

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

4

17

Lebenswandel

Arbeitsformen für ein erfülltes Leben

Perspektivwechsel

Leben und Arbeiten im Zeitalter der Vernetzung

Good work, good culture

Wie Google Mitarbeiterzentrierung lebt

Die Kunst des Fokussierens

Daniel Goleman zu präsender Führung

Alles Selbstläufer?

Anreizsysteme der Digital Stars

Spirit – the Game

Unternehmenswerte spielerisch umsetzen

Aufblühen statt Ausbrennen

Von der Wissenschaft des gelingenden Lebens

Führung, die Sinn macht

Manager brauchen gutes KAARMA

Nico Rose und Michael F. Steger

Vorgesetzte können durch die Qualität ihrer Führungsarbeit und ihre Werthaltungen das Sinn-Erleben ihrer Mitarbeitenden wie auch weitere erfolgskritische Faktoren wie zum Beispiel die Wechselwilligkeit massiv beeinflussen. Diese Führungsqualität kann einfach und dennoch valide gemessen werden.

Menschen streben danach, ihr Leben als kohärente Geschichte erzählen zu können: als Narrativ mit erstrebenswerten Zielen in der Zukunft und einer Vergangenheit, die Kraft spendet durch das Gute, auf das wir zurückblicken, doch auch auf die Krisen, an den wir gewachsen sind. Wenn Integration der Vergangenheit und Antizipation der Zukunft ein stimmiges Ganzes im Heute ergeben, dann sagen Menschen: das macht Sinn (Martela & Steger 2016, S. 531).

Die Abwesenheit von Sinn-Erleben lässt uns innerlich verblühen wie Pflanzen ohne Licht. Diese Beobachtung machte bereits Viktor Frankl, Begründer der Existenzanalyse. Als Jude verbrachte er die Endphase des Zweiten Weltkriegs u. a. in Auschwitz und Dachau. Der Mediziner kümmerte sich um seine Mitgefangenen und protokollierte deren Gesundheitszustand. Seine wichtige Beobachtung: Wer sein Sinn-Erleben einbüßte, beispielsweise weil er vom Tod der Familie erfuhr, dem kam meist auch der Lebensmut abhanden. Wer sich hingegen sicher war, das draußen noch jemand wartete, überlebte überzufällig oft. Diese Erfahrung kulminiert in dem Satz: «Hat man sein Warum des Lebens, so verträgt man sich fast mit jedem Wie.» Er stammt von Nietzsche, wird aber oft Frankl zugeschrieben.

Inspiration versus innere Emigration

Das Verlangen nach Sinn verlässt uns keineswegs, nur weil wir die Pforte eines Bürogebäudes durchschreiten. Wir streben danach, dass auch unsere Arbeit Sinn stiftet: für unsere Organisation, aber auch darüber hinaus (Steger, Dik & Duffy 2012, S. 329). Zudem soll sie sich in das Gesamtgefüge einpassen. Ein fordernder Job, welcher unser Gefühl von Work-Life-Balance beeinträchtigt, bringt auf lange Sicht auch das übergreifende Sinn-Erleben ins Wanken, selbst wenn er in sich stimmig wirken mag.

So, wie uns ein Mangel an Lebenssinn in die Depression treiben kann, vermag ein Mangel an Arbeitssinn uns in die innere Emigration zu manövrieren. Ohne ein Gefühl für den Sinn der eigenen Aufgabe gehen wir zwar zur Arbeit, doch wir sind Hüllen ohne echtes Innenleben, ohne den entscheidenden Funken Inspiration. Somit erscheint es logisch, dass sich Psychologen und Betriebswirte in den letzten 25 Jahren verstärkt für die Vorbedingungen von Arbeitssinn interessiert haben. Eine Blütezeit erlebt das Forschungsthema seit Anfang des neuen Jahrtausends, vermutlich als Reaktion auf Entwicklungen wie die Akzeleration, Globalisierung und Digitalisierung der Wirtschaft.

Sinn-Stiftung ist Führungsaufgabe

Laut landläufiger Meinung gibt es sinnvolle und weniger sinnvolle Arbeit. So würden die meisten Menschen wohl der Aussage zustimmen, dass eine Anstellung in der Kommunikation einer Umweltorganisation mehr Sinn-Erleben verspricht, als der gleiche Job bei einem Tabakproduzenten. Tatsächlich enthält diese Idee einen wahren Kern, greift allerdings zu kurz. Sinn-Erleben ist ein Interaktionsphänomen, eine mental-emotionale Bewertung auf Basis vergangener Erlebnisse sowie Erwartungen an die Zukunft in einem konkreten Kontext. Daraus folgt: ein Kontext, der für ein Individuum Sinn stiftet, ist dem anderen nur schwer erträglich.

Dennoch hat die Forschung in den letzten Jahren verschiedene übergreifende Faktoren identifiziert, die bei den meisten Menschen das Gefühl hervorrufen «meine Arbeit ist sinnvoll». Einen guten Überblick liefert ein Artikel von Rosso et al. (2010): Wer sich im Rahmen seiner Aufgaben als selbstwirksam erlebt, wer den Eindruck hat, einen Beitrag für «das große Ganze» zu leisten, sich mit den Werten der Organisation identifiziert, und

Abbildung 1
Einschätzung der KAARMA-Werte Ihrer Führungskraft

Die folgenden Fragen stellen einen Auszug des 24 Fragen umfassenden KAARMA-Instruments dar. Der vollständige Fragebogen ist auf Anfrage beim Erstautor erhältlich.
Vorgehen: Schätzen Sie bitte Ihre Führungskraft auf den zwei Fragen pro KAARMA-Dimensionen ein und teilen Sie das Ergebnis durch zwei. Einen Referenzpunkt liefern Ihnen die Stichprobenergebnisse in Abbildung 2.

	so gut wie nie		teils-teils		so gut wie immer
Klarheit: Meine Führungskraft... hilft mir, die Ziele meines Teams bzw. der Abteilung zu verstehen.	1	2	3	4	5 6 7
hilft mir, die Ziele und die Strategie meines Unternehmens zu verstehen.	1	2	3	4	5 6 7
Authentizität: Meine Führungskraft... ist authentisch in ihrer Rolle als Führungskraft.	1	2	3	4	5 6 7
sagt, was sie denkt (= spielt mir bzw. meinem Team nichts vor).	1	2	3	4	5 6 7
Aktualisierung: Meine Führungskraft... kennt meine Stärken und gestaltet meinen Aufgabenbereich entsprechend.	1	2	3	4	5 6 7
kennt meine wichtigsten Wertvorstellungen und gestaltet meine Aufgaben entsprechend.	1	2	3	4	5 6 7
Respekt: Meine Führungskraft... behandelt mich und meine Kollegen mit Wertschätzung und Respekt.	1	2	3	4	5 6 7
ist präsent und zugewandt, wenn sie mit mir bzw. meinen Kollegen interagiert.	1	2	3	4	5 6 7
Mehrwert: Meine Führungskraft... hilft mir, meinen Beitrag zum «großen Ganzen» unseres Unternehmens zu verstehen.	1	2	3	4	5 6 7
zeigt mir, dass ich mehr als nur ein «Rädchen im Getriebe» bin.	1	2	3	4	5 6 7
Autonomie: Meine Führungskraft... lässt mir weitgehend freie Hand darüber, auf welche Weise ich meine Aufgaben erledige.	1	2	3	4	5 6 7
ist das Gegenteil von einem Micromanager und mischt sich nur ein, wenn es wirklich sein muss.	1	2	3	4	5 6 7

das Gefühl verspürt, dem eigenen Wesen in der Arbeit näher zu kommen, der profitiert von einem erhöhten Level an Arbeits-sinn.

Ein Teil dieser Faktoren kann durch die Führungskraft beeinflusst werden, andere nicht. Die Mehrzahl der Leitenden unterhalb des Top Managements hat nicht die Macht, grundlegende organisationale Rahmenbedingungen zu verändern. Sie hat jedoch die Autorität, auf die Aufgaben und das unmittelbare Erleben der direkt Mitarbeitenden einzuwirken. Vor diesem Hintergrund ist es lohnenswert, zu analysieren welche konkreten Verhaltensweisen in der Führung direkt am Mann (und der Frau) geeignet sind, das Sinn-Erleben derselben positiv zu beeinflussen.

Das KAARMA von Führungskräften

In einem vorausgegangenen Buchbeitrag hat einer der beiden Autoren (Steger 2017, S. 74) versucht, auf Basis bisheriger Forschung eingängig zusammenzufassen, welches Verhalten von Führungskräften das Sinn-Erleben der Geführten begünstigt. Dabei entstand das Akronym CARMA, bestehend aus den englischen Begriffen Clarity, Authenticity, Respect, Mattering und Autonomy. Demnach sollten leitende Personen:

- Ihren Mitarbeitenden regelmäßig die Ziele ihres Tuns und der Organisation verdeutlichen (Clarity);
- sich authentisch in ihrer Führungsrolle verhalten (Authenticity);
- die Mitarbeitenden respektvoll behandeln (Respect);
- ihnen darlegen, wie ihre Arbeit zum Erfolg des Gesamtsystems beiträgt (Mattering);
- und möglichst viele Entscheidungen an die Mitarbeitenden delegieren (Autonomy).

Es würde den Rahmen dieses Artikels sprengen, die Bedeutung jedes einzelnen Faktors im Detail herzuleiten. An dieser Stelle sei lediglich angemerkt, dass die Wirkung aller Faktoren auf drei basale menschliche Motive zurückgeführt werden kann: das Bedürfnis nach Bindung, Autonomie und Kompetenzerleben (vgl. hierzu die Selbstdeterminationstheorie; z. B. Gagné & Deci 2005, S. 336f).

Um der Frage nachzugehen, ob sich das CARMA einer Führungskraft unkompliziert messen lässt – und ob die so gemessene Führungsqualität tatsächlich mit erfolgskritischen Variablen wie dem Sinn-Erleben oder der Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang steht, transferierten wir gemeinsam CARMA zunächst in die deutsche Sprache. Vier der fünf Begriffe sind bedeutungsgleich übertragbar: Klarheit, Authentizität, Respekt und Autonomie. Mattering übersetzen wir mit dem Wort Mehrwert. Auf Basis des zuvor erwähnten Artikels von Rosso et al. (2010, S. 114) entschieden wir, KARMA um einen sechsten Baustein zu ergänzen: die Frage, ob eine Führungskraft gewillt ist, den Aufgabenbereich eines Mitarbeitenden so zu individuali-

sieren, dass die Arbeit dessen Motiven und Stärken möglichst nahekommt (was natürlich ein ausreichendes Maß an Wissen um die Konstitution des Betreffenden voraussetzt). Diesen Faktor nennen wir Unterstützung der Selbstaktualisierung; abgekürzt: Aktualisierung. Er schiebt ein weiteres A in das Akronym ein; es entstand: KAARMA.

Ergebnisse einer empirischen Studie

In der Folge entwickelten die Autoren einen Fragebogen mit dem Ziel, den Level des KAARMA einer Führungskraft aus Sicht der von ihr geführten Mitarbeitenden zu messen. Für jeden Baustein wurden insgesamt vier Fragen konzipiert und für diese eine siebenstufige Skala verwendet (der Wert 7 entspricht jeweils der höchsten Ausprägung). Jeweils zwei für jede KAARMA-Dimension stellt die Abbildung 1 dar. Diese Fragen ermöglichen es, das KAARMA eines Vorgesetzten (sofern vorhanden) approximativ zu bemessen.

Ergänzend zum KAARMA-Instrument entwickelten wir einen zweiten Teil des Fragebogens, um verschiedene erfolgskritische Zielvariablen zu messen, von denen auf Basis bestehender Forschung anzunehmen ist, dass diese mit dem KAARMA-Level in Beziehung stehen. Dabei ging es um folgende Beobachtungspunkte:

- Empfindet ein Mitarbeitender seine Arbeit als sinnvoll?
- Erlebt er regelmäßig Flow, also das (positive) Aufgehen in einer Tätigkeit?
- Ist er stolz auf sein Werk und den Arbeitgeber?
- Ist der Mitarbeitende engagiert und motiviert bei der Sache?
- Ist er zufrieden mit seiner Aufgabe und der Arbeitssituation als solcher?

Auch diese Zielvariablen werden durch jeweils vier Fragen abgebildet. Zusätzlich wurde für die Studie erfasst, inwieweit derzeit der Wunsch besteht, den Arbeitgeber zu wechseln.

Stichprobe: ein Abbild des deutschen Managements

Der Fragebogen war 2016 einige Wochen im Internet abrufbar und wurde unter anderem auf Netzwerken wie XING und LinkedIn gestreut. Insgesamt 586 Menschen hinterließen in diesem Zeitraum verwertbare Antworten. Es handelt sich im Vergleich zum Bundesschnitt um eine überproportional gebildete Stichprobe. 75 Prozent der Teilnehmer haben mindestens einen Bachelor-Abschluss und sind i. w. S. im Management tätig, davon rund 40 Prozent als Führungskraft. Die Stichprobe bildet einen guten Querschnitt über die diversen Managementfunktionen sowie die verschiedenen Branchen in Deutschland. Industrien wie Automobil, Maschinenbau, Energie, Konsumgüter sowie Chemie und Pharma sind gut vertreten, ebenso Medien, Agenturen und Beratungen. Hingegen sind beispielweise Baugewerbe und Landwirtschaft unterrepräsentiert. Die Stichprobe ist somit nicht repräsentativ

für die Bundesrepublik an sich, dürfte jedoch ein valides Abbild des deutschen (mittleren) Managements darstellen.

Güte der Instrumente: Alles im grünen Bereich

Der Fragebogen weist, obgleich neu entwickelt, gute methodische Gütekriterien auf: Alle KAARMA-Faktoren sowie alle Zielvariablen (Sinn, Zufriedenheit usw.) sind eindimensional – die zueinander gehörigen Fragen messen die gleiche latente Eigenschaft. Zudem weisen sie eine hohe interne Konsistenz auf. Das sogenannte Cronbach's Alpha liegt für alle Frageblöcke zwischen 0,82 und 0,94 – wobei dieser Wert zwischen 0 und 1 (bestmöglicher Wert) schwanken kann. In Summe lässt sich sagen, dass das Instrument seinen Zweck unter methodischen Gesichtspunkten gut erfüllt.

«Es gibt 'dort draußen' Menschen, die hervorragende Führungsarbeit leisten.»

Hauptergebnisse

Zunächst wurde ein Index über alle KAARMA-Fragen der eingeschätzten Führungskräfte errechnet. Anschließend wurden drei Gruppen gebildet:

- eine für Führungskräfte mit unterdurchschnittlicher Führungsqualität (N=102);
- eine für Führungskräfte mit durchschnittlicher Qualität (N=352);
- und eine Gruppe für Führungskräfte mit überdurchschnittlicher Führungsqualität (N=132).

Die jeweiligen Durchschnittswerte pro Gruppe sind in Abbildung 2 dargestellt.

Ein Blick in die rechte Spalte offenbart, wie es um das Verhältnis der KAARMA-Dimensionen untereinander bestellt ist: Mit einem Mittelwert von 3,89 steht die Dimension Aktualisierung spürbar hinter den anderen zurück. Daraus lässt sich schließen, dass hier aus Sicht der Mitarbeitenden am meisten Nachholbedarf besteht. Führungskräfte gehen offenbar zu wenig auf die individuellen Stärken und Bedürfnisse ihrer Teammitglieder ein. Dennoch zeigt ein Blick auf die Führungskräfte mit den überdurchschnittlichen KAARMA-Werten, dass es «dort draußen» Menschen gibt, die hervorragende Führungsarbeit leisten.

Für den Kern der Studie wurden nun die Mittelwerte der Zielvariablen berechnet, anschließend nach Führungsqualität aufgeschlüsselt. Die Ergebnisse sind in Abbildung 3 abgebildet (alle Unterschiede sind statistisch signifikant). Es ist unmittelbar zu erkennen, welch' starken Effekt die Führung auf das Erleben der Mitarbeitenden hat.

- Der Level an *Sinn-Erleben* von Mitarbeitenden mit überdurchschnittlichen Führungskräften ist um 58 Prozent hö-

Abbildung 2
Mittelwerte für die KAARMA-Dimensionen

	KAARMA			Mittelwert der Stichprobe
	Niedrig	Durchschnitt	Hoch	
Klarheit	1,95	4,35	6,24	4,33
Authentizität	1,99	4,47	6,45	4,48
Aktualisierung	1,73	3,82	5,74	3,89
Respekt	2,00	4,51	6,45	4,51
Mehrwert	1,83	4,12	6,14	4,18
Autonomie	2,85	4,83	6,25	4,80

Abbildung 3
Mittelwerte für die Zielvariablen nach KAARMA-Index

	KAARMA			Mittelwert der Stichprobe
	Niedrig	Durchschnitt	Hoch	
Sinn	3,62	4,61	5,73	4,69
Flow	3,36	4,25	5,41	4,35
Stolz	3,50	4,62	5,93	4,51
Engagement	4,73	5,33	6,25	5,43
Zufriedenheit	2,68	3,99	5,69	4,18
Wechselabsicht	2,66	4,43	6,24	4,80

her, als jener von Menschen mit unterdurchschnittlichen Führungskräften.

- Das *Flow-Erleben* ist ebenfalls um 61 Prozent erhöht.
- Auch das *Gefühl von Stolz* bei Mitarbeitenden mit überdurchschnittlichen Führungskräften weist einen um gut zwei Drittel erhöhten Wert auf.
- Das *Engagement* von Mitarbeitende mit erstklassigen Führungskräften ist lediglich um knapp ein Drittel 32 erhöht. Die meisten Menschen lassen sich offenbar auch von schlechter Führung nur zum Teil ihre Motivation rauben.
- Das Level an *Zufriedenheit* von Mitarbeitenden mit überdurchschnittlichen Führungskräften ist mehr als doppelt so hoch (+112 Prozent) im Vergleich zu schlecht geführten Mitarbeitenden.

Das mit Abstand größte Delta zeigt sich indes bei der Wechselabsicht: Diese ist bei den schlecht geführten Teilnehmern um 135 Prozent erhöht (ein hoher Wert zeigt niedrigen Wechselwillen an). An dieser Stelle wird ersichtlich, wie Unternehmen durch mangelhafte Führungsqualität große Summen an Geld verlieren: Jeder Mitarbeitende, der frustriert das Weite sucht, nimmt wertvolles Wissen mit und hinterlässt eine Lücke. Das Füllen dieser Lücken durch Rekrutierung und Training kostet Unternehmen nachweislich Unsummen.

Bei näherem Hinsehen zieht sich ein weiteres Muster durch die Ergebnisse: Mitarbeitende, die an durchschnittliche Chefs berichten, liegen bei allen Zielvariablen deutlich vor den schlecht geführten Menschen. Der Abstand zwischen den sehr gut geführten Mitarbeitenden und der Mittelgruppe ist allerdings für alle Zielvariablen noch größer. Gleichzeitig ist das Verhältnis bei den KAARMA-Werten selbst umgekehrt. D. h., hier liegen die durchschnittlichen und guten Führungskräfte näher beieinander. Daraus folgt: im oberen Bereich der Verteilung bewirkt der gleiche Zuwachs an Führungsqualität stärkere Effekte auf die Zielvariablen als im unteren Segment. Anders ausgedrückt: Die Analyse legt nahe, dass es sich für Organisationen überproportional lohnen würde, nicht einfach nur Schlechtleistung zu meiden, sondern in herausragende Führungsqualität zu investieren. Menschen wollen erstklassig geführt werden, nicht nur durchschnittlich gut. Wenn sie bekommen was sie brauchen, geben sie über das normale Maß hinaus zurück.

Obacht bei unerfahrenen Führungskräften

In Kombination mit der Erhebung demografischer Variablen hat die Studie eine Reihe von erhellenden Nebenergebnissen zutage gefördert. An dieser Stelle sei nur ein Resultat vorgestellt: Teilnehmer, die an unerfahrene Vorgesetzte berichten (weniger als zwei Jahre Führungserfahrung), attestieren diesen spürbar niedrigere KAARMA-Werte. Nur 13 Prozent dieser Führungsfrischlinge schaffen es in die Spitzengruppe, obwohl

diese 22,5 Prozent der Stichprobe ausmacht. Ähnliches gilt für die allgemeine Berufserfahrung: es werden 24 Führungspersonen genannt, die weniger als sechs Jahre an Berufserfahrung mitbringen. Keiner davon hat es in die Gruppe der Spitzenführungskräfte geschafft. Das Ganze ist im Übrigen ein Effekt der Berufs- und Führungserfahrung, nicht des Alters per se. In der Stichprobe finden sich 72 Führungskräfte unter 35 Jahren, immerhin 20 davon gehören zu den hervorragenden Vorgesetzten. Allerdings bringen diese dann trotz ihres geringen Lebensalters bereits ausreichend Berufs- und Führungserfahrung mit.

Der Übergang von einer Fach- in eine Führungsrolle ist keine triviale Entwicklung. Führungsfähigkeit als interpersonale Kompetenz muss wie jedes andere Verhalten erlernt werden, wobei dem Thema (Selbst-)Reflexion eine enorme Bedeutung zukommt – und diese benötigt Zeit. Das Studienergebnis unterstreicht die Notwendigkeit, Übergänge in Führungsrollen eng und langfristig zu begleiten, beispielsweise durch qualifizierte Coaching-Angebote.

Fazit

Die Ergebnisse der KAARMA-Studie zeigen: Erstklassige Führung macht einen Unterschied, der einen Unterschied macht. Wir können mittels weniger gezielter Fragen überdeutlich zwischen schwachen, durchschnittlichen und erstklassigen Führungskräften unterscheiden – zumindest aus der Perspektive der Mitarbeitenden. Diese Unterschiede in der Führungsqualität sorgen dafür, dass einige Menschen hochmotiviert und sinnerfüllt bei der Sache sind, während andere ihre Arbeitszeit wohl vorrangig dafür nutzen werden, um nach einem neuen Job Ausschau zu halten. Investitionen in Führungsqualität sind eine vorteilhafte Entscheidung für jede Organisation. Am Beginn steht eine sinnvolle Messung derselben. KAARMA kann hierzu einen wertvollen Beitrag leisten.

Einschränkend ist anzumerken, dass dies die erste Studie zu diesem Instrument ist. Folgeuntersuchungen haben zu prüfen, ob die hier gefundenen Gütekriterien auch in anderen Kontexten anzutreffen sind. Des Weiteren ist zu erwähnen, dass es sich bei der Untersuchung um ein korrelatives Studiendesign handelt. Insofern lässt es keine eindeutigen kausalen Schlüsse zu – die Studie beschreibt Zusammenhänge, nicht Wirkungen. Gleichwohl sind die Dimensionen des KAARMA-Indexes in der Forschungsliteratur gut verankert. Zudem ergeben einige Annahmen zu Wirkrichtungen schlicht mehr Sinn als andere. So lässt sich beispielweise gut nachzuvollziehen, dass sich respektvolles Verhalten seitens der Führungskraft im Level an Wechselbereitschaft des Geführten niederschlägt. Die umgekehrte Annahme erscheint indes wenig plausibel. Vor diesem Hintergrund hoffen die Autoren, dass dem KAARMA-Instrument noch eine fruchtbare Zukunft bevorsteht.



Dr. Nico Rose

Vice President Employer Branding & Talent Acquisition, Bertelsmann SE & Co. KGaA, Gütersloh

Kontakt:
nico.rose@bertelsmann.de



Prof. Dr. Michael F. Steger

Director Center for Meaning and Purpose, Colorado State University, Fort Collins, USA

Kontakt:
michael.f.steger@colostate.edu

Literatur

- **Gagné, M. & Deci, E. L. (2005).** Self-determination theory and work motivation, in: *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), S. 331–362.
- **Martela, F. & Steger, M. F. (2016).** The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance, in: *Journal of Positive Psychology*, 11(5), S. 531–545.
- **Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010).** On the meaning of work: A theoretical integration and review, in: *Research in Organizational Behavior*, S. 30, 91–127.
- **Steger, M. F. (2017).** Creating Meaning and Purpose at Work, in L. G. Oades, M. F. Steger, A. Delle Fave, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* (S. 60–81). Wiley Blackwell.
- **Steger, M. F., Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2012).** Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI), in: *Journal of Career Assessment*, 20(3), S. 322–337.