

KAARMA-Fragebogen

Prof. Dr. Nico Rose

Vorab-Informationen

Zweck

Der KAARMA-Fragebogen misst die wahrgenommene Führungsqualität aus Sicht einer geführten Person – der primäre Zweck des Instruments ist demnach strukturiertes Aufwärtsfeedback für Führungskräfte. Hierbei wird insbesondere auf jene Aspekte der Führungsleistung fokussiert, die das Sinn-Erleben der geführten Person unterstützen. Die dem Fragebogen zugrundeliegenden Überlegungen werden in dem folgenden Beitrag dargestellt: Rose, N., & Steger, M. F. (2017): Führung, die Sinn macht. Organisationsentwicklung, 4, 41-45. Ergänzende Informationen finden sich in dem folgenden Beitrag: Rose, N., & Steger, M. F. (2020): Warum gute Führung Sinn macht: Einfluss der Führungsqualität auf Wechselmotivation. Organisationsentwicklung, 3, 76-79.

Voraussetzungen für die Teilnahme

Um die Fragen sinnvoll beantworten zu können, ist es notwendig, dass die antwortende Person derzeit a) einer Beschäftigung nachgeht (egal ob Voll- oder Teilzeit, befristet oder unbefristet); und b) in dieser Rolle von jemandem geführt wird. Für Freiberufler/Selbständige ohne Führungssituation und Menschen, die in ihrer Rolle nicht direkt geführt werden (z.B. Unternehmensinhaber), sind die Fragen nicht geeignet.

Erläuterung zum Begriff Führungskraft im Kontext dieses Instruments

Mit dem Begriff Führungskraft ist hier der direkte disziplinarische Vorgesetzte gemeint, also die Rolle, an welche jene Person berichtet, die den Fragebogen ausfüllt. Sollte diese Person an mehrere Personen berichten, so sollten die Fragen in Bezug auf jene Person beantwortet werden, die in der Wahrnehmung wichtiger/entscheidender für die Gestaltung des beruflichen Alltags der antwortenden Person ist.

Erläuterungen zum Ablauf

- Für eine sinnvolle Interpretation muss der Fragebogen vollständig ausgefüllt werden.
- Die Beantwortung der Fragen nimmt etwa fünf Minuten in Anspruch.
- Es werden zum Teil ähnlich lautende Fragen gestellt – dies hat methodische Gründe.
- Die Ergebnisse werden aussagekräftiger, wenn die Fragen spontan ausgefüllt werden.
- Teilnehmer wird gebeten, die Antworten mittels einer siebenstufigen Skala zu geben. Nur die beiden Endpunkte und der Mittelpunkt haben eine verbale verankerte Bezeichnung.
 - 1 = so gut wie nie, 2, 3, 4 = teils-teils; 5, 6, 7 = so gut wie immer

Fragebogen

Meine Führungskraft...

- 1) hilft mir, die Ziele meines Aufgabenbereichs zu verstehen. [Klar_1]
- 2) ist authentisch in ihrer Rolle als Führungskraft. [Auth_1]
- 3) lässt mir weitgehend freie Hand darüber, auf welche Art und Weise ich meine Aufgaben erledige. [Auto_1]
- 4) hilft mir, meinen Beitrag zum großen Ganzen unseres Unternehmens zu verstehen. [Mehr_1]
- 5) kennt meine Stärken und gestaltet meinen Aufgabenbereich entsprechend. [Aktu_1]
- 6) behandelt mich und meine Kollegen mit Wertschätzung und Respekt. [Resp_1]
- 7) hilft mir, die Ziele meines Teams bzw. der Abteilung zu verstehen. [Klar_2]
- 8) sagt, was sie denkt (= spielt mir bzw. meinem Team nichts vor). [Auth_2]
- 9) fördert den respektvollen und wertschätzenden Umgang der Kollegen untereinander. [Resp_2]
- 10) delegiert Themen und Entscheidungen, wo möglich und sinnvoll. [Auto_2]
- 11) weiß, welche Tätigkeiten mir Freude bereiten und gestaltet meinen Aufgabenbereich entsprechend. [Aktu_2]
- 12) hilft mir, die Ziele und die Strategie meines Unternehmens zu verstehen. [Klar_3]
- 13) lebt glaubwürdig die Werte meines Unternehmens vor. [Auth_3]
- 14) zeigt mir, dass ich mehr als nur ein Rädchen im Getriebe bin. [Mehr_2]
- 15) kennt meine wichtigsten Motive/Wertvorstellungen und gestaltet meinen Aufgabenbereich entsprechend. [Aktu_3]
- 16) ist präsent und zugewandt, wenn sie mit mir bzw. meinen Kollegen interagiert. [Resp_3]
- 17) würdigt wertvolle Arbeitsleistungen und lobt mich bzw. meine Kollegen freimütig, wenn es etwas zu loben gibt. [Mehr_3]
- 18) setzt mir klare Ziele, lässt mich jedoch weitgehend selbst über die Mittel und Wege entscheiden. [Auto_3]
- 19) ist eine ehrliche Haut und kommuniziert offen mit mir und den Kollegen. [Auth_4]
- 20) hilft mir zu verstehen, wie meine Leistung zum Gesamterfolg unseres Unternehmens beiträgt. [Mehr_4]
- 21) hilft mir, das große Ganze und die Vision meines Unternehmens zu verstehen. [Klar_4]
- 22) ist an meiner persönlichen bzw. beruflichen Entwicklung interessiert und gestaltet meinen Aufgabenbereich entsprechend. [Aktu_4]
- 23) sorgt für eine konstruktive und positive Arbeitsatmosphäre in unserem Team. [Resp_4]
- 24) ist das Gegenteil von einem "Micro-Manager" – sie mischt sich nur ein, wenn es wirklich sein muss. [Auto_4]

Auswertung und Interpretation

Den Antworten werden für alle Fragen die gleichen Werte zugeordnet. Die Antwort „so gut wie nie“ erhält 1 Punkt, „teils-teils“ erhält 4 Punkte, bis hin zu „so gut wie immer“, die 7 Punkte erhält. Die nicht verbal verankerten Werte unter dem Skalenmittelwert entsprechen 2, 3 sowie 5 und 6 Punkten über dem Mittelpunkt. Diese Punktwerte werden nach dem unten beschriebenen Schema addiert. Der Mindestwert pro KAARMA-Element beträgt folglich 4 Punkte, der höchste liegt bei 28 Punkten.

- Für das Element **Klarheit** addieren Sie die Werte für die Fragen 1, 7, 12 und 21.
- Für das Element **Authentizität** addieren Sie die Werte für die Fragen 2, 8, 13 und 19.
- Für das Element **Aktualisierung** addieren Sie die Werte für die Fragen 5, 11, 15 und 22.
- Für das Element **Respekt** addieren Sie die Werte für die Fragen 6, 9, 16 und 23.
- Für das Element **Mehrwert** addieren Sie die Werte für die Fragen 4, 14, 17 und 20.
- Für das Element **Autonomie** addieren Sie die Werte für die Fragen 3, 10, 18 und 24.

Interpretation

Für alle KAARMA-Elemente werden hier jeweils drei Wertebereiche angegeben: ein unterdurchschnittlicher, ein durchschnittlicher und ein überdurchschnittlicher Führungskorridor.

- **Klarheit:** gute Führung = ab 23 | durchschnittl. Führung = 12 bis 22 | schlechte Führung = unter 12
- **Authentizität:** gute Führung = ab 24 | durchschnittl. Führung = 12 bis 23 | schlechte Führung = unter 12
- **Aktualisierung:** gute Führung = ab 19 | durchschnittl. Führung = 11 bis 18 | schlechte Führung = unter 11
- **Mehrwert:** gute Führung = ab 21 | durchschnittl. Führung = 11 bis 20 | schlechte Führung = unter 11
- **Respekt:** gute Führung = ab 24 | durchschnittl. Führung = 12 bis 23 | schlechte Führung = unter 12
- **Autonomie:** gute Führung = ab 24 | durchschnittl. Führung = 16 bis 23 | schlechte Führung = unter 16

Anmerkungen zur Interpretation: Stichprobe und Gütekriterien

Die Korridore beruhen auf den Antworten von 586 deutschsprachigen Personen, die quer durch alle Branchen arbeiten und einer typischen Altersverteilung für Arbeitnehmer entsprechen. Allerdings handelt es sich um eine hochqualifizierte Stichprobe: Etwa 75% haben min. einen Bachelor-Abschluss. Die Stichprobe ist ein Spiegel des deutschen Managements. Ob die o.g. Wertebereiche auch für den gewerblichen Sektor gültig sind, muss in Zukunft noch untersucht werden. Alle KAARMA-Skalen weisen Eindimensionalität auf. Das Maß für interne Konsistenz, Cronbachs α , weist durchweg sehr zufriedenstellende Werte >0.90 auf (einzige Ausnahme: Autonomie = 0.82).

Literatur

Rose, N., & Steger, M. F. (2017): Führung, die Sinn macht: Manager brauchen gutes KAARMA. Organisationsentwicklung, 4, S. 41-45.

Rose, N., & Steger, M. F. (2020): Warum gute Führung Sinn macht: Einfluss der Führungsqualität auf Wechselmotivation. Organisationsentwicklung, 3, S. 76-79.