



## 31 Testtheoretische Kennwerte des PERMA-Lead-Profilers zur Messung von Positive-Leadership-Verhaltensweisen bei Führungskräften

Markus Ebner, Lukas Dreger<sup>1</sup>  
& Martina Hartner-Tiefenthaler<sup>2</sup>

*Anmerkung: PERMA-Lead ist eine eingetragene Marke und patentrechtlich geschützt. Die Verwendung für kommerzielle Zwecke unterliegt besonderen Bestimmungen. Für Forschungsarbeiten wird der Fragebogen kostenlos zur Verfügung gestellt. Bitte wenden Sie sich in beiden Fällen an [office@ebner-team.com](mailto:office@ebner-team.com).*

**Zusammenfassung:** Die Entwicklung von Führungskräften und die dafür erforderliche Diagnostik von Führungsverhalten ist ein zentrales Element der Organisationspsychologie. In diesem Kontext entstand in den letzten Jahrzehnten mit Positive Leadership ein Ansatz, der einen neuen Fokus auf die Rolle einer Führungskraft legt und der sich dem Bereich der Positiven Psychologie zuordnen lässt. Mit dem PERMA-Lead-Profiler wurde ein Ansatz entwickelt, der auf Basis des PERMA-Modells von Martin Seligman<sup>[1]</sup> ein Führungsverhaltensmodell beschreibt und ein diagnostisches Verfahren zur Verfügung stellt, das einerseits praxisrelevante Erkenntnisse der Führungsforschung berücksichtigt und andererseits eine

<sup>1</sup> Lukas Dreger war als psychologischer Projektmitarbeiter an der Entwicklung des PERMA-Lead-Profilers maßgeblich beteiligt.

<sup>2</sup> Martina Hartner-Tiefenthaler lehrt und forscht als Senior Scientist am Institut für Managementwissenschaften der Technischen Universität Wien.





### 31 Testtheoretische Kennwerte des PERMA-Lead-Profilers

Ergänzung der derzeitigen PERMA-Messverfahren aus verwandten Bereichen (z. B.: PERMA-Profiler<sup>[2]</sup>, Workplace PERMA Profiler<sup>[3]</sup>) darstellt. In diesem Ansatz wird Positive Leadership als ein Führungsverhalten definiert, das positiv auf das PERMA der Mitarbeiter einwirkt. Dieser Beitrag ergänzt die in diesem Buch in den Kapiteln 3 bis 9 ausführlich definierte Modellentwicklung bzw. Beschreibung der einzelnen Faktoren, indem die der Entwicklung zugrundeliegenden statistischen Testkennwerte der konfirmatorischen Faktorenanalyse dargestellt werden. Die Ergebnisse zeigen zufriedenstellende testtheoretische Gütekriterien. Um den PERMA-Lead-Profiler in bestehende Messinstrumente einzubetten, wird hier auch der Vergleich mit dem Messinstrument »PsyCap«<sup>[4]</sup> dargestellt.

Abstract: The development of executives and the diagnostics of leadership behavior is a central element of organizational psychology. Over the past few decades Positive Leadership has created an approach that puts a new focus on the role of a leader and can be allocated in the field of Positive Psychology. With the PERMA-Lead Profiler an approach was developed which describes a leadership behavior model based on the PERMA model of Martin Seligman.<sup>[1]</sup> It provides a diagnostic procedure which on the one hand takes into account practice-relevant insights of the leadership research and on the other hand complements current PERMA measurement tools from other areas (e.g. PERMA-Profiler<sup>[2]</sup>, Workplace PERMA Profiler<sup>[3]</sup>). In this approach, Positive Leadership is defined as a leadership style that positively impacts the PERMA of employees. This article supplements the description of the model development and individual factors, which are described in detail in this book from chapter 3 to 9 through the presentation of the underlying statistical parameters of the confirmatory factor analysis. The results of the statistical analyzes show satisfactory results. In order to embed the PERMA-Lead profiler in existing measuring instruments, the comparison with the measuring instrument »PsyCap«<sup>[4]</sup> is also shown here.

#### 31.1 Entwicklungsprozess des PERMA-Lead-Profilers

Ziel war es, ein valides Messinstrument zu entwickeln, das auf das in der Positiven Psychologie verankerte PERMA-Modell<sup>[1]</sup> aufbaut und verschie-





### 31.1 Entwicklungsprozess des PERMA-Lead-Profilers

dene bereits in der Forschung verwendete Fragebögen zum Führungsverhalten berücksichtigt.

Dazu wurde in einem ersten Schritt eine umfassende Recherche zu wissenschaftsbasierten und bereits im Einsatz befindlichen Diagnoseinstrumenten durchgeführt, die einzelnen Items wurden zusammengetragen und jene ausgewählt, die inhaltlich einem der fünf PERMA-Faktoren zuordenbar sind. Redundante Items wurden ausgeschlossen. Im Ergebnis verblieben 138 Items in der engeren Auswahl. In Tabelle 31.1 finden sich diejenigen Testverfahren, aus denen diese Vorauswahl nach Redundanzabschluss vorgenommen wurde.

*Tabelle 31.1: Berücksichtigte Testverfahren in der Entwicklung des PERMA-Lead-Profilers*

Testverfahren	Autor
Affect Balance Scale (1969)	Bradburn <sup>[5]</sup>
Flow Scale	Csikszentmihályi & LeFevre <sup>[6]</sup> Mayers <sup>[7]</sup>
Meaning in Life Questionnaire (MIQ)	Steger, Frazier, Oishi & Kaler <sup>[8]</sup>
World Health Organization 100 Survey (WHO-QOL-100)	Bonomi, Patrick, Bushnell & Martin <sup>[9]</sup>
The Oxford Poverty and Human Development Initiative's Missing Dimensions of Poverty Relatedness Module	Samman <sup>[10]</sup>
The New Economics Foundation's National Accounts of Well-Being	Michaelson, Abdallah et al. <sup>[11]</sup>
Inventory of Socially Supportive Behaviors (ISSB)	Barrera, Sandler & Ramsay <sup>[12]</sup>
Positive and Negative Affect Schedule (PANAS)	Watson, Clark & Tellegen <sup>[13]</sup>
Utrecht Work Engagement Scale von Schaufeli (2002)	Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker <sup>[14]</sup>
2012 Happiness Barometer	Sepulveda <sup>[15]</sup>
Organizational Virtuousness Scale	Cameron, Mora, Leutscher & Calarco <sup>[16]</sup>
Basic Need Satisfaction Scale (BNSS)	Gagné <sup>[17]</sup>
Short Grit Scale (S-Grit)	Duckworth & Quinn <sup>[18]</sup>
Mental Health Continuum Short Form (MHC-SF)	Keyes & Grzywacz <sup>[19]</sup>
Flourishing Scale	Diener, Wirtz et al. <sup>[20]</sup>





### 31 Testtheoretische Kennwerte des PERMA-Lead-Profilers

Sovereign Wellbeing Index Survey (SWI)	Jarden, MacKay et al. <sup>[21]</sup>
Life Orientation Test (adaptiert)	Asebedo & Seay <sup>[22]</sup>
Health and Retirement Study (HRS)	Asebedo & Seay <sup>[22]</sup>
Ryff Measures of Psychological Well-Being	Ryff <sup>[23]</sup>
Pearlin and Schooler's Mastery Scale	Pearlin & Schooler <sup>[24]</sup>
EPOCH Measure of Well-Being	Kern, Benson, Steinberg & Steinberg <sup>[25]</sup>
Positive and Negative Affect Schedule for Children (PANAS-C)	Laurent, Catanzaro et al. <sup>[26]</sup>
PERMA Profiler	Butler & Kern <sup>[27]</sup>

Zusätzlich zu den so gewonnenen Items wurden eigens weitere Items formuliert, die PERMA-förderliches Führungsverhalten beschreiben und nicht durch die bereits gesammelten Testfragen repräsentiert wurden.

Als Bewertungsskala wurde eine 11-stufige Likert-Skala herangezogen. Die Abstufung orientierte sich an den beiden zu diesem Zeitpunkt in Entwicklung befindlichen PERMA-Messinstrumenten (PERMA-Profiler<sup>[2]</sup> und Workplace PERMA Profiler<sup>[3]</sup>), um eine maximale Passung der verschiedenen Testverfahren herzustellen.

Als besondere Herausforderung bei der Messung der jeweiligen Faktoren stellte sich der Faktor »Engagement« heraus. Dieser Faktor orientiert sich in den bestehenden PERMA-Fragebögen sowie im PERMA-Modell stark am Flow-Erleben der jeweiligen Personen. Eine direkte Übersetzung in ein sichtbares Führungsverhalten ist daher wenig geeignet. Ein relevanter Faktor für Flow-Erleben ist, dass Menschen ihre Stärken in die jeweilige Tätigkeit einbringen können. Da Stärkenorientierung ein maßgeblicher Bestandteil der Ansätze der Positiven Psychologie darstellt (siehe Kapitel 6), wurden die Items für den Faktor »Engagement« aus der Logik einer Stärkenorientierung der Führungskraft ausgewählt. Dazu wurden in der ersten Modellentwicklung zwei Richtungen identifiziert: das Erkennen und Fördern der Stärken der Mitarbeiter und das bewusste Einsetzen dieser Stärken. Aus diesem Grund beinhaltete das Ursprungsmodell sechs Faktoren (mit LEAD als eigenem Faktor, der das Erkennen von Stärken messen sollte).

Die so generierten Items wurden in sechs Fokusgruppen mit jeweils fünf bis acht Führungskräften vorgestellt, in Bezug auf ihre Praxistauglichkeit diskutiert und in der Folge angepasst. Das Resultat wurde als Online-





### 31.1 Entwicklungsprozess des PERMA-Lead-Profilers

Fragebogen einer Normierungsstichprobe von Führungskräften aus verschiedenen Branchen vorgegeben (n = 278). Dieses Modell wurde in einer ersten Version für die Anwendung in der Praxis publiziert.<sup>[27]</sup>

Die späteren psychometrischen Messungen ergaben allerdings, dass eine Splittung zwar inhaltlich von Interesse ist, aber testtheoretisch keinen Mehrwert bringt und aufgrund der erwartungsgemäß hohen Korrelation zwischen den einzelnen Faktoren eine Überarbeitung der Formulierungen notwendig war. Daher wurden in der weiteren Testkonstruktion die getrennten Faktoren auf Basis der Kennwerte der einzelnen Items zu einem Faktor zusammengeführt. Darüber hinaus wurden weitere Items in die Erhebungen aufgenommen und in Bezug auf ihre Passung anhand der statistischen Analysen überprüft. Die finale Normierungsstichprobe (n = 758) wurde in Workshops, Coachings und auf verschiedenen Veranstaltungen für Führungskräfte rekrutiert. Die Teilnehmenden erhielten jeweils einen einmalig gültigen Zugangscode.

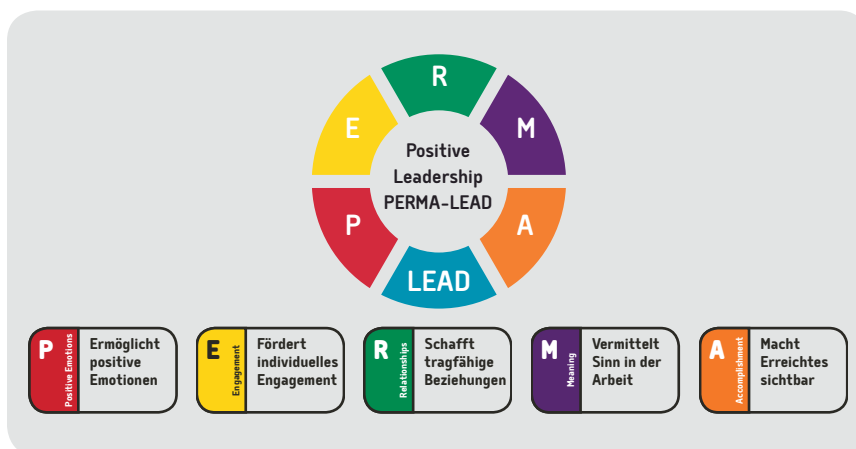


Abbildung 31.1: PERMA-Lead-Modell für Positive Leadership

Das Fünf-Faktoren-PERMA-Lead-Modell wurde anhand einer konfirmatorischen Faktorenanalyse mittels m-plus getestet und zeigte zufriedenstellende Gütekriterien, sogenannte Fitindizes:  $\chi^2$  (758, df = 80) = 253,578,  $p < .001$ ,  $RMSEA = 0,054$  (90 % CI = 0,046/0,061),  $SRMR = 0,042$ ,  $CFI = 0,950$ ,  $TLI = 0,934$ .



### 31 Testtheoretische Kennwerte des PERMA-Lead-Profilers

Jeder der fünf Faktoren wird im finalen Messinstrument durch drei Items repräsentiert. Die durchschnittlichen Faktorladungen und die durchschnittlichen Standardfehler pro Faktor sind in Tabelle 31.2 angeführt.

Tabelle 31.2: PERMA-Lead-Profiler: Faktorenladungen und Beispielitems

Faktor	Beispielitem	Durchschnittliche Faktorladung	Durchschnittlicher Standardfehler
Positive Emotions	Ich trage dazu bei, dass sich meine Mitarbeiter/innen am Arbeitsplatz wohlfühlen.	0,806	0,025
Engagement	Ich gebe meinen Mitarbeiter/innen bewusst Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen.	0,778	0,024
Relationships	Ich Sorge dafür, dass sich die Mitarbeiter/innen in meinem Team gegenseitig unterstützen.	0,699	0,034
Meaning	Ich trage dazu bei, dass meine Mitarbeiter/innen Sinn in der Arbeit erleben.	0,685	0,032
Accomplishment	Ich freue mich mit meinen Mitarbeiter/innen, wenn sie ein (Teil-)Ziel erreicht haben, und sage ihnen das auch.	0,804	0,024

Seligman beschreibt in seinem Konzept der fünf PERMA-Faktoren, dass diese als separate, aber korrelierte Konstrukte definiert und gemessen werden können,<sup>[1]</sup> was auf akademischer Ebene derzeit in Bezug auf dieses Modell kontrovers diskutiert wird.<sup>[28,29]</sup> Daher waren die Korrelationen zwischen den Faktoren auch für den PERMA-Lead-Profiler erwartungsgemäß hoch. Dennoch sind die psychometrischen Kennwerte akzeptabel und rechtfertigen besonders in Hinblick auf die praktische Verwendung ein Mehrfaktorenmodell, da sich daraus konkrete Maßnahmenanker ableiten lassen. Wir schlagen daher vor, dass insbesondere in der Ableitung von konkreten praktischen Maßnahmen bei der Darstellung von Einzelergebnissen die multidimensionale Struktur der Auswertung beibehalten und nicht auf einen Gesamtmittelwert verdichtet werden sollte. Die Kor-



### 31.2 Studie 2: PERMA-Lead Profiler und PsyCap

relationen zwischen den einzelnen Faktoren des PERMA-Lead-Profilers im Vergleich zum PERMA-Profiler<sup>[2]</sup> sind in Tabelle 31.3 ersichtlich.

*Tabelle 31.3: Korrelationen zwischen den einzelnen Faktoren im PERMA-Lead-Profiler (in eckiger Klammer die Werte des PERMA-Profilers als Vergleichswert)*

	Positive Emotions	Engagement	Relationships	Meaning	Accomplishment
Positive Emotions	1				
Engagement	0,508 [0,64]	1			
Relationships	0,585 [0,68]	0,445 [0,46]	1		
Meaning	0,682 [0,75]	0,771 [0,60]	0,736 [0,60]	1	
Accomplishment	0,514 [0,68]	0,556 [0,57]	0,621 [0,54]	0,701 [0,78]	1

### 31.2 Studie 2: PERMA-Lead-Profiler und PsyCap

Wie in Kapitel 3 ausführlich beschrieben wurde, gibt es unterschiedliche Konzepte, die mit Positive Leadership in Verbindung gebracht wurden. Um den PERMA-Lead-Profiler in bestehende Messinstrumente einzubetten, werden die Ergebnisse des PERMA-Lead-Profilers mit den Ergebnissen des Modells des Psychologischen Kapitals (PsyCap)<sup>[30]</sup> verglichen. Die Auswahl fiel aus zwei Gründen auf das PsyCap: Erstens wurden mit diesem Ansatz zahlreiche Studien durchgeführt und zweitens handelt es sich dabei um ein Eigenschaftsmodell, das nicht speziell auf Führungssituationen eingeht, dessen Ausprägungen der Eigenschaften bei Führungskräften jedoch positive Auswirkungen auf Mitarbeiter haben (siehe Kapitel 3.3).

Für die Analyse konnten die Daten von 181 Führungskräften ausgewertet werden, die sowohl den PERMA-Lead-Profiler- als auch den PsyCap-Fragebogen in einer Onlineversion ausfüllten.



### 31 Testtheoretische Kennwerte des PERMA-Lead-Profilers

Die Ergebnisse der Korrelationen der jeweiligen Faktoren sind in Tabelle 31.4 ersichtlich.

Tabelle 31.4: Korrelationen zwischen PERMA-Lead-Profiler und PsyCap

		PsyCap			
		Selbstwirksamkeit	Optimismus	Hoffnung	Resilienz
PERMA-Lead	Positive Emotions	0,33	0,34	0,51	0,40
	Engagement	0,46	0,39	0,53	0,50
	Relationships	0,30	0,23	0,35	0,30
	Meaning	0,39	0,30	0,46	0,40
	Accomplishment	0,43	0,34	0,47	0,44

Die durchschnittliche Korrelation nach Pearson beträgt 0,43. Alle Korrelationen sind signifikant. Auch wenn das Ergebnis kohärent zu bisherigen Studien erwartungsgemäß hervorbringt, dass es einen Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Führungsverhalten gibt,<sup>[31,32]</sup> zeigt die (verhältnismäßig geringe) Höhe der Zusammenhänge jedoch auf, dass sich das PERMA-Lead-Modell von diesem bisherigen Ansatz unterscheidet. Somit ist das PERMA-Lead-Modell eine sinnvolle Ergänzung zu bisher im Positive-Leadership-Kontext verwendeten Testverfahren.

Zusammenfassend stellt der PERMA-Lead-Profiler somit ein Modell und ein dazugehöriges Testverfahren dar, dessen statistische Kennwerte den üblichen testtheoretischen Ansprüchen gerecht werden und das aufgrund seiner neuartigen Messung von konkretem Führungsverhalten in Bezug auf Positive Leadership eine gute Ergänzung zu bestehenden Erhebungsverfahren für diesen Bereich darstellt. Zusätzlich orientiert er sich durch seinen Fokus auf PERMA-Faktoren an einem aktuellen Modell der Positiven Psychologie und ergänzt die bereits bestehenden PERMA-Messverfahren mit dem unmittelbaren Bezug zu Führung.