

Der KAARMA-Fragebogen zur Messung von Führungsqualität

Der Zweck dieses Instrumentes ist ein strukturiertes Aufwärtsfeedback, das die Führungsqualität aus der Sicht einer geführten Person misst. Der Ursprung geht zurück auf den Psychologie-Professor Michael F. Steger, dessen Beitrag in der Fachzeitschrift OrganisationsEntwicklung mich 2017 beeindruckte.

Der Fragebogen misst sechs Dimensionen von Führungseigenschaften, von denen ich begeistert war, weil sie dem Prinzip der loyalen Führung sehr nahe kommen und heute deshalb Teil meiner Empfehlungen sind.

Im Folgenden möchte ich Ihnen eine praxisfreundliche Zusammenstellung zur Verfügung stellen.

1. Dimensionen des KAARMA-Fragebogens

- Klarheit: Die Führungskraft gibt ihren Mitarbeitern Orientierung, indem sie sie über die Ziele der Abteilung/ Geschäftseinheit in Kenntnis setzt.
- Authentizität: Die Führungskraft hat ihre Rolle für sich eingenommen und füllt diese in einer glaubwürdigen Art und Weise aus.
- Aktualisierung: Die Führungskraft strukturiert den Verantwortungsbereich von Mitarbeitern derart, dass dieser den Antriebsfaktoren und Stärken der Geführten entspricht.
- Respekt: Die Führungskraft verhält sich respektvoll gegenüber ihren Mitarbeitern und fördert einen entsprechenden Umgang der Kollegen untereinander.
- Mehrwert: Die Führungskraft legt ihren Mitarbeitern dar, wie ihre Arbeitsleistung zum Erfolg des großen Ganzen beiträgt.
- Autonomie: Die Führungskraft überträgt den Mitarbeitern in angemessenem Umfang Verantwortung und ermöglicht diesen die Wahl über Mittel und Wege zur Zielerreichung.



Der Fragebogen

Für eine sinnvolle Interpretation muss der 24 Punkte umfassende Fragebogen vollständig ausgefüllt werden. Die Beantwortung der Fragen nimmt nur etwa fünf Minuten in Anspruch. Aus methodischen Gründen werden zum Teil ähnliche Fragen gestellt. Die Ergebnisse erhalten mehr Aussagekraft, wenn die Fragen innerhalb der siebenstufigen Skala spontan beantwortet werden.

Die Endpunkte sowie der Mittelpunkt haben eine verbal verankerte Bezeichnung:



Meine Führungskraft ...

Wert

- | | |
|---|--|
| 1. hilft mir, die Ziele meines Aufgabenbereiches zu verstehen. _____ | |
| 2. ist authentisch in ihrer Rolle als Führungskraft. _____ | |
| 3. lässt mir weitgehend freie Hand, wie ich meine Aufgaben erledige. _____ | |
| 4. hilft mir, meinen Beitrag zum großen Ganzen des Unternehmens zu verstehen. _____ | |
| 5. kennt meine Stärken und gestaltet meinen Aufgabenbereich entsprechend. _____ | |
| 6. behandelt mich und meine Kollegen mit Wertschätzung und Respekt. _____ | |
| 7. hilft mir, die Ziele meines Teams/meiner Abteilung zu verstehen. _____ | |
| 8. sagt, was sie denkt. (= spielt mir und unserem Team nichts vor.) _____ | |

- | | | |
|-----|--|--|
| 9. | fördert den respektvollen und wertschätzenden Umgang der Kollegen untereinander. | |
| 10. | delegiert Themen und Entscheidungen, wo möglich und sinnvoll. | |
| 11. | weiß, welche Tätigkeiten mir Freude bereiten und gestaltet meinen Aufgabenbereich entsprechend. | |
| 12. | hilft mir, Ziele und Strategie meines Unternehmens zu verstehen. | |
| 13. | lebt glaubwürdig die Werte meines Unternehmens vor. | |
| 14. | zeigt mir, dass ich mehr als nur ein Zahnrad im Getriebe bin. | |
| 15. | kennt meine wichtigsten Motive/Wertvorstellungen und gestaltet meinen Aufgabenbereich entsprechend. | |
| 16. | ist präsent und zugewandt, wenn sie mit mir bzw. meinen Kollegen interagiert. | |
| 17. | würdigt wertvolle Arbeitsleistungen und lobt mich bzw. meine Kollegen freimütig, wenn es etwas zu loben gibt. | |
| 18. | setzt mir klare Ziele, lässt mich jedoch weitgehend selbst über die Mittel und Wege entscheiden. | |
| 19. | ist eine ehrliche Haut und kommuniziert offen mit mir und den Kollegen. | |
| 20. | hilft mir zu verstehen, wie meine Leistung zum Gesamterfolg unseres Unternehmens beiträgt. | |
| 21. | hilft mir, das große Ganze und die Vision meines Unternehmens zu verstehen. | |
| 22. | ist an meiner persönlichen und beruflichen Entwicklung interessiert und gestaltet meinen Aufgabenbereich entsprechend. | |
| 23. | sorgt für eine konstruktive und positive Arbeitsatmosphäre in unserem Team. | |
| 24. | Ist das Gegenteil von einem Micromanager – sie mischt sich nur ein, wenn es wirklich sein muss. | |

Auswertung

Die Punktwerte (1-7) werden je KAARMA-Faktor addiert.
Der Mindestwert beträgt 4, der Höchstwert 28 Punkte.
Die Fragen werden den Dimensionen so zugeordnet:

- 1, 7, 12, 21 ⇒ Klarheit
- 2, 8, 13, 19 ⇒ Authentizität
- 5, 11, 15, 22 ⇒ Aktualisierung
- 6, 9, 16, 23 ⇒ Respekt
- 4, 14, 17, 20 ⇒ Mehrwert
- 3, 10, 18, 24 ⇒ Autonomie

Interpretation

Für die KAARMA-Faktoren werden drei Wertebereiche angegeben:
unterdurchschnittlich, durchschnittlich und überdurchschnittlich.
Addieren Sie die Punkte nach dem Schema links für Ihr Ergebnis:

- FÜHRUNG -	<u>unter D.</u>	<u>Durchschnitt</u>	<u>über Durchschnitt</u>
Klarheit	unter 12	12 – 22	ab 23
Authentizität	unter 12	12 – 23	ab 24
Aktualisierung	unter 11	11 – 18	ab 19
Respekt	unter 12	12 – 23	ab 24
Mehrwert	unter 11	11 – 20	ab 21
Autonomie	unter 16	16 – 23	ab 24

Zur Relevanz des KAARMA-Fragebogens schauen Sie bitte in mein Buch ‚Besser führen‘ auf Seite 134 ff.

Die Ergebnisse sprechen eine eindeutige Sprache:

Mitarbeiter von Führungskräften mit einem überdurchschnittlichen KAARMA-Index berichten von folgenden Aspekten:

● stärkerer Sinnwahrnehmung	+ 58 %
● mehr Flow-Erleben	+ 61 %
● einem intensiveren Gefühl von Stolz	+ 69 %
● höherem Engagement	+ 32 %
● größerer Arbeitszufriedenheit	+ 112 %
● verminderter Wechselabsicht	– 135 %



verglichen mit denen, die von Chefs mit unter-
durchschnittlichem KAARMA-Index geführt werden

Falls Sie diesen Fragebogen in Ihrem Unternehmen einsetzen sollten,
freue ich mich, von Ihren Erfahrungswerten zu hören: engel@loyalworks.de.