become an integral part of my life

...Because volunteering has become a part of who I am

...Because it is one of the ways I live my life

...Because volunteering is a suitable activity for me

Identified regulation

...Because it's something that is fulfilling for me as a person

...Because it's something that contributes to my personal growth

...Because it is a wise thing to do

...Because it's a good way to contribute

Introjected regulation

...Because I would feel very bad if I did not help others

...Because I would feel guilty if I did not volunteer

...Because I would regret not doing volunteering

...Because I would be ashamed if I did not volunteer

External regulation

...Because other people will be sorry if I didn't do it

...For the recognition I get from others

...To avoid being criticized

...Because I know others are pleased that I volunteer

Amotivation

...I don't know; Sometimes I have the impression I'm wasting time when I volunteer

...I don't know; I can't see how my efforts are helping others when I volunteer

...I don't know; I can't see how all this helps

...I don't know; I can't see what I'm getting out of it

Output:

Ich engagiere mich ehrenamtlich....

Intrinsische Motivation

...Weil es mir Freude bereitet, neue Wege der Hilfe zu finden.

...Weil mir diese Tätigkeit Freude und Interesse bereitet.

...Weil es mir Freude bereitet, etwas Neues zu tun.

...Weil es mir Freude bereitet, wenn ich die Situationen, mit denen ich zu tun habe, meistere.

Integrierte Regulierung

...Weil diese Tätigkeit zu einem festen Bestandteil meines Lebens geworden ist.

...Weil ehrenamtliches Engagement zu einem Teil meiner Persönlichkeit geworden ist.

... Weil es eine der Arten ist, wie ich mein Leben lebe.

... Weil Freiwilligenarbeit eine für mich geeignete Tätigkeit ist.

Identifizierte Regulierung

... Weil es etwas ist, das mich als Person erfüllt.

... Weil es etwas ist, das zu meinem persönlichen Wachstum beiträgt.

... Weil es eine kluge Entscheidung ist.

... Weil es eine gute Möglichkeit ist, einen Beitrag zu leisten.

Introjierte Regulierung

... Weil ich mich sehr schlecht fühlen würde, wenn ich anderen nicht helfen würde.

... Weil ich mich schuldig fühlen würde, wenn ich mich nicht ehrenamtlich engagieren würde

... Weil ich es bereuen würde, wenn ich mich nicht ehrenamtlich engagieren würde

... Weil ich mich schämen würde, wenn ich mich nicht ehrenamtlich engagieren würde

Externe Regulierung

... Weil andere Menschen es bedauern würden, wenn ich es nicht tun würde

... Wegen der Anerkennung, die ich von anderen bekomme

... Um Kritik zu vermeiden

... Weil ich weiß, dass andere sich darüber freuen, dass ich mich ehrenamtlich engagiere

Amotivation

...Ich weiß nicht; manchmal habe ich das Gefühl, dass ich Zeit verschwende, wenn ich ehrenamtlich tätig bin

...Ich weiß nicht; ich kann nicht erkennen, wie meine Bemühungen anderen helfen, wenn ich ehrenamtlich tätig bin

...Ich weiß nicht; ich kann nicht erkennen, wie all das hilft

...Ich weiß nicht; ich kann nicht erkennen, was ich davon habe

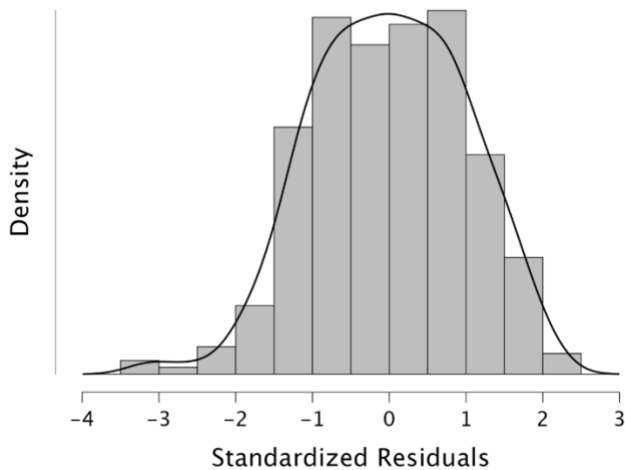
Übersetzt mit DeepL.com (kostenlose Version)

Plots zu Voraussetzungsprüfungen

Abbildung 1

Plots zur Überprüfung der Normalverteilung (Modell Bindung)

Standardized Residuals Histogram



Q-Q Plot Standardized Residuals

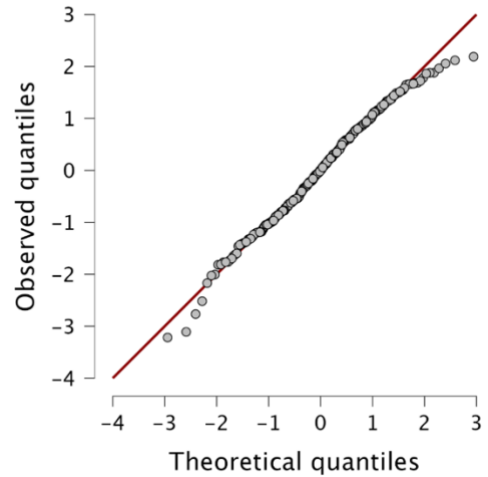
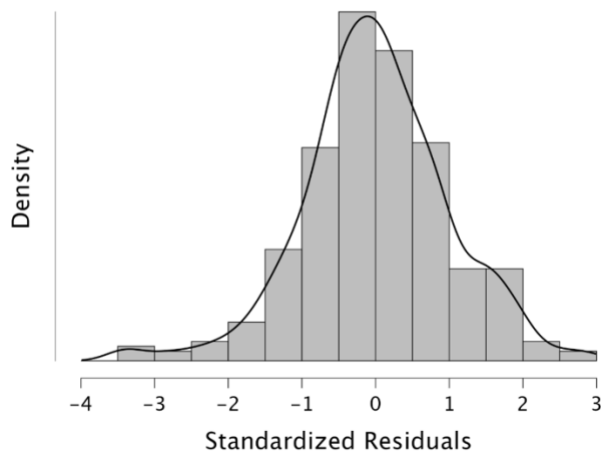


Abbildung 2

Plots zur Überprüfung der Normalverteilung (Modell Motivation)

Standardized Residuals Histogram



Q-Q Plot Standardized Residuals

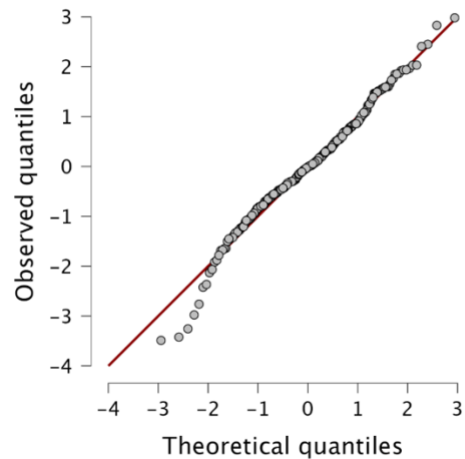
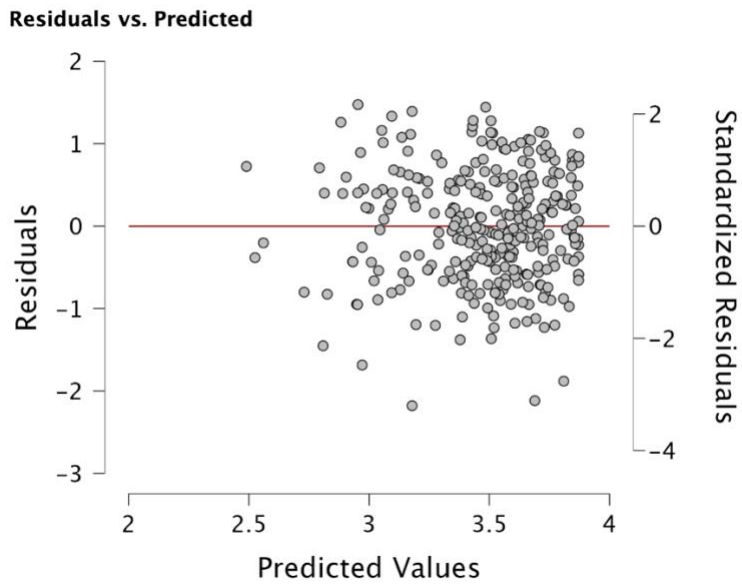


Abbildung 3

Plot zur Überprüfung der Homoskedastizität (Modell Bindung)

**Abbildung 4**

Plot zur Überprüfung der Homoskedastizität (Modell Motivation)

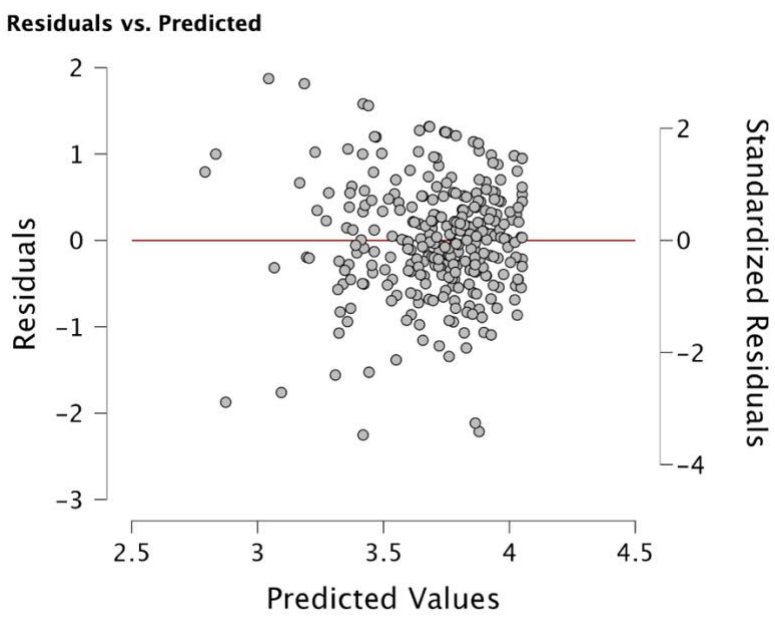
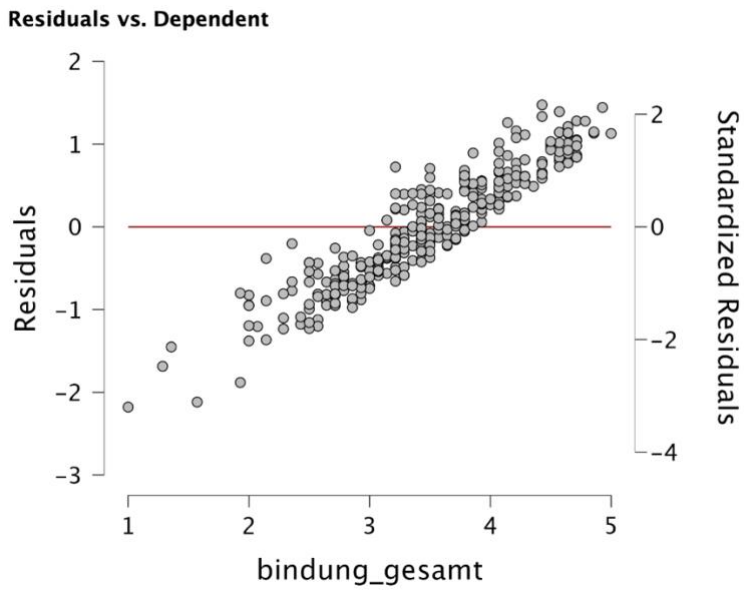


Abbildung 5

Plot zur Überprüfung der Linearität (Modell Bindung)

**Abbildung 6**

Plot zur Überprüfung der Linearität (Modell Motivation)

