



Schlüsselkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung

von

Jeannine Stutz

Eingereicht dem Institut für Angewandte Psychologie, IAP,
Departement Angewandte Psychologie der ZHAW

am

Neftenbach, November 2022

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung an der ZHAW, IAP Institut für angewandte Psychologie verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie,
Pfungstweidstrasse 96, Postfach, 8037 Zürich.

Management Summary

Theorien und Forschungen in Bezug auf Alleinerziehende basieren meist auf Herausforderungen und Risiken und liegen auf den Schwerpunkten Finanzen, Armut, Überforderung, psychischem Druck und vielem mehr. Doch welche Kompetenzen eignen sich berufstätige Alleinerziehende aufgrund ihrer Biografie an, die sie als Führungspersonen interessant machen?

Diese Masterarbeit sucht nach Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender. Sie leitet die Kompetenzen aus dem Privatbereich in den wirtschaftlichen Bereich her und soll die Leserschaft bezüglich Stärken berufstätiger Alleinerziehender sensibilisieren, explizit für die Führung. Diese Masterarbeit leistet einen empirischen Beitrag dazu, dass Alleinerziehende vermehrt aus einer anderen Perspektive – beispielsweise derjenigen als Führungsperson – wahrgenommen werden. Zudem kann sie hinsichtlich verschiedener Aspekte für die Zielgruppen Alleinerziehende, Führungskräfte, Personalentwicklung, Personalauswahl und Wissenschaft von Bedeutung sein.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass sich berufstätige Alleinerziehende anhand der Biografie zahlreiche Kompetenzen aufgrund von Lebens- und Lernsituationen aneignen. Die entsprechenden Ausprägungen variieren und sind individuell. Dennoch zeigen die Befunde deutlich zahlreiche Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender, die verschiedene Parallelen in Bezug auf gängige Theorie aufweisen. Aus der Gegenüberstellung der induktiv-deduktiv erhobenen Daten sind somit acht zentrale Schlüsselkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung identifiziert worden, die in vier Kompetenzfelder verdichtet werden konnten. Diese befinden sich in den Bereichen Handeln, Interagieren und Denken.

Als Forschungsmethodik ist die qualitative Untersuchung einer Stichprobe anhand explorativer Interviews (verbale Daten) angewendet worden. Die Datenerhebung hat anhand fünf explorativer, halbstrukturierter Expert:inneninterviews stattgefunden. Die Interviews sind mit vier weiblichen Führungspersonen und einer männlichen Führungsperson in verschiedenen Führungspositionen und in unterschiedlichen Unternehmen und Branchen durchgeführt worden. Alle Führungspersonen sind (oder waren) über mehrere Jahre alleinerziehend, mit mindestens einem Kind und haben mindestens 30% gearbeitet. Die Ergebnisse sind aufgrund der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in der induktiv-deduktiven Mischform der Kategorienbildung «Codierung» erfolgt, mittels computerunterstützter Auswertung der Software MAXQDA.

Schlagnworte: Alleinerziehend, Biografie, Expert:in, Führung, Führungsperson, Führungskompetenz, Kompetenzen, Resilienz, Schlüsselkompetenz, Selbstwirksamkeit

Vorwort

Um meine Führungskompetenz zu steigern und mein bereits umfangreiches Portfolio durch gezielte Weiterbildung in ein ausgewogenes Gesamtpaket abzurunden, habe ich mich nach einem Führung coaching beim Institut für Angewandte Psychologie (IAP) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) vor fünf Jahren für den modularen Master of Advanced Studies Leadership & Management entschieden.

Die Bearbeitung meines Masterthemas wurde durch meine Führungsbiografie ausgelöst und motiviert mich somit intrinsisch. Da ich viele Jahre lang berufstätig und alleinerziehend war, wurde ich öfters mit Vorurteilen in meinem Umfeld konfrontiert (z. Bsp. Eine berufstätige Mutter mit zwei kleinen Kindern kann nicht alles unter einen Hut bringen). Heute führe ich erfolgreich ein 8-köpfiges Team und frage mich, ob ich mir während der Zeit der Alleinerziehung und gleichzeitiger Berufstätigkeit Kompetenzen angeeignet habe, die mich in meiner heutigen Führungsfunktion speziell unterstützen oder gar zu guter Führung befähigen.

Mit meiner Masterarbeit möchte ich die Leserschaft für neue Aspekte hinsichtlich Alleinerziehenden sensibilisieren und einen Beitrag dazu leisten, dass der Fokus vermehrt auf positive Aspekte des Alleinerziehendseins gelenkt wird und die im Privatbereich entwickelten Kompetenzen auch im wirtschaftlichen Bereich von Nutzen sein können.

Mein Dank gilt meiner Familie und explizit meinem Ehemann Markus, für die Liebe, die Unterstützung und die Geduld während dieser intensiven Zeit. Des Weiteren gilt mein Dank Annette Haas für die inhaltlichen Anregungen und Feedbacks, Sandra Schächtelin für das Korrekturlesen sowie allen meinen Interviewpersonen, die sich Zeit genommen haben, sich zu reflektieren und mit mir ihre persönlichen Erfahrungen zu teilen. Zum Schluss möchte ich mich bei meiner Master Betreuerin, Marion Jonassen, bedanken. Einerseits dafür, dass sie mich im Rahmen des Coachings für diesen Weg sensibilisiert hat und andererseits für die Betreuung sowie konstruktive Unterstützung während meiner Masterarbeit.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage	1
1.2. Zielsetzung.....	2
1.3. Abgrenzung.....	4
1.4. Aufbau der Arbeit	4
1.5. Hypothesen.....	5
1.5.1.Unterhypothese 1.....	5
1.5.2.Unterhypothese 2.....	5
1.5.3.Unterhypothese 3.....	5
1.6. Forschungsfragen	6
1.6.1.Kernfrage 1	6
1.6.2.Kernfrage 2	6
1.6.3.Kernfrage 3	6
1.6.4.Kernfrage 4	6
2. Theoretische Betrachtung	7
2.1. Begriffsdefinition.....	7
2.1.1. Alleinerziehend	7
2.1.2. Biografie.....	7
2.1.3. Expert:in.....	7
2.1.4. Führung	8
2.1.5. Führungsperson.....	8
2.1.6. Führungskompetenz	8
2.1.7. Kompetenz.....	8
2.1.8. Resilienz	9
2.1.9. Schlüsselkompetenz	9
2.1.10.Selbstwirksamkeit.....	9
2.2. Theoretische Grundlagen.....	10
2.2.1.Kompetenzerwerb anhand der Biografie	10
2.2.2.Stärken von Alleinerziehenden.....	11
2.2.3.Selbstwirksamkeit und Resilienz in Bezug auf die beruflicher Tätigkeit	14
2.2.4.Führungsansätze und Zürcher Führungskompetenzmodell.....	17

3.	Methode	22
3.1.	Expert:inneninterview	22
3.2.	Design Interviewleitfaden	24
3.3.	Beschreibung des Untersuchungsablaufs	26
3.3.1.	Beschreibung der Stichprobe	26
3.3.2.	Probeinterview	28
3.3.3.	Interviewdurchführung.....	30
3.4.	Auswertungsmethodik	31
4.	Ergebnisse	34
4.1.	Induktive Ergebnisse	35
4.1.1.	Kompetenzerwerb anhand der Biografie	36
4.1.2.	Stärken von berufstätigen Alleinerziehenden	37
4.1.3.	Selbstwirksamkeit von berufstätigen Alleinerziehenden	41
4.1.4.	Relevanz privat entwickelter Kompetenzen für die aktuelle Führungsposition	42
4.2.	Deduktive Ergebnisse	45
4.3.	Überschneidende Ergebnisse	46
5.	Diskussion und Auswertung	48
5.1.	Diskussion der Forschungsfrage	49
5.1.1.	Kernfrage 1	49
5.1.2.	Kernfrage 2	50
5.1.3.	Kernfrage 3	52
5.1.4.	Kernfrage 4	53
5.2.	Auswertung der Hypothesen	53
5.2.1.	Unterhypothese 1	54
5.2.2.	Unterhypothese 2	55
5.2.3.	Unterhypothese 3	56
6.	Reflexion	58
6.1.	Methodenkritik.....	58
6.2.	Persönliche Reflexion.....	60
7.	Fazit und Ausblick	61
7.1.	Fazit	61
7.2.	Ausblick.....	64
	Literaturverzeichnis	66
	Anhangverzeichnis	70

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zielgruppen der Masterarbeit (eigene Darstellung).....	3
Abbildung 2: Die 3 Elemente der Kompetenzbiographie (Erpenbeck & Heyse, 2007, S. 202) .	11
Abbildung 3: Persönliche Qualifikationen und Stärken von Alleinerziehenden für den beruflichen Alltag (Hammer, 2002a, S. 140)	13
Abbildung 4: Vergrößerungseffekt durch transaktionale und transformationale Führung (Heyna & Fittkau, 2021, S. 9)	18
Abbildung 5: Zürcher Führungskompetenzmodell (ZFKM) (Hardegger & Boss, o. J.)	19
Abbildung 6: Kompetenzen mit den Ausprägungen der Wertequadrate (Hardegger & Boss, 2018).....	20
Abbildung 7: Kommunikation als Transmissionsriegen im Führungskompass (Lippmann et al., 2019, S. 61)	21
Abbildung 8: Standardmodell der Wirksamkeit: Das Führungsrad (Malik, 2014, S. 387).....	21
Abbildung 9: Übersicht der bekanntesten Interviewformen (eigene Darstellung).....	23
Abbildung 10: Prozess Interviewleitfaden Erarbeitung (eigene Darstellung).....	24
Abbildung 11: Beschreibung der Stichprobe (eigene Darstellung)	27
Abbildung 12: Ablauf Expert:inneninterview (eigene Darstellung)	30
Abbildung 13: Qualitative Evaluation in 7 Schritten nach Kuckartz et al. (2008) (eigene Darstellung)	31
Abbildung 14: Ablauf einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in 7 Phasen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 132).....	33
Abbildung 15: Ausgewählte Schlagwörter aus der Code Matrix	34
Abbildung 16: Regelmässige Unterstützung durch andere Personen/Institutionen.....	35
Abbildung 17: Grösste Herausforderungen berufstätiger Alleinerziehender.....	36
Abbildung 18: Ergebnis zu den erwarteten ausgeprägten Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender	38
Abbildung 19: Weitere erworbene Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender	39
Abbildung 20: Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender	41
Abbildung 21: Ausgeprägte Kompetenzen innerhalb der Selbstwirksamkeit.....	41
Abbildung 22: Relevanz privat entwickelter Kompetenzen für die Führung.....	44
Abbildung 23: Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender hinsichtlich ZFKM	(eigene Darstellung, basierend auf dem ZFKM Hardegger & Boss (o. J.))
Abbildung 24: Schlüsselkompetenzfelder berufstätiger Alleinerziehender für die Führung.....	47

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eckdaten der Interviewpersonen	28
Tabelle 2: Umfang der Expert:inneninterviews	34
Tabelle 3: Schlüsselaussagen zum Kompetenzerwerb berufstätiger Alleinerziehender anhand der Biografie	37
Tabelle 4: Codierung erwarteter, ausgeprägter Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender	38
Tabelle 5: Codierung unerwarteter, ausgeprägter Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender	40
Tabelle 6: Codierung von Kompetenzen innerhalb der Selbstwirksamkeit	42
Tabelle 7: Schlüsselaussagen zur Relevanz im Privatbereich entwickelter Kompetenzen für die Führung	43
Tabelle 8: Codierung der Relevanz im Privatbereich entwickelter Kompetenzen für die Führung	45

Abkürzungsverzeichnis

IAP	Institut für Angewandte Psychologie
ZFKM	Zürcher Führungskompetenzmodell
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

1. Einleitung

«Personen, die einen starken Sinn für Wirksamkeit haben, richten ihre Aufmerksamkeit und Anstrengung auf die Anforderungen der Situation und werden von Hindernissen für grössere Anstrengungen angespornt.» (Bandura, 1982, S. 123, Deutsche Übersetzung)

1.1. Ausgangslage

Theorien und Forschungen in Bezug auf Alleinerziehende basieren meist auf Herausforderungen und Risiken und liegen auf den Schwerpunkten Finanzen, Armut, Überforderung, psychischem Druck und vielem mehr. Dies wurde bereits vielfach und sehr detailliert untersucht.

Die Herleitung von Kompetenzen aus dem Privatbereich in den wirtschaftlichen Bereich ist anhand von Vergleichsstudien für verschiedene Gruppen bereits belegt. In Bezug auf Gamer:innen bestehen beispielsweise aktuelle Untersuchungen, wie die von Schindler (2021), aus der hervorgeht, dass Gamer:innen aufgrund ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten für Unternehmen und auch für die Royal Air Force besonders spannend sind und ganz oben auf der «Hiring-List» stehen sollten.

Auch für Spitzensportler:innen ist dies wissenschaftlich bereits belegt. Beispielsweise durch die Aussage von Virchow (2006, S. 214), dass zwischen Spitzensport und Militär bezüglich der Kompetenz, unter Druck effektive Entscheidungen zu treffen, eine Symbiose besteht. Oder durch Küttel (2017) in seinem Vortrag an der IAP Fachtagung anhand der Grafik «Wer hat zur Kompetenzentwicklung beigetragen» (S. 28), die zeigt, dass Kompetenzentwicklung in einem hohen Mass im sportlichen Umfeld stattfindet.

Ebenfalls bestätigen Erpenbeck und Heyse (2007, S. 135) ganz generell, dass die im Berufsleben erfolgsentscheidenden Kompetenzen nach der initialen Ausbildung fast gänzlich ausserinstitutionell und selbstorganisiert erworben werden und der Erwerb von Kompetenzen ein Produkt biografischer Entwicklung ist.

Nach Auffassung der Autorin kann ein solch biografischer Ansatz des Kompetenzerwerbs auch auf berufstätige Alleinerziehende für die Führung angewendet werden. Denn ob sich berufstätige Alleinerziehende aufgrund von Herausforderungen gewisse Stärken und somit besonders ausgeprägte Kompetenzen entwickeln, die sie als Führungspersonen interessant machen, ist bis anhin nur schwach erforscht, macht aber neugierig.

1.2. Zielsetzung

Diese Masterarbeit zeigt Kompetenzen von berufstätigen, alleinerziehenden Führungspersonen anhand ihrer Biografie in Relevanz zur heutigen Führungstätigkeit sowie zentralen Führungskompetenzen auf. Aus den Überschneidungen werden Schlüsselkompetenzen Alleinerziehender für die heutige Führung aufgezeigt und somit Kompetenzen aus dem Privatbereich in den wirtschaftlichen Bereich hergeleitet. Diese Arbeit soll die Leserschaft hinsichtlich Stärken Alleinerziehender sensibilisieren und somit einen empirischen Beitrag dazu leisten, dass Alleinerziehende vermehrt aus einer anderen Perspektive – beispielsweise derjenigen als Führungsperson – wahrgenommen werden.

Bei dieser qualitativen Forschung werden ganz zu Beginn noch keine Theorien und Modelle einbezogen. Im **ersten Schritt** steht bei der Untersuchung der Stichprobe mehrheitlich die empirische Forschung und somit die Datenerhebung anhand von Interviews im Vordergrund. Diese sollen nicht oder möglichst wenig aufgrund von Theorien gelenkt werden. Im Mittelpunkt steht hier die Selbstwahrnehmung von berufstätigen Alleinerziehenden in verschiedenen Führungspositionen, Unternehmen und Branchen, ohne Einbezug der Hierarchiestufe, Geschlechterrolle, finanziellen Lage etc. Dabei richtet sich das Augenmerk der Befragung ausschliesslich auf den Kompetenzerwerb von Alleinerziehenden in Bezug auf die aktuelle Führungstätigkeit. Es werden keine weiteren Aspekte einbezogen. Erst im **zweiten Schritt** werden die schwache Forschung bezüglich Stärken Alleinerziehender, die gängige Theorie hinsichtlich Führungskompetenzen sowie weitere wichtige, zum Thema erschienene Werke und Theorien einbezogen. Diese Daten dienen der deduktiven Datenauswertung der verbalen Daten, anhand der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse.

Die Kompetenzüberschneidungen der induktiv-deduktiven Datenauswertung der Stichprobe sollen die Schlüsselkompetenzen von berufstätigen Alleinerziehenden für die Führung herleiten, um die aufgeworfene Forschungsfragen in Kapitel 1.6 zu diskutieren und die Hypothesen in Kapitel 1.5, dass sich Alleinerziehende aufgrund ihrer Biografie Schlüsselkompetenzen aneignen, die sie als Führungspersonen interessant machen, zu stützen oder zu widerlegen.

Explizit zu erwähnen ist, dass für diese Arbeit unter «alleinerziehend» nebst der allgemeinen Begriffsdefinition in Kapitel 2.1.1 verstanden wird, dass sich der entsprechende Elternteil regelmässig um die Wochenorganisation von mindestens einem Kind kümmern muss und die alleinerziehende Person zu mindestens 30% berufstätig ist. Wer oder was nicht Ziel dieser Arbeit ist, befindet sich in der Abgrenzung in Kapitel 1.3.

Die Beantwortung der Forschungsfrage und Auswertung der Hypothese können für unterschiedliche Zielgruppen (Abbildung 1) hinsichtlich verschiedener Aspekte von Bedeutung sein:

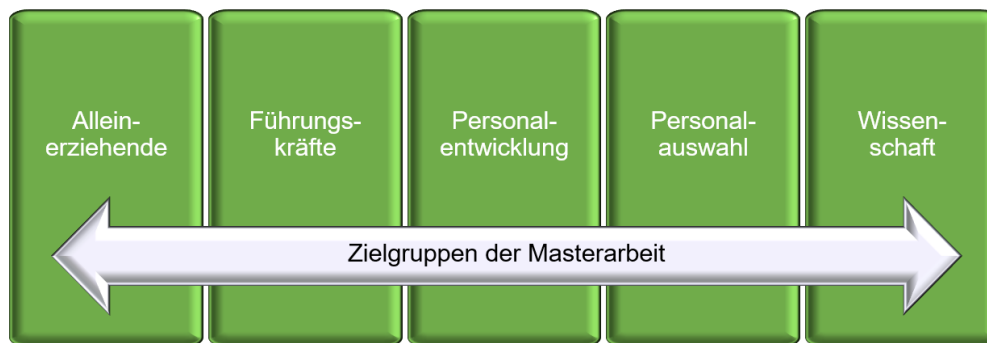


Abbildung 1: Zielgruppen der Masterarbeit (eigene Darstellung)

Alleinerziehende

Alleinerziehenden soll aufgezeigt werden, dass sich aus gewissen Herausforderungen in diesen Lebensumständen auch durchaus Stärken und somit wichtige Kompetenzen entwickeln können (*Psychohygiene*).

Führungskräfte

Den Führungskräften soll es zur Reflexion der eigenen Führungskompetenzen dienen und so Kompetenzentwicklung ermöglichen, um sich fehlende oder zu wenig ausgeprägte, zentrale Führungskompetenzen anzueignen (*lebenslanges Lernen*).

Personalentwicklung

Für die Personal- und Führungskräfteentwicklung kann es als Ansatz dienen, die zu wenig ausgeprägten Kompetenzen anhand gezielter Weiterbildung auszubauen und somit die Motivation von Mitarbeitenden zu fördern, um so einen langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern (*betriebswirtschaftlicher Nutzen*).

Personalauswahl

In der Personalauswahl (Human Resources, Recruiting Firmen und Unternehmen) können die verschiedenen Kompetenzen für Anforderungsprofile von Führungskräften verwendet werden und damit bestmögliche Kandidat:innen für vakante Stellen gewonnen werden (*Optimierung Anforderungskatalog für optimale Passung vakanter Stellen*).

Wissenschaft

Für die Wissenschaft kann es eine empirische Basis schaffen, Alleinerziehende aus einer anderen Perspektive wahrzunehmen und weiterführende Forschung in Bezug auf Alleinerziehende zu betreiben (*Neulandforschung*).

1.3. Abgrenzung

Wenn ein Elternteil die Kinder nur an den Wochenenden oder an Abenden unter der Woche betreut, gehört dieser Elternteil nicht zur Zielgruppe dieser empirischen Forschung.

Es werden keine weiteren Aspekte und Unterscheidungen in diese Untersuchung einbezogen hinsichtlich Geschlechterrolle, sozialer Herkunft, finanzieller Lage, Nationalität oder Führungshierarchie. Zudem finden auch keine Fremdeinschätzungen statt, beispielsweise Interviews mit vorgesetzten Personen und auch keine Vergleichsuntersuchungen zu nicht Alleinerziehenden. Dies würde den Rahmen dieser Untersuchung sprengen. Aufgrund schwacher Forschung wird auf eine quantitative Auswertung verzichtet.

1.4. Aufbau der Arbeit

In dieser Arbeit werden die Kompetenzen von berufstätigen alleinerziehenden Führungspersonen anhand ihrer Biografie identifiziert und die Relevanz der entsprechenden Kompetenzen zur heutigen Führungstätigkeit hergeleitet. Die aus den Interviews gesammelten verbalen Daten werden aufgrund der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in der induktiv-deduktiven Mischform der Kategorienbildung «Codierung» ausgewertet. Dabei wird gängige Theorie in Bezug auf Stärken Alleinerziehender sowie bezüglich zentraler Führungskompetenzen einbezogen. Aus den überschneidenden Kernkompetenzen werden Schlüsselkompetenzen Alleinerziehender für die Führung abgeleitet.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. In der **Einleitung** wird die Ausgangslage des Themas beleuchtet, die entsprechende Zielsetzung genau erläutert und eine Abgrenzung zur Empirie gemacht. Der Aufbau der Arbeit wird aufgezeigt sowie die Hypothesen und Fragestellungen in diesem Kapitel formuliert und konkretisiert. Wichtige Begriffe sind im zweiten Kapitel **Theoretische Betrachtung** definiert. Zudem werden gängige, für diese Forschung relevante, theoretische Grundlagen zur Beantwortung der Forschungsfrage einbezogen. Kapitel drei beschäftigt sich mit der Beschreibung der **Methode**, dem Expert:inneninterview, dem Design des Interviewleitfadens, der Beschreibung des Untersuchungsablaufs und der Auswertungsmethodik. Die aus den erhobenen Daten erworbenen **Ergebnisse** werden im vierten Kapitel ausgewertet und präsentiert. Im fünften Kapitel finden sich **Diskussion und Auswertung**.

Die Forschungsfragen werden aufgrund der Ergebnisse diskutiert und beantwortet sowie die Hypothesen diesbezüglich sowie aufgrund gängiger Theorie ausgewertet, um sie zu stützen oder zu widerlegen. Die **Reflexion** in Kapitel sechs findet bezüglich Methode statt, um sie kritisch zu hinterfragen sowie in persönlicher Hinsicht. Zum Schluss werden in Kapitel sieben ein **Fazit** gezogen sowie ein **Ausblick** gestellt.

1.5. Hypothesen

In diesem Kapitel werden die zu testenden Hypothesen in Bezug auf die Forschungsthematik aufgestellt, die im weiteren Verlauf auf ihre Gültigkeit getestet werden. Die empirische Hypothese lautet wie folgt:

«Berufstätige Alleinerziehende eignen sich aufgrund ihrer Biografie Schlüsselkompetenzen an, die sie als Führungspersonen interessant machen.»

Um die Hypothese zu beantworten, werden folgende zusätzlichen Unterhypothesen aufgestellt:

1.5.1. Unterhypothese 1

«Berufstätige Alleinerziehende entwickeln im Privatbereich aufgrund ihrer Biografie gewisse Stärken und somit Kompetenzen. Zu den besonders ausgeprägten Kompetenzen zählen: Kommunikationsfähigkeit, Lösungsorientierung, Organisationsfähigkeit, Selbstwirksamkeit und gutes Zeitmanagement.»

1.5.2. Unterhypothese 2

«Berufstätige Alleinerziehende erachten im Privatbereich entwickelten Kompetenzen auch für den wirtschaftlichen Bereich, als Führungsperson im Führungsalltag für ihre aktuelle Führungstätigkeit, als relevant.»

1.5.3. Unterhypothese 3

«Es gibt Überschneidungen zwischen den qualitativ erhobenen Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender und Aussagen gängiger Theorie hinsichtlich Führungskompetenzen, aus denen Schlüsselkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung hergeleitet werden können.»

1.6. Forschungsfragen

Um die Hypothese und die entsprechenden Unterhypothesen zu beantworten, steht die folgende Forschungsfrage im Vordergrund dieser Arbeit:

«Welche Schlüsselkompetenzen bringen berufstätige Alleinerziehende aufgrund ihrer Biografie mit, die sie als Führungspersonen interessant machen?»

Um die zentrale Forschungsfrage zu beantworten, lassen sich drei spezifische Kernfragen ableiten:

1.6.1. Kernfrage 1

«Welche Stärken haben sich bei berufstätigen Alleinerziehende im Privatbereich aufgrund ihrer Biografie zu besonders ausgeprägten Kompetenzen entwickelt?»

1.6.2. Kernfrage 2

«Welche im Privatbereich entwickelte Stärken und somit Kompetenzen erachten berufstätige Alleinerziehende auch für den wirtschaftlichen Bereich, zur Ausübung ihrer Führungstätigkeit, als besonders ausgeprägt und relevant?»

1.6.3. Kernfrage 3

«Welches sind Stärken berufstätiger Alleinerziehender bezüglich zentraler Führungskompetenzen nach gängiger Theorie?»

1.6.4. Kernfrage 4

«Welche Überschneidungen ergeben sich aufgrund der qualitativ erhobenen Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender und der Aussagen gängiger Theorie hinsichtlich Führungskompetenzen, aus denen Schlüsselkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung hergeleitet werden können?»

2. Theoretische Betrachtung

Im Folgenden werden als Basis wesentliche Begriffe in Bezug auf die Masterarbeit definiert und im Anschluss zentrale theoretische und wissenschaftsbasierte Wissensstände, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind, erläutert.

2.1. Begriffsdefinition

Um ein gemeinsames Verständnis für das Themengebiet zu entwickeln ist es von Bedeutung, sich die Definitionen der wesentlichen Begriffe näher anzusehen. In diesem Kapitel werden die wichtigsten Schlagwörter dieser Masterarbeit definiert und im weiteren Verlauf beibehalten. Voraus geht jeweils eine allgemeine Wortdefinition, welche im Anschluss, wo nötig und sinnvoll, expliziert wird.

2.1.1. Alleinerziehend

«Eine alleinerziehende Person ist eine Person, die ohne Hilfe einer anderen erwachsenen Person mindestens ein Kind grosszieht. Man spricht auch von Ein-Eltern-Familien bzw. Einelternfamilien. Alleinerziehende Eltern leben getrennt (ledige, geschiedene Eltern) oder sind verwitwet.» (Pro Familia Schweiz, 2020)

Wichtig zu erwähnen ist, dass für diese Masterarbeit unter alleinerziehend verstanden wird, dass sich der entsprechende Elternteil regelmässig um die Wochenorganisation von mindestens einem Kind kümmern muss und die alleinerziehende Person zu mindestens 30% berufstätig ist. Weitere Abgrenzungen dazu befinden sich im Kapitel 1.3.

2.1.2. Biografie

«Biografien sind (...) Fremdbeschreibungen oder Selbstbeschreibungen von Lebensläufen.» (Erpenbeck & Heyse, 2007, S. 90)

In dieser Arbeit werden jedoch nicht die gesamten Biografien der Stichprobe einbezogen, sondern lediglich Teilabschnitte der Lebens- und Lerngeschichte, die sich aus der Zeit als berufstätige, alleinerziehende Person in der Selbstwahrnehmung auf die heutige Führungstätigkeit auswirken.

2.1.3. Expert:in

Als Expert:in wird jemand bezeichnet, der «über besondere Kenntnisse, Fähigkeiten auf einem Fachgebiet verfügt.» (berlin-brandenburgische AKADEMIE DER WISSENSCHAFTEN, o. J.)

Expert:in ist eine Person in dieser Untersuchung dann, wenn sie mehrere Jahre Erfahrung auf dem relevanten Gebiet der Forschung gesammelt hat, nicht nur flüchtig. Aus diesem

Grund sind bezüglich dieser Masterarbeit diejenigen Personen Expert:innen, die alleinerziehend sind (oder über mehrere Jahre waren) und aktuell in einer Führungsposition tätig sind.

2.1.4. Führung

Führung wird bezeichnet als die «Ausrichtung des Handelns von einzelnen Personen oder Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele. (...) Orientierung auf die Zielerreichung, die Motivation der Mitarbeiter und die Stärkung des Gruppenzusammenhalts (Identifikation).» (Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, S. 161-162)

2.1.5. Führungsperson

Eine Führungsperson ist eine «Person mit Personal- und Sachverantwortung. Führungspersonen haben aufgrund ihrer relativ hohen hierarchischen Stellung Einfluss auf das gesamte Unternehmen oder auf Teilbereiche» (Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, S. 162 und 287) und sind in den unteren, mittleren oder oberen Management-Ebenen angesiedelt.

Im Kontext dieser Forschung wird unter Führungsperson verstanden, dass die Person mindestens auf Teamleitungsebene führt.

2.1.6. Führungskompetenz

Führungskompetenz ist die Fähigkeit, die Führungspersonen «(...) brauchen, um andere Mitarbeitende zu motivieren, die gemeinsamen Ziele zu erreichen und die Aufgaben in der erwarteten Zeit und Qualität umzusetzen. Dabei beinhaltet Führungskompetenz eine Reihe von Eigenschaften und Qualifikationen, die im Zusammenspiel gute Führungsarbeit ausmachen. Wichtig ist vor allem die soziale Ebene mit zahlreichen Soft Skills. Nur so kann ein Team geformt, begeistert und zusammengehalten werden.» (Mai, 2021)

Der Autorin hat diese Definition gefallen, auch wenn sie aus einer Website stammt.

2.1.7. Kompetenz

«Der Begriff der Kompetenz wird (...) für die Fähigkeit eines Mitarbeiters, die Qualifikationsanforderungen seitens des Unternehmens zu erfüllen, verwendet. Dabei werden Fachkompetenz (fachliche Kenntnisse), Methodenkompetenz (Verständnis für arbeitsorganisatorische Zusammenhänge) sowie Sozialkompetenz und emotionale Kompetenz unterschieden.» Nicht unter Kompetenz verstanden werden in im aktuellen Kontext dieser Masterarbeit die «Zuständigkeit zum Erlass von Hoheitsakten» und die «Befugnis eines Mitarbeiters, Anweisungen und Massnahmen zu ergreifen, um seine Aufgaben zu erfüllen.» auch wenn letzteres auf Führungspersonen zutrifft. (Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, S. 245-246)

2.1.8. Resilienz

«Resilienz (...) bezeichnet die Widerstandsfähigkeit eines Individuums, sich trotz ungünstiger Lebensumstände und kritischer Lebensereignisse (...) erfolgreich zu entwickeln.» (Rolfe, 2019)

Als Resilienz wird verstanden, dass solche Menschen über ein besonders hohes Mass an Belastbarkeit verfügen. Sie haben eine innere Widerstandsfähigkeit entwickelt und lassen sich von Herausforderungen nicht so leicht unterkriegen.

2.1.9. Schlüsselkompetenz

«Schlüsselkompetenzen sind diejenigen Kompetenzen, die alle Menschen für ihre persönliche Entfaltung und Entwicklung, Vermittelbarkeit, soziale Inklusion, eine nachhaltige Lebensweise und ein erfolgreiches Leben (...) benötigen. Sie werden im Sinne des lebenslangen Lernens von Kindesbeinen an während des gesamten Erwachsenenlebens durch formales, nichtformales und informelles Lernen in allen Umgebungen entwickelt (...).»

(Der Rat der Europäischen Union, 2018, S. 7)

Unter Schlüsselkompetenzen werden im Rahmen dieser Arbeit vor allem diejenigen Kompetenzen verstanden, welche sich aus den Überschneidungen im Privatbereich als berufstätige Alleinerziehende erlernter Kernkompetenzen und Kernkompetenzen als Führungsperson im wirtschaftlichen Bereich ergeben, und für das Berufs- und Arbeitsfeld von Führungspersonen als sehr zentral angesehen werden.

2.1.10. Selbstwirksamkeit

Unter Selbstwirksamkeit (self-efficacy) wird die Überzeugung einer Person verstanden, auch schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können (Bandura, 1997).

Oder anders ausgedrückt bedeutet es, Krisen gut zu überstehen und somit Vertrauen in die eigene Fähigkeit zu haben, neue Dinge zu lernen, zu beeinflussen und damit Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können.

2.2. Theoretische Grundlagen

Nachfolgend werden ausgewählte theoretische Ansätze und empirische Befunde, das heisst relevante zum Thema erschienene Werke und Theorien, zur Beantwortung der Forschungsfrage präsentiert. Dies bietet die Möglichkeit, die aufgestellte Hypothese nebst der qualitativen Sozialforschung zu testen und auszuwerten. Dabei wird die Theorie nicht ausführlich dargestellt, sondern nur relevante Botschaften in Bezug auf die Masterarbeit expliziert und Ergebnisse bestehender empirischer Befunde dargestellt.

2.2.1. Kompetenzerwerb anhand der Biografie

Dass Kompetenzerwerb anhand der Biografie eine empirische Daseinsberechtigung hat, zeigen die in der Einleitung erwähnten Vergleiche zu Gamer:innen und auch bezüglich Spitzensportler:innen. An dieser Stelle wird jedoch nicht weiter auf diese Zielgruppen eingegangen. Der Vergleich diene lediglich der Hinführung des Themas, um einen solchen biografischen Ansatz des Kompetenzerwerbs auch auf Alleinerziehende für die Führung anzuwenden.

Was die Kompetenzen aufgrund der Biografie betrifft, werden an dieser Stelle explizit die theoretischen Ansätze und empirischen Befunde von Erpenbeck und Heyse (2007) einbezogen. Darin bestätigen die Autoren, dass im Alltagslernen Wissen erzeugt, transformiert, neu aufgenommen und aus vorhandenen Beständen wieder eingebracht wird. Dabei bildet selbstorganisiertes Lernen die entscheidende Basis für die Entwicklung von Kompetenzen. Der Begriff selbstorganisiertes Lernen beinhaltet auch Aspekte des selbstgesteuerten bzw. selbstregulierten Lernens. Dazu gehören zum Beispiel Fähigkeiten wie Selbstmotivation, vorausschauende Planung und Selbstbeurteilung. Die Autoren sagen zudem aus, dass die im Berufsleben erfolgsentscheidenden Kompetenzen nach der initialen Ausbildung fast gänzlich ausserinstitutionell und selbstorganisiert erworben werden und ein Produkt biografischer Entwicklung sind. Dies ist aus Sicht der Autorin ein wichtiges Indiz dafür, dass Kompetenzerwerb anhand der Biografie stattfindet.

Die drei Elemente Biografie, Lerngeschichte (Lernstile) und Kompetenzerwerb fassen Erpenbeck und Heyse (2007) unter dem Überbegriff Kompetenzbiographie zusammen (Abbildung 2). Dabei erwähnen sie explizit, dass Biografien immer Lebens- und Lerngeschichte sind und unter Lernen Wissensgewinn und Wertaneignung, Kompetenzerwerb und Handlungsbefähigung verstanden wird.

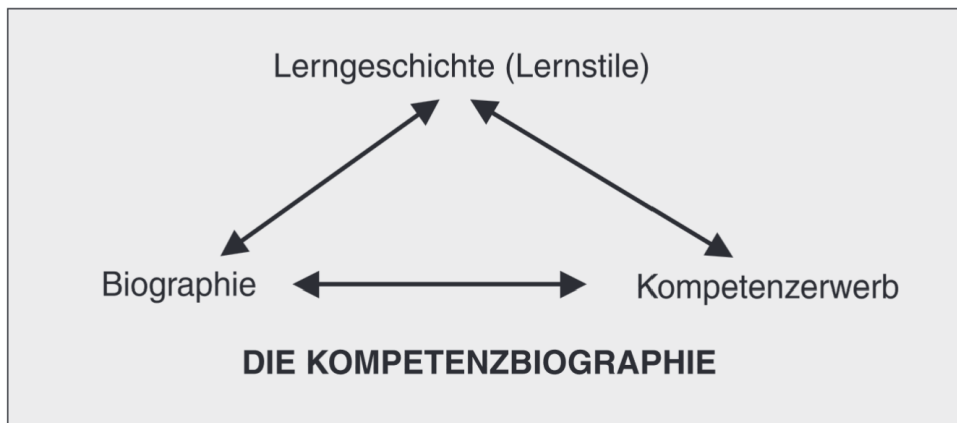


Abbildung 2: Die 3 Elemente der Kompetenzbiographie (Erpenbeck & Heyse, 2007, S. 202)

Gemäss Erpenbeck und Heyse (2007) sind es gerade die Wendepunkte im Lebenslauf, die in Interviews als Situationen hohen Kompetenzerwerbs erinnert werden. Diese Wendepunkte gilt es in dieser Arbeit anhand der entsprechenden Lebens- und Lerngeschichten Alleinerziehender (in den Teilabschnitten, nicht in der ganzen Biografie) herauszufinden, um den Kompetenzerwerb aus dem Privatbereich in den wirtschaftlichen Bereich herzuleiten und empirisch nachzuweisen. Man muss sich also fragen, in welchen biografischen Situationen die jeweiligen Kompetenzen erworben werden, um die Zukunft bewältigen zu können. Oder bezüglich der Forschungsthematik anders ausgedrückt, in welchen biografischen Situationen oder aufgrund welcher biografischer Herausforderungen welche Kompetenzen erworben wurden, die für die heutige Führungstätigkeit zentral sind.

2.2.2. Stärken von Alleinerziehenden

Im Fokus in Bezug auf Alleinerziehende stehen in dieser Forschung positive Aspekte und entwickelte Kompetenzen. Auf diesem Gebiet gibt es jedoch nur schwache Forschung und keine neuzeitigen Untersuchungen, was eine detaillierte Literaturrecherche ergeben hat. Umso wichtiger ist es, auf die wenigen vorhandenen theoretischen Ansätze und empirischen Befunde einzugehen, um den Erwerb von Stärken und somit Kompetenzen Alleinerziehender hinzuweisen und diese Thematik wieder aufzunehmen.

Interessante Aussagen bezüglich der Forschungsfrage sind im Bericht «Alleinerziehende in Deutschland» von Bertram, Kassner und Quander (2012) zu finden. «Zwischen den Selbst- und Fremdbildern von Alleinerziehenden besteht eine erhebliche Diskrepanz. Vor allem in der Fremdwahrnehmung ist Alleinerziehen häufig mit negativen Assoziationen besetzt. So gibt beinahe jede alleinerziehende Mutter an, schon einmal mit direkten oder indirekten Vorbehalten konfrontiert worden zu sein. Das gilt besonders für die Arbeitsplatzsuche.» Um

jedoch auf die positiven Aspekte einzugehen, zeigt dagegen ein grosser Anteil der Alleinerziehenden eine positive Grundhaltung gegenüber der eigenen Lebenssituation sowie einen ausgeprägten Bewältigungsoptimismus und hohes Selbstvertrauen.» Sie sagen auch Folgendes aus: Alleinerziehende verfügen «(...) über ein hohes Mass an Eigenständigkeit. Erfolgserlebnisse, wie etwa das Meistern schwieriger Aufgaben, geben ihnen zusätzliches Selbstvertrauen und Zuversicht.» (S. 12). Die Alleinerziehenden empfinden ihre Situation anscheinend subjektiv häufig nicht als «alleinerziehend», aufgrund ihrer Beziehungs- und Netzwerkstrukturen.

Auch Hammer (2002a) erwähnte vor vielen Jahren die unhaltbaren Vorurteile gegenüber Alleinerziehenden: «Forschungsergebnisse der letzten Jahre haben immer wieder deutlich gemacht, dass viele Ansichten über Alleinerziehenden Familien sich als unhaltbare Vorurteile erwiesen haben.» (S. 89)

Eine weitere wichtige Aussage hinsichtlich Stärken Alleinerziehender machen Borgstedt, Christ, Heckeley, Scheffler und Jessen (2011) in «Lebenswelten und -wirklichkeiten von Alleinerziehenden». Sie sagen, dass Alleinerziehende aus der „Not“ eine Tugend machen und in diesem Rahmen persönliche und berufliche Weiterentwicklung und Veränderung anstreben. Folgende expliziten Kompetenzen heben sie hervor: «Bei der aktiven Suche nach neuen Lösungsmöglichkeiten entwickeln sie ein erhebliches Mass an Selbstmanagement- und Organisationskompetenz, mit der sie den alltäglichen Herausforderungen erfolgreich begegnen. Durch selbstbestimmtes aktives Handeln erreichen sie erfolgreich eine Anpassung und Veränderung der lebensweltlichen Einflussfaktoren und gewinnen dadurch neue Handlungsspielräume.» (S. 40)

Obwohl im ersterwähnten Bericht nur Mütter und keine Väter untersucht wurden, werden die Äusserungen als sehr relevant angesehen. Diese Zahlen sollen den Lesenden die ungefähre Anteilsmässigkeit von alleinerziehenden Frauen und Männern in Deutschland und der Schweiz veranschaulichen:

Hammer (2002a, S. 90): «Alleinerziehende Männer machen etwa 15% aller allein Erziehenden aus.»

Caritas Schweiz (2022) bestätigt auf ihrer Website, dass aktuell, im Jahr 2022, in rund 86% der Fälle die Kinder bei der Mutter leben.

Diese obigen Aussagen sind in den Augen der Autorin besonders relevant anlässlich der Hypothese, dass sich Alleinerziehende anhand von Herausforderung Stärken und Kompetenzen aneignen. Noch detaillierter geht die etwas ältere empirische Forschung von Hammer (2002a) auf die Stärken Alleinerziehender ein.

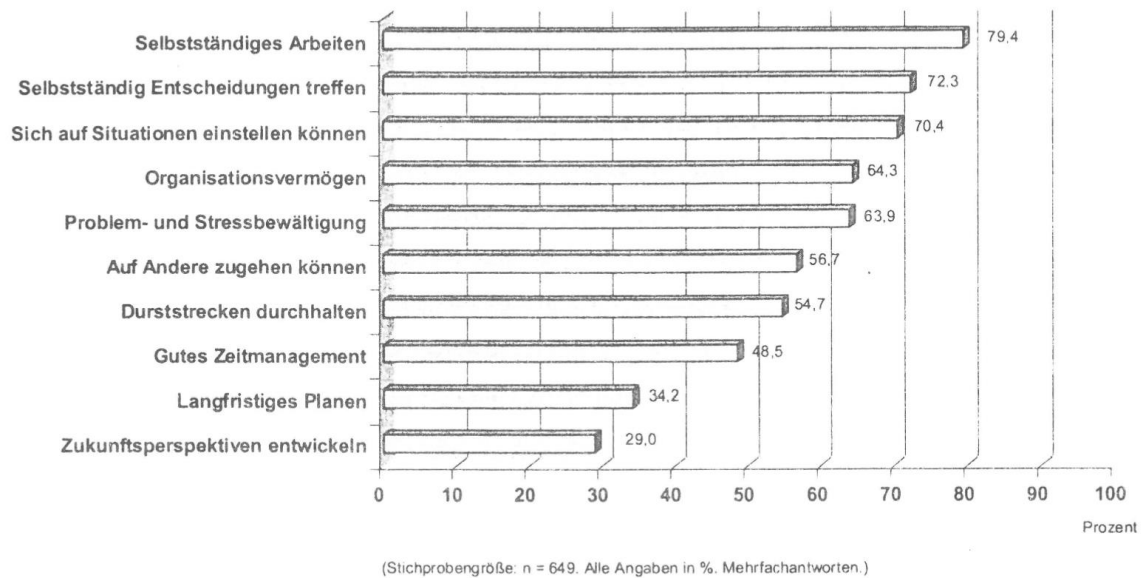


Abbildung 3: Persönliche Qualifikationen und Stärken von Alleinerziehenden für den beruflichen Alltag (Hammer, 2002a, S. 140)

Zudem besagt Hammer (2002b) in einem Zeitschriftenartikel ganz konkret, dass 70 - 80% der befragten alleinerziehenden Frauen und Männer über Managementkompetenzen verfügen.

Beim genauen Anschauen der Forschungsergebnisse (Abbildung 3), bei welchen diese Aussagen untermauert werden, fällt Folgendes auf: Die drei meistgenannten Kompetenzen, welche Alleinerziehende ihrer Selbsteinschätzung nach aus ihrer Familienzeit in den beruflichen Alltag positiv einbringen können und die empirisch belegt sind, sind selbständiges Arbeiten, dicht gefolgt von einem hohen Mass an Entscheidungsfreudigkeit und somit selbständiges Entscheidungen treffen sowie Flexibilität, sich auf Situationen einstellen zu können. Laut Aussage von Hammer geben sie «(...) zunächst einmal einen deutlichen Hinweis darauf, dass Alleinerziehende der Tendenz nach starke, selbständige Persönlichkeiten sind, und sich mittels natürlicher und positiver Autorität durchaus für (...) Leitungsfunktionen eignen.» Auch die Antworthäufigkeiten in Bezug auf Organisationsvermögen und Problem- und Stressbewältigung lassen in ihrer Empirie stark auf Führungs- und vor allem auch auf Managementqualitäten schliessen. Relativ hoch ist auch das Antwortverhalten beim auf Andere zugehen können, was auf Sozialkompetenz sowie Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit hinweist, Durststrecken durchhalten sowie gutes Zeitmanagement.

Diese empirischen Forschungsergebnisse zeigen eindrücklich verschiedene Kompetenzen von Alleinerziehenden auf, die sie als Führungsperson für Unternehmen interessant machen und zeigen gleichzeitig die Relevanz auf, diese Forschung durchzuführen.

2.2.3. Selbstwirksamkeit und Resilienz in Bezug auf die berufliche Tätigkeit

Das Zitat von Bandura (1982) besagt (ganz zu Beginn dieser Arbeit auf Deutsch übersetzt) so viel wie: «Personen, die ein starkes Gefühl der Wirksamkeit haben, richten ihre Aufmerksamkeit und Anstrengung auf die Anforderungen der Situation und werden von Hindernissen für grössere Anstrengungen angespornt.» Der Begriff Selbstwirksamkeit wurde unter 2.1.10 bereits nach Bandura definiert und als Überzeugung einer Person verstanden, auch schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können.

Sich von Hindernissen nicht abschrecken zu lassen, sondern sie durch Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten erfolgreich zu bewältigen, gehört aufgrund der Annahme der Autorin zu den besonders ausgeprägten Kompetenzen, die Alleinerziehende anhand ihrer Biografie entwickeln. Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung «Das schaffe ich!» führt somit dazu, dass Herausforderungen in Angriff genommen werden, was eine zentrale Führungskompetenz darstellt.

Gemäss Bandura (1988, S. 284-285) kann Selbstwirksamkeit über die folgenden vier Wege gesteigert werden:

1. Eigene Erfahrungen (Erfolge und Misserfolge)
2. Stellvertretende Erfahrungen (Beobachtungslernen)
3. Verbale Verstärkung (Feedback und Coaching)
4. Interpretation von physiologischen und affektiven Zuständen (z. Bsp. Angst)

Einerseits werden durch eigene Erfahrungen mit einer Situation direkte Handlungserfahrungen erlernt, andererseits aber auch durch stellvertretende Erfahrungen anhand von Lernen durch Beobachtung. Eindrücke aus Beobachtungen werden jedoch im Gegensatz zur direkten Erfahrung nicht als so einprägsam wahrgenommen. Als noch unzuverlässiger werden die zu den eigenen Leistungen verbalen Rückmeldungen eingestuft und an letzter Stelle steht die Selbstwirksamkeit anhand der wahrgenommenen physiologischen Erregung wie beispielsweise der Angst.

Alleinerziehende machen diverse eigene Erfahrungen anhand ihrer Lebenssituation. Diese Erfolge oder Misserfolge sind direkte Handlungserfahrungen und verdeutlichen, weshalb der Fokus in dieser Arbeit auf den Stärken von Alleinerziehenden anhand ihrer Biografie liegt und weshalb in dieser Forschung angenommen wird, dass Selbstwirksamkeit zu einer der besonders ausgeprägten Kompetenzen Alleinerziehender zählt.

Die Selbstwirksamkeit und der Glaube an sich selbst kann also über eigene Erfahrungen gesteigert werden. Interessant im Zusammenhang mit der Forschungsfrage scheint jedoch nicht nur diese Erkenntnis, sondern auch die Auswirkung von Selbstwirksamkeit auf die Führungstätigkeit, konkret auf die berufliche Entwicklung, die Beherrschung beruflicher Rollen sowie bezüglich der Umsetzung beruflicher Rollen. Diesen Themenbereichen widmet sich Bandura (1997) in seinem Buch «Self-efficacy: the exercise of control» in Kapitel 10.

Hinsichtlich des Kompetenzerwerbs vom Privatbereich in den wirtschaftlichen Bereich sind die folgenden Aussagen von Bandura (1997) (auf Deutsch übersetzt) in Bezug auf berufliche Entwicklung interessant: «Eine berufliche Laufbahn erfordert mehr als nur Fachwissen und technische Fähigkeiten. Der Erfolg am Arbeitsplatz beruht (...) auf der Selbstwirksamkeit im Umgang mit der sozialen Realität der Arbeitssituation (...). Dazu gehören die Fähigkeiten zu kommunizieren, effektiv mit anderen in Beziehung zu treten, die Anforderungen der eigenen Arbeit zu planen und zu bewältigen, Führungsaufgaben wahrzunehmen und Stress effektiv zu bewältigen.» (S. 429-430).

Zur Beherrschung beruflicher Rollen sagt Bandura (1997) (auf Deutsch übersetzt): «Je höher die bereits vorhandenen und verinnerlichten Überzeugungen über die Wirksamkeit sind, desto besser ist die Entwicklung der Fähigkeiten. (...) Ein grosser Teil der beruflichen Arbeit besteht darin, Urteile zu fällen und Probleme zu lösen, indem man sich auf sein Wissen stützt und Entscheidungsregeln anwendet. Problemlösungskompetenz erfordert die Entwicklung von Denkfähigkeiten, um Informationen zu suchen und zu nutzen, um Probleme zu lösen» (S. 441-442). Er sagt auch, dass die Bewältigung bestimmter Arten von Situationen mehr als nur das Erlernen von Regeln und Strategien erfordert. «Ein wichtiger Aspekt der Entwicklung der beruflichen Rolle ist daher das Training der Widerstandsfähigkeit gegenüber Schwierigkeiten. Dies erfordert Fähigkeiten zur kognitiven Selbststeuerung, zur Selbstmotivation und Strategien, um selbstschädigenden Reaktionen auf problematische Situationen, die einen leicht aus der Bahn werfen können, entgegenzuwirken.» (S. 443). «Wie auch bei anderen Aspekten der beruflichen Entwicklung wirken sich die Überzeugungen über die persönliche Wirksamkeit auf das Streben nach einer Führungsposition aus.» (S. 448).

Diese Kompetenzen zeigen eine wichtige Parallele zu den Aussagen gängiger Theorien bezüglich Stärken Alleinerziehender sowie zu den Managementkompetenzen Alleinerziehender (Abbildung 3) auf. Selbstwirksamkeit unterstützt also konkret bei der beruflichen Entwicklung und bei der Beherrschung beruflicher Rollen. Die Widerstandsfähigkeit und somit Selbstwirksamkeit können Alleinerziehende anhand ihrer Herausforderungen wiederkehrend üben.

In Bezug auf die Umsetzung beruflicher Rollen sind auch diese beiden Aussagen von Bandura (1997) zu erwähnen (auf Deutsch übersetzt): «Die wahrgenommene Selbstwirksam-

keit beeinflusst, wie sie mit den Anforderungen und Herausforderungen ihrer beruflichen Tätigkeit umgehen» (S. 460). «Die wahrgenommene Selbstwirksamkeit erhöht die Produktivität sowohl direkt als auch indirekt, indem sie die Zielakzeptanz fördert.» (S. 462). «Die wahrgenommene Selbstwirksamkeit wirkt sich bei der Erfüllung beruflicher Anforderungen auf das Stressniveau und die körperliche Gesundheit der Beschäftigten aus.» (S. 464).

Zusammenfassend kann betreffend Selbstwirksamkeit gesagt werden, dass das Vertrauen in die eigene Fähigkeit viel dazu beiträgt, Krisen gut zu überstehen. Selbstwirksame Menschen glauben daran, dass sie erfolgreich neue Dinge lernen, beeinflussen und damit Herausforderungen erfolgreich bewältigen können. Die Selbstwirksamkeit unterstützt Führungspersonen bei der Zielsetzung und -erreicherung, der Produktivität und hilft zudem, sich bei der beruflichen Arbeitsanforderung und Rollenverantwortung weniger gestresst zu fühlen.

Wichtig zu erwähnen ist zudem, dass Selbstwirksamkeit nach Rolfe (2019) als eine der Hauptkomponenten von Resilienz zählt. Aktuell gehören zu den sieben Säulen der Resilienz: (Realistischer) Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Selbstwirksamkeit, Verantwortungsübernahme, Netzwerkorientierung (Kooperation) sowie Zukunftsorientierung/-planung. Da die Thematik der Resilienz sehr vielumfassend ist und den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, wird nicht explizit auf gängige Theorie eingegangen. Folgende Informationen nach Rolfe (2019) erscheinen in der Verbindung von Selbstwirksamkeit und Resilienz relevant:

Die persönliche Resilienz ist sehr individuell. Sie entsteht beim Zusammenwirken von Mensch und Umfeld (einem komplexen Zusammenspiel zwischen Anpassungsprozessen). Wobei die Schutzfaktoren Eigenständigkeit (Autonomie), Authentizität, Ausgeglichenheit, gute Selbstwahrnehmung und Selbstkontrolle, hohe Selbstwirksamkeitserwartung, soziale Kompetenz sowie hohes Durchhaltevermögen kompetenzerhöhend und resilienzbildend wirken und die Fehlanpassung (Risikofaktoren, in der Person selbst begründet oder auf ihr Umfeld bezogen) beim Individuum eine Belastung darstellen.

Rolfe (2019) verweist zudem auf die Studie von Murlane, Hollmann und Trumpold (2013) die zeigt, dass bei Führungskräften vor allem die Resilienzfaktoren Emotionssteuerung, Impulskontrolle, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Zielorientierung und Empathie stärker ausgeprägt sind im Vergleich zu Mitarbeitenden.

Resiliente Menschen verfügen somit über ein besonders hohes Mass an Belastbarkeit, haben eine innere Widerstandsfähigkeit entwickelt und lassen sich von Herausforderungen nicht so leicht unterkriegen.

2.2.4. Führungsansätze und Zürcher Führungskompetenzmodell

Als Überblick über die Führungsentwicklung wird einleitend kurz auf den Wandel der Führungsansätze im Laufe der Zeit, nach Berger (2018), eingegangen.

Als erster namhafter Theorieansatz seit dem Industriezeitalter ab 1900 ist die **industrielle Arbeitsteilung** (Fordismus) bekannt, bei welchem Arbeiten in kleine Arbeitsgänge und die Arbeit in Einzelaufgaben zerlegt wurden (Fließbandarbeit). Darauf folgte 1911 der **Taylorismus**, der als Geburtsstunde des Managements bekannt ist. Arbeitsgänge wurden bei diesem Ansatz standardisiert, was später eine Automatisierung durch Maschinen erlaubte. 1920 folgte der **bürokratisch-administrative Ansatz**, bei welchem der gesamte Arbeitsvorgang detailliert dokumentiert wurde. In dieser Zeit basierte das Bild der Menschen noch auf einem mechanischen, tayloristischen Menschenbild «in dem der Arbeiter nur durch Anreize zu ehrlicher Tagesleistung zu bewegen sei.» (S. 18) Erst mit der **Motivationstheorie** (Maslow) Ende der 1930er folgte ein radikaler Umbruch im Verhältnis zwischen Führern und Geführten, in dem die psychosozialen Bedingungen bei der Arbeitsorganisation (Bedürfnisse der Mitarbeitenden) berücksichtigt wurden. Auf der Motivationstheorie basieren auch die meisten heute bekannten Führungsansätze. Dabei hat das Menschenbild nach McGregor (X und Y Theorie, 1960) bis heute grosse Bedeutung. Die Führung als «machtstrategischer Interaktionsprozess» rückte dann mit der Theorie der **Interaktionsansätze** in den Blickpunkt. Dabei ging es darum, mit den Ressourcen des Unternehmens eigene Interessen im Unternehmen durchzusetzen (der Mensch als Sinnsucher).

Seit 1990 befinden wir uns nicht mehr im Industriezeitalter, sondern im Informationszeitalter. Mit **Digital Economy** folgte ab 2014 ein weiterer Paradigmenwechsel auf dem Hintergrund der Digitalisierung, mit den Begriffen Arbeitswelt 4.0, New Work etc., die uns bis heute beschäftigen. Wobei hierzu zu sagen ist, dass sich in den letzten Jahren das Menschenbild nach McGregor aufgrund moderner Ansätze immer weiter in Richtung Y Theorie entwickelt.

Berger (2018, S. 22) fasst die Entwicklung so zusammen: «Die Art und Weise, wie in den Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften geführt wurde und wird, hat sich im Verlauf der Geschichte, insbesondere in den letzten 100 Jahren, stark verändert und verändert sich weiter. Je nach den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ist die eine oder andere Führungstheorie und -praxis erfolgreich. Wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, entstehen wieder neue Führungsleitbilder. Die Art zu führen, die man heute in einem Unternehmen vorfindet, ist diejenige, die sich für dieses Unternehmen in seinem speziellen Marktsegment unter den aktuellen Bedingungen herausgebildet hat.» Dies muss bei dieser Masterarbeit im Hinterkopf bleiben, da verschiedene Unternehmen und Branchen untersucht werden.

Als wichtige Hintergrundinformation wird auch erachtet, dass betreffend Führung auf Basis der transaktionalen Führung zunehmend auch die transformationale Führung wichtig ist, was gemäss Heyna und Fittkau (2021) einen Vergrößerungseffekt bei der Mitarbeiterführung bewirkt (Abbildung 4). Auch Pfister und Neumann (2019, S. 53-54) erachten die vier Elemente idealisierter Einfluss, individualisierte Führung, inspirierende Motivation und intellektuelle Stimulation als zentral.

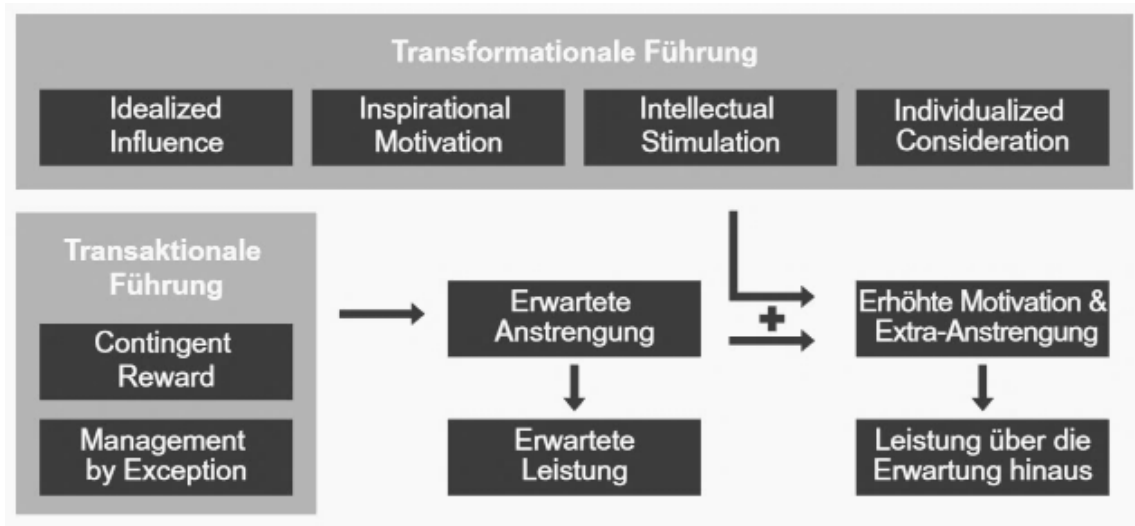


Abbildung 4: Vergrößerungseffekt durch transaktionale und transformationale Führung (Heyna & Fittkau, 2021, S. 9)

Definiert werden die transaktionale und transformationale Führungen dabei wie folgt (WPGS, o. J.):

«Transaktionale Führung ist die zielgerichtete Beeinflussung von Personen innerhalb von Organisationen über transparente und rationale Tauschprozesse.»

«Transformationale Führung ist die zielgerichtete Beeinflussung von Personen innerhalb von Organisationen durch eine tiefgreifende Veränderung dieser Personen selbst zu begeisterten Anhängern.»

Um Schlüsselkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung herleiten zu können, sollen nun heute zentrale Führungskompetenzen anhand gängiger Theorie definiert werden. Dies hilft einerseits zu einem späteren Zeitpunkt Überschneidungen zwischen Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender und zentralen Führungskompetenzen zu finden. Andererseits dient es dazu, die späteren Ergebnisse konkret messbar zu machen und so die Forschungsfrage zu beantworten und die Hypothese auszuwerten.

Da es eine sehr hohe Anzahl von Führungskompetenzen gibt, findet in diesem Theorie-Teil das Zürcher Führungskompetenzmodell (ZFKM) (Hardegger & Boss, o. J.) des IAP der ZHAW Verwendung. Dieses erlaubt nicht nur eine umfassende Analyse von Führungskompetenzen, sondern legt den Fokus speziell auch auf die Führungsentwicklung. Wichtig dabei zu erwähnen ist Folgendes: «Das ZFKM basiert auf den umfangreichen Studien von Tett et al. (2009), welche durch ihre umfassenden Analysen ein aussergewöhnlich grosses Spektrum an Führungskompetenzen identifizierten und damit einen gewissen Anspruch auf Universalität konstituiert haben. In einer Folgestudie am IAP wurde die grosse Anzahl von 53 Führungskompetenzen (...) von sowohl in der Eignungsdiagnostik erfahrenen Psychologinnen und Psychologen als auch erfahrenen Führungskräften eingestuft. Die Ergebnisse (Ähnlichkeitslandkarte) wurden (...) in einem methodischen Prozess zu einer handhabbaren Menge von 15 Führungskompetenzen verdichtet und in fünf Bereiche eingeordnet.» Diese sind Werte, Denken, Handeln, Interagieren und Führen. Den Kern dieses Modells bilden Einstufungsskalen, die auf der Logik eines Wertequadrats basieren. Anhand dieser Einstufungsskalen kann ein unverwechselbarer Fingerabdruck einer Führungsposition erstellt und mit dem Kompetenzprofil einer Person abgeglichen werden. Gleichzeitig lassen sich neben einer möglichen Passung auch Entwicklungsrichtungen für Führungspersonen aufzeigen.

Im Rahmen dieser Masterarbeit sind die in den fünf Bereichen enthaltenen **15 Führungskompetenzen** von grossem Interesse, weil sie fundierte zentrale und verdichtete Führungskompetenzen aufzeigen und sich visualisieren lassen (Abbildung 5 und Anhang 1).

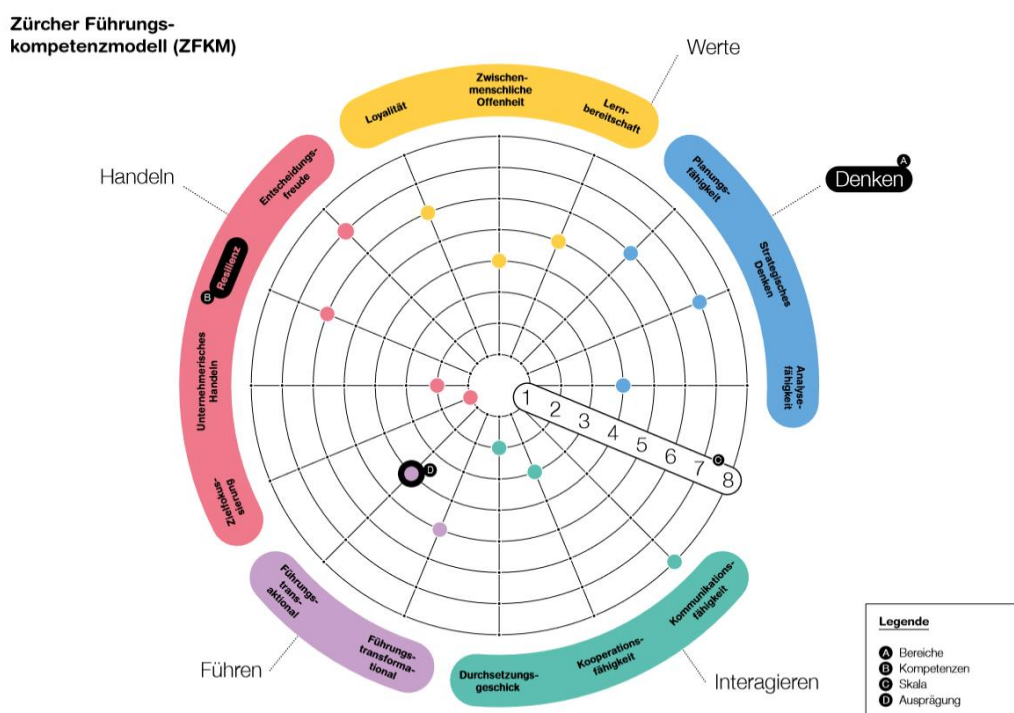


Abbildung 5: Zürcher Führungskompetenzmodell (ZFKM) (Hardegger & Boss, o. J.)

Auch ist interessant, dass sie anhand einer Einstufungsskala (auf der Logik des Wertequadrats nach Paul Helwig (1948) und Friedemann Schulz von Thun (1989) basiert) gemessen werden können (Abbildung 6). Bei der Untersuchung wird jedoch weder detailliert auf die Analyse noch auf die Führungsentwicklung eingegangen. Zu erwähnen ist, dass auf der Einstufungsskala ebenfalls die zuvor erwähnte transaktionale und transformationale Führung (Abbildung 5) im lila Bereich abgebildet ist, und zwar als zwei separate Kompetenzen.

Dimension	Kompetenz	Überzogen	Ausprägung A	Ausprägung B	Überzogen
Werte	Loyalität	eigenwillig	kritisch	treu	gehorsam
	Zwischenmenschliche Offenheit	desinteressiert	höflich	aufgeschlossen	distanzlos
	Lernbereitschaft	bequem	lernoffen	neugierig	orientierungslos
Denken	Analysefähigkeit	oberflächlich	pragmatisch	analytisch	detailversessen
	Strategisches Denken	kurzsichtig	vorausschauend	strategisch	fantastisch
	Planungsfähigkeit	planlos	flexibel	strukturiert	rigid
Handeln	Unternehmerisches Handeln	untätig	vorsichtig	proaktiv	umtriebig
	Entscheidungsfreude	unentschlossen	besonnen	beherzt	vorschnell
	Zielfokussierung	unbekümmert	wendig	beharrlich	verbissen
	Resilienz	verletzlich	biegsam	robust	unempfindlich
Interagieren	Durchsetzungsgeschick	nachgiebig	diplomatisch	nachdrücklich	dominierend
	Kooperationsfähigkeit	einzelgängerisch	mitwirkend	engagiert	aufopfernd
	Kommunikationsfähigkeit	hölzern	sachlich	souverän	selbstdarstellerisch
Führen	Führung transaktional	laissez-faire	delegierend	steuernd	einengend
	Führung transformational	rational	fördernd	inspirierend	abgehoben

Abbildung 6: Kompetenzen mit den Ausprägungen der Wertequadrate (Hardegger & Boss, 2018)

Auf die genaue Definition der 15 Führungskompetenzen wird in dieser Untersuchung nicht näher eingegangen. Dies würde den Rahmen sprengen. Zur Orientierung und als Gesamtüberblick veranschaulicht jedoch die Abbildung 6 (Hardegger & Boss, 2018) zusätzlich die entsprechenden Einstufungsskalen. Zu erwähnen ist, dass jeweils die Ausprägungen A und B angestrebt werden. Detailinformationen sind bei Interesse in ihrem Buch, Kapitel 9 «Führungskompetenz – worauf es wirklich ankommt», nachschlagbar (Hardegger et al., 2018).

Auf die Kompetenz Kommunikationsfähigkeit (Sozialkompetenz) soll hier nur kurz eingegangen werden, da dies ein komplexes Thema darstellt. Um die Relevanz als zentrale Führungskompetenz noch zu verstärken, werden jedoch folgende Aussagen als wichtig erachtet. Malik (2014) sagt ganz konkret, dass die Kommunikation ein zentrales Element der Führung ist. «Für Management jedoch sehe ich Kommunikation nicht als eine spezielle Aufgabe an, sondern als das Medium, durch welches Führungskräfte wirksam werden (...)» (S. 67).

Pfister und Neumann (2019) besagen zudem in der Führungstheorie, dass die Kommunikation als Transmissionsriemen im Führungskompass dient. Dieser Kompass dient den Führungskräften als pragmatische Orientierungshilfe (Abbildung 7).

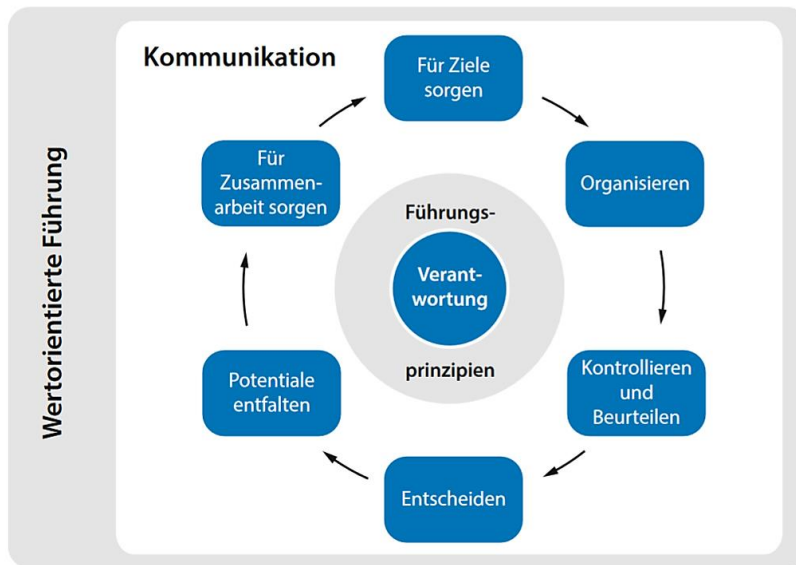


Abbildung 7: Kommunikation als Transmissionsriemen im Führungskompass (Lippmann et al., 2019, S. 61)

Das Führungsrad veranschaulicht dabei die Kommunikation als das zentrale Element (Abbildung 8).

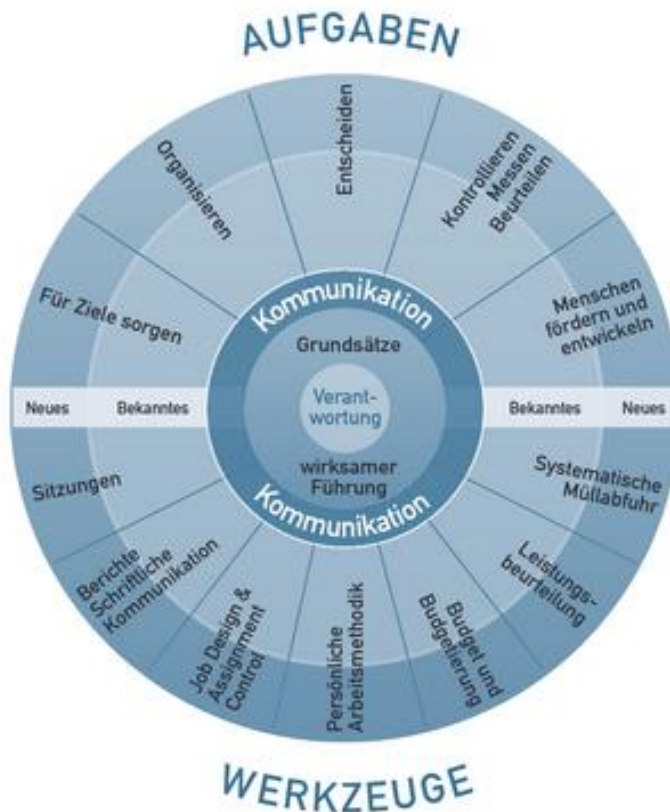


Abbildung 8: Standardmodell der Wirksamkeit: Das Führungsrad (Malik, 2014, S. 387)

3. Methode

Wie eingangs erwähnt, sind positive Aspekte und somit entwickelte Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender kaum erforscht und noch wenig bekannt. Sie basieren meist auf Herausforderungen und Risiken und liegen auf den Schwerpunkten Finanzen, Armut, Überforderung, psychischem Druck und vielem mehr. Ob berufstätige Alleinerziehende aufgrund ihrer Biografie gewisse Stärken und somit Kompetenzen entwickeln, die sie als Führungspersonen interessant machen, ist bis anhin nur schwach erforscht.

Die qualitative Sozialforschung zeichnet sich zur Untersuchung von unbekanntem oder wenig bekannten Feldern besonders aus. Denn sie will, gemäss Flick, von Kardorff und Steinke (2015, S. 14), «das Fremde (...) und das Unerwartete als Erkenntnisquelle und Spiegel» nutzen, um so weitere Erkenntnis zu ermöglichen. Das Interesse der qualitativen Sozialforschung gilt gemäss Flick (2016) den subjektiven Sichtweisen der befragten Personen, berücksichtigt deren Vielschichtigkeit und zeichnet sich durch die Offenheit gegenüber dem Forschungsfeld aus. Auch Schreier (2013, S. 223) bestätigt, dass die qualitative Sozialforschung sich dann eignet, «wenn man Zugang zur Innensicht der Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer gewinnen möchte, also z. B. etwas erfahren will über deren Lebensgeschichte (...) oder darüber, wie sie eine bestimmte gesellschaftliche Entwicklung sehen und beurteilen.». Diesbezüglich ist nach Aussage von Schreier (2013) das Interview die am wahrscheinlich häufigsten eingesetzte Datenerhebungsmethode in der qualitativen Sozialforschung. Interviews werden als sehr effiziente und sehr häufig eingesetzte Technik angewendet, um Meinungen, Positionen und Haltungen einzelner Personen zu erfahren. Sie können auch Aufschluss geben über das Verhalten und die Denkmuster der Interviewpersonen, beispielsweise was sie für relevant halten, wie ihre Denkmuster sind und wie sie argumentieren, wie Hunziker (2020) schreibt.

Aufgrund schwacher Forschung auf dem Untersuchungsgebiet und der Grundlage gängiger Theorie bezüglich Methodik wird für diese Masterarbeit die qualitative Untersuchung einer Stichprobe anhand explorativer Interviews (verbale Daten) angewendet.

3.1. Expert:inneninterview

Gemäss Methodenbeschreibung eignet sich in Bezug auf die Beantwortung der Hypothesen und der Forschungsfragen die Datenerzeugung anhand explorativer Interviews, in diesem Fall anhand von Interviews mit Expert:innen.

Expert:in ist eine Person dann, nebst der allgemeinen Begriffsdefinition in Kapitel 2.1.3, wenn sie mehrere Jahre Erfahrung auf dem relevanten Gebiet der Forschung gesammelt hat

und nicht nur flüchtig. Aus diesem Grund werden für diese Masterarbeit zur Befragung Personen einbezogen, die berufstätig und alleinerziehend sind (oder über längere Zeit waren) und aktuell in einer Führungsposition tätig sind. Die detaillierte Beschreibung der Stichprobe befindet sich in Kapitel 3.3.1.

Expert:inneninterviews werden halbstrukturiert durchgeführt, beinhalten aber auch narrative Elemente des unstrukturierten Interviews, um biografische Erfahrungen zu rekonstruieren. Die Abbildung 9 veranschaulicht die Verortung der beiden Interviewformen bei den qualitativen Interviews. Zudem gibt sie eine Übersicht über die bekanntesten Interviewformen in der Sozialforschung.

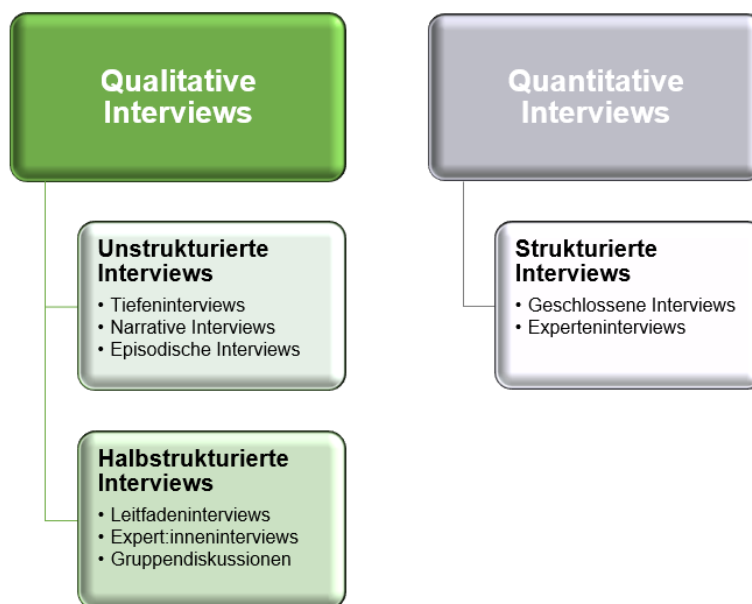


Abbildung 9: Übersicht der bekanntesten Interviewformen (eigene Darstellung)

Als **Potential** halbstrukturierter, explorativer Expert:inneninterviews mit narrativen Anteilen werden betreffend der Forschungsthematik folgende Punkte gesehen:

- **Möglichkeit eines hohen Informationsgewinns, auch in Bezug auf die Biografie**, aufgrund mehrheitlich offener Fragen und somit freier Antwortmöglichkeiten (ohne Vorgaben).
- **Hohe Flexibilität** mit der Möglichkeit, einzelne Aussagen direkt im Gespräch zu vertiefen.
- **Gewichtung von Antworten** anhand von «Skalierungsfragen» 0 - 10 (geschlossener Fragen).
- **Geringere Verweigerungshaltung** der Interviewpersonen aufgrund persönlicher Atmosphäre.

Als **Nachteil** wird die **Auswertung der Daten** angesehen, da diese mit einem sehr hohen Zeitaufwand verbunden ist. Details befinden sich in Kapitel 3.4 Auswertungsmethodik.

3.2. Design Interviewleitfaden

Für die explorativen, halbstrukturierten Expert:inneninterviews werden für die Beantwortung der Hypothese und Forschungsfrage gemäss Schreier (2013, S. 225) relevante Aspekte des Themas ausgewählt, Fragen dazu formuliert und in einem Interviewleitfaden zusammengestellt. Damit wird sichergestellt, dass relevante Aspekte während dem Interview angesprochen werden. Die Reihenfolge der Fragen wird dem Gesprächsverlauf angepasst, es können Fragen weggelassen oder hinzugefügt werden. Dies dient nach Aussage von Flick (2016) der Erhebung von Perspektiven und Handlungsweisen der interviewten Personen. Dabei stehen die Befragten in ihrer Eigenschaft als Expert:in als Repräsentierende einer Gruppe im Zentrum, weniger die Einzelpersonen als Ganzes.

Der Interviewleitfaden für das Expert:inneninterview wurde auf Basis gängiger Theorie erarbeitet und befindet sich im Anhang 2 (Interviewleitfaden des Probeinterviews) und Anhang 4 (Interviewleitfaden für die Expert:inneninterviews). Folgende Prozessschritte wurden dabei durchlaufen und mussten teilweise wiederkehrend bearbeitet werden (Abbildung 10).

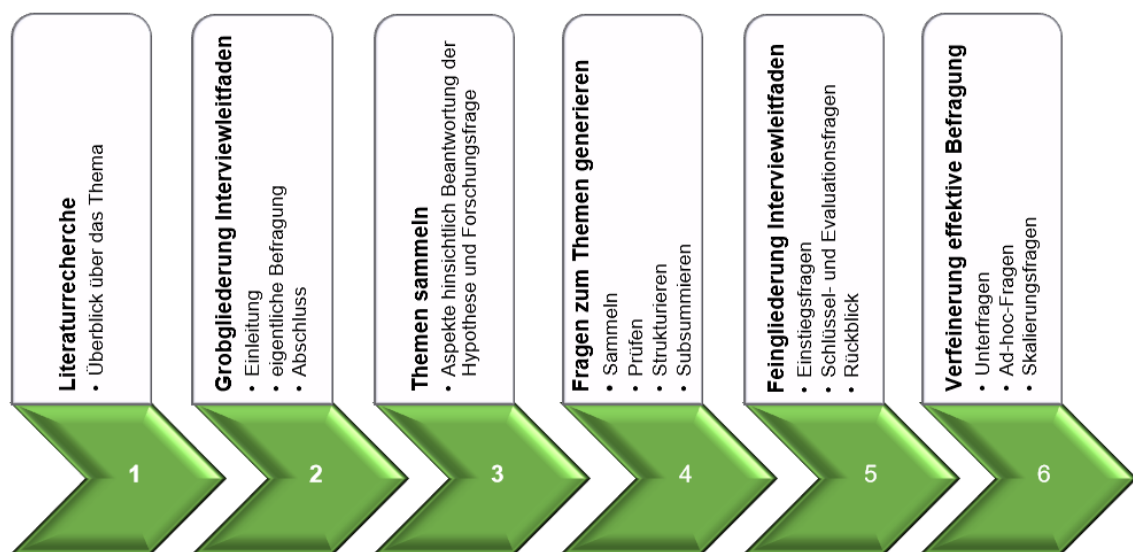


Abbildung 10: Prozess Interviewleitfaden Erarbeitung (eigene Darstellung)

Die Schritte werden nachfolgend detailliert erläutert:

Im **ersten Schritt** wurden schwach erforschte Theorie in Bezug auf Stärken Alleinerziehender und verschiedene Theorien und Modelle hinsichtlich zentraler Führungskompetenzen gesichtet und so ein erster Überblick über den Stand der Forschung geschaffen, jedoch noch nicht weiter vertieft. Es wurde auf den Einbezug bestehender Theorie in den Interviewleitfaden zu Beginn bewusst verzichtet, um den Fokus wurde auf die Selbstwahrnehmung der Expert:innen zu setzen, explorativ vorzugehen so eine hohe induktive Auswertung zu ermöglichen. Ziel war es, die Antworten der Interviewpersonen auf diese Weise möglichst wenig zu lenken.

Im **zweiten Schritt** wurde mit einer groben Gliederung des halbstrukturierten, explorativen Interviews nach Hunziker (2020, S. 100) begonnen und die eigentliche Struktur des Interviewleitfadens vorgenommen. Dieser beinhaltet die folgenden drei Teile:

- **Einleitung:** Begrüssung, kurzer Umriss des Themas mit Ausgangslage und Zielsetzung, Beschreibung des Interviewablaufs sowie Informationen zum Datenschutz.
- **Eigentliche Befragung:** Fragen zur Beantwortung der Hypothese und der Forschungsfrage.
- **Abschluss mit Ausklang und Ausblick:** Information zur Auswertung der Ergebnisse, Danksagung und Verabschiedung.

Im **dritten Schritt** wurden relevante Aspekte ausgewählt, um anhand der Selbstwahrnehmung der Expert:innen möglichst gehaltvolle Antworten auf die Forschungsfrage zu erhalten und so die Hypothese nach Möglichkeit zu stützen. Gemäss Erpenbeck und Heyse (2007) sind es die Wendepunkte im Lebenslauf, die in Interviews als Situationen hohen Kompetenzerwerbs erinnert werden. Der Hauptfokus der Interviewfragen lag auf den Schwerpunkten entsprechender Voraussetzungen (in privater und wirtschaftlicher Hinsicht), erworbenen Kompetenzen im Privatbereich sowie der Relevanz betreffend der aktuellen Führungstätigkeit.

Im **vierten Schritt** wurden anhand der Methode von Helferich (2011) entsprechende Fragen durch Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsummieren (SPSS) in die Struktur übertragen, «um das Grundprinzip der Offenheit zu wahren und dennoch die für das Forschungsinteresse notwendige Strukturierung vorzugeben.» (S. 182)

Im **fünften Schritt** wurde in der eigentlichen Befragung eine Feingliederung in die folgenden Rubriken vorgenommen:

- **Einstiegsfragen:** Fragen in Bezug auf die Fakten der Interviewperson und zum Abbau von Interaktionsbarrieren beim Kennenlernen.
- **Schlüssel- und Evaluationsfragen:** Offene Fragen zur Rekonstruktion von Erfahrungen und Erkenntnissen (Selbstwahrnehmung der Expert:innen) betreffend der in Schritt drei erwähnten Schwerpunkte mit dem Ziel, anhand narrativer Fragen die entsprechenden Lebens- und Lerngeschichten berufstätiger Alleinerziehender zu rekonstruieren. Dies um den Kompetenzerwerb aus dem Privatbereich in den wirtschaftlichen Bereich herzuleiten, die Forschungsfrage zu beantworten und die Hypothese empirisch auswerten zu können.

- **Rückblick:** Zusammenfassung des Gesagten zur Versicherung des Gehörten (auch während des Interviews wiederkehrend sinnvoll) und zur Schliessung von Informationslücken zum Schluss sowie der Möglichkeit, beidseitig Rückfragen zu stellen.

Im **sechsten Schritt** wurde die eigentliche Befragung im Bereich Schlüssel- und Evaluationsfragen nochmals verfeinert. Diese Fragen machen den Kern des Interviews aus und dienen dem Informationsgehalt. Daher wurden weitere Unterfragen formuliert, «Skalierungsfragen» für die Gewichtung einzelner Aussagen aufgenommen sowie «Ad-hoc-Fragen» als Gedankenstütze ergänzt, um unerwartete Aspekte anhand spontan im Interviewverlauf generierter Fragen zu vertiefen (Schreier, 2013, S. 226).

Beim Design des Interviewleitfadens mussten verschiedene Prozessschritte wiederkehrend bearbeitet werden, bis der Interviewleitfaden für als genug gehaltvoll für ein Probeinterview erachtet wurde. Dabei stand der Fokus auch auf der Einhaltung der Gütekriterien. Das heisst, dass der Interviewleitfaden so gestaltet wurde, dass keine Doppelfragen vorhanden waren und die Fragen frei beantwortet werden konnten. Es wurden offene Fragen verwendet, mit dem Recht auf Nicht-Antwort.

Informationen über die Durchführung des Probeinterview und nötige Anpassungen am Interviewleitfaden befinden sich in Kapitel 3.3.2.

3.3. Beschreibung des Untersuchungsablaufs

In diesem Kapitel wird der Untersuchungsablauf detailliert beschrieben. Von der Stichprobe über das Probeinterview bis hin zur effektiven Durchführung der Expert:inneninterviews. Die einzelnen Schritte der Forschung werden transparent aufgezeigt und dokumentiert, um die Gütekriterien dieser Untersuchung sicherzustellen.

3.3.1. Beschreibung der Stichprobe

Die Auswahl der Interviewpersonen erfolgte anhand ihres Expert:innenwissens. Als formales Kriterium galt, dass die Interviewpersonen berufstätig und alleinerziehend sind (oder über längere Zeit waren) und sich aktuell in einer Führungsposition befinden. Andererseits sollten nicht nur weibliche, sondern auch männliche Personen in die Stichprobe einbezogen werden und zudem in verschiedenen Branchen und Unternehmen tätig sein, um ein möglichst repräsentatives Ergebnis zu erzielen. Abgrenzung dazu siehe Kapitel 1.3.

Die Interviewpersonen wurden im eigenen beruflichen und privaten Netzwerk über «Türöffner» gesucht. Die vermittelten Interviewpersonen erhielten per E-Mail kurz die wichtigsten

Eckpunkte: Erläuterung zum Expert:inneninterview, Grund der Masterarbeit, Methodenerläuterung, Zeitpunkt der Stichprobe sowie Informationen zum Datenschutz. Sie wurden zudem angefragt, ob sie sich im Rahmen der Masterarbeit für ein Expert:inneninterview zur Verfügung stellen würden.

Um sicher zu gehen, dass alle Interviewpersonen Expert:innen sind, wurden sie kurze Zeit später erneut per E-Mail kontaktiert. Nebst der Einverständniserklärung zur Datenerhebung im Rahmen der Arbeit wurden sie explizit zu den formalen Kriterien befragt, zur aktuellen Führungsposition, Anzahl der Kinder und ob sie berufstätig und alleinerziehend sind (oder über längere Zeit waren). Dabei stellte sich heraus, dass das formale Kriterium, in einer Führungsposition zu sein, zu wenig klar aus dem ersten Anschreiben herauskam. Dies bewirkte, dass die Hälfte (drei der sechs Interviewpersonen) wieder aus der Stichprobe ausschieden und zusätzliche Expert:innen gesucht werden mussten. Im zweiten Anlauf konnten zwei weitere Personen für das Interview akquiriert werden und vervollständigten die Stichprobe (Abbildung 11).

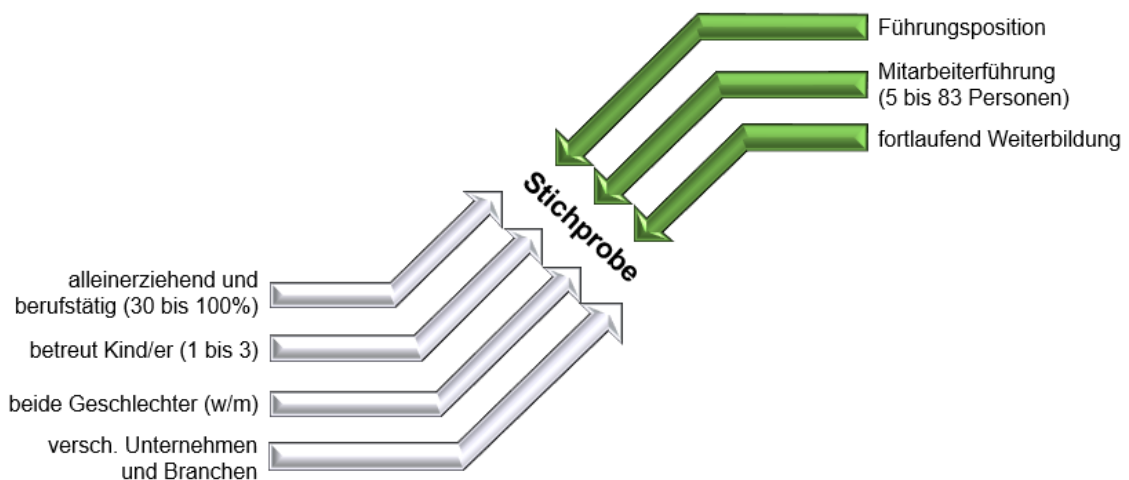


Abbildung 11: Beschreibung der Stichprobe (eigene Darstellung)

Auf diese Weise konnten fünf Personen, vier weibliche und eine männliche (zwischen 52 und 63 Jahren) für das Expert:inneninterview gewonnen werden. Dies entspricht im Verhältnis von 20% einer leicht höheren Anteilsmässigkeit als der ungefähren Anteilsmässigkeit von alleinerziehenden Frauen und Männern, die gemäss Hammer (2002a, S. 90) und Caritas (2022) bei 14% – 15% liegt.

Damit die in der Datenschutzvereinbarung gewährleistete Anonymität gegenüber den Interviewpersonen eingehalten werden kann, die Transparenz hinsichtlich der Interviewpersonen aber trotzdem so gross wie möglich ist, werden sie nachfolgend genauer erläutert. Interviewpersonen arbeiteten in verschiedenen Führungspositionen (von Teamleitung über Abtei-

lungsleitung bis hin zur Direktionsstufe) und waren somit aktuell in der Führung tätig. Sie führten zwischen 5 und 83 Personen und arbeiteten in verschiedenen Unternehmen und den Branchen (Bau, analytische Messtechnik, Apotheke, Fitness und Bildung). Alle sind noch oder waren über mindestens 3 Jahre alleinerziehend und haben zwischen einem und drei Kinder, die heute grösstenteils bereits erwachsen sind. Sie waren berufstätig und arbeiteten in der Zeit als Alleinerziehende zwischen einem Beschäftigungsgrad von 30 und 100%. Ihre Kinder waren während dieser Zeit zwischen 0 und 16 Jahre alt. Nur eine Person war damals bereits in dieser Zeit in einer Führungsposition. Die anderen Interviewpersonen waren erst zu einem späteren Zeitpunkt in eine Führungsfunktion gelangt und verfügten über mindestens ein Jahr Führungserfahrung. Alle hatten sich fortlaufend weitergebildet. Zur besseren Lesbarkeit befindet sich die Tabelle 1 in Anhang 3.

Experten-interview	Alter	Funktion	Branche	Anzahl Mitarbeitende	Alter Kinder heute	Alleinerziehend ab	Berufstätig damals	Alter Kinder damals	Führungsfunktion seit	Weiterbildung
E1	52	Leiterin Campus, Personalentwicklung, Kommunikation und Lernende	Bau	3 Mitarbeitende 17 Lernende in 5 Berufssparten	30 28 23	2007	Ja 60 - 100%	15 13 8	2008	fortlaufend
E2	63	Technischer Direktor	Analytische Messtechnik	83 Mitarbeitende	26 21	2010	Ja 100%	14 9	schon vor der Alleinerziehung	fortlaufend
E3	52	Leiterin Weiterbildung	Apotheke	5 Mitarbeitende	15	2007	Ja rund 30% kurz darauf 70%	vor Geburt	2021	fortlaufend
E4	55	Inhaberin Fitness Center	Fitness	13 Mitarbeitende plus Springende	28 25	2011	Ja rund 80%	16 13	2018	fortlaufend
E5	58	Co-Leiterin Studiengang	Bildung	13 Mitarbeitende (3 direkt, 10 indirekt)	19 17	2005	Ja 50 - 60%	2.5 0.5	2010	fortlaufend

Tabelle 1: Eckdaten der Interviewpersonen

3.3.2. Probeinterview

Um sicherzustellen, dass die Fragen im Interviewleitfaden zu Ergebnissen führen, die die Forschungsfragen möglichst aussagekräftig beantworten und somit zu einer Stützung der Hypothesen führen, wurde ein Probeinterview mit einer Testperson durchgeführt. Ziele des Probeinterviews waren unter anderem das Üben der konkreten Interviewsituation, sich vertraut machen mit dem Aufnahmegerät, die zeitliche Dimension des Interviewleitfadens zu erproben sowie die Verständlichkeit der Fragen und den Gehalt den Antworten zu überprüfen.

Die Testperson wurde der Autorin durch eine Person im privaten Netzwerk vorgeschlagen und war bis dahin nicht bekannt. Sie erhielt vorab die gleichen Informationen wie die Stichprobe, damit die Situation möglichst analog der geplanten Interviewdurchführung ablaufen konnte. Der Interviewleitfaden wurde zur Vorbereitung daher vorab per Mail verschickt, wie für

die effektive Durchführung vorgesehen. Der Zeitpunkt und der Ort des Interviews wurden bilateral vereinbart. Das Probeinterview hatte in der ersten Hälfte August 2022 in den Büroräumlichkeiten der Testperson stattgefunden. Das Interview wurde auf zwei digitalen Geräten aufgenommen und in Schriftdeutsch durchgeführt, um die spätere Transkription zu vereinfachen und das Gesagte nicht durch eine «Übersetzung» vom Schweizerdeutsch ins Schriftdeutsche interpretieren zu müssen.

Für das Probeinterview waren maximal 45 Minuten Interviewzeit vorgesehen. Dabei konnte die Dauer der eigentlichen Befragung mit rund 30 Minuten zeitlich gut eingehalten werden. Aufgrund der anschliessenden Besprechung des Interviewleitfadens wurde die vorgesehene Maximalzeit jedoch um 30 Minuten überzogen, was sich aber als wertvoll herausstellte.

Beim Probeinterview hat sich gezeigt, dass die Grundstruktur des Interviewleitfadens verständlich war und auch die Fragestellung konkrete und zielführende Antworten betreffend der Forschungsfrage erlaubte. Trotzdem wurden die Fragen nochmals kritisch hinterfragt und an einigen Stellen verfeinert und konkretisiert. Zudem wurde in der Einleitung explizit eine Frage bin Bezug auf Weiterbildung eingebaut, da erste Aussagen gemacht wurden zu weiterem Kompetenzerwerb, die als wichtig erachtet wurden.

Das Führen des Probeinterviews in Schriftdeutsch war etwas gewöhnungsbedürftig, wurde aber hinsichtlich der späteren Transkription als sinnhaft angesehen. Zudem wurde deutlich, dass bei der Interviewdurchführung darauf geachtet werden muss, dass nicht zu viele Sprecherwechsel, «mhm», «ja» etc. stattfinden, um den Interviewfluss nicht zu unterbrechen. Es ist aufgefallen, dass offene Fragen auch einen Nachteil bieten. Sie erlauben ein Abschweifen, was dazu führen könnte, dass zu wenig Zeit für alle Fragen bleibt. Dies war eine wichtige Erfahrung.

Die wichtigste Erkenntnis war jedoch, dass ein rein empirischer Interviewleitfaden, wie er geplant war, spätere Ergebnisse erschweren würde. Bei der Auswertung der Daten müssten die Aussagen der Interviewpersonen stark interpretiert werden. Um einer solch starken Interpretation entgegenzuwirken, wurde die ursprüngliche Frage 5 in die Frage 3 integriert. Dafür wurde als letzte Schlüsselfrage eine explizite Selbsteinschätzung eingebaut, um die im Privatbereich entwickelten Kompetenzen direkt mit den verdichteten 15 Führungskompetenzen des Zürcher Führungskompetenzmodells (ZFKM) (Hardegger & Boss, 2018) zu vergleichen. Ziel sollte sein, ein deduktives Ergebnis zu erzielen und nicht nur induktive Ergebnisse.

3.3.3. Interviewdurchführung

Der modifizierte und somit definitive Interviewleitfaden (Anhang 4) wurde den Interviewpersonen, analog zum Probeinterview, im Voraus verschickt, damit die Expert:innen genügend Zeit hatten für eine eigene Reflexion hinsichtlich des Kompetenzerwerbs als berufstätige, alleinerziehende Person und bezüglich Relevanz zur aktuellen Führungsposition. Ziel war es, den Gehalt der Antworten dadurch zu steigern.

Der Zeitpunkt und der Ort des Interviews wurden individuell vereinbart. Die fünf Interviews fanden zwischen Mitte und Ende August 2022 statt. Drei in den Büroräumlichkeiten der Interviewpersonen, ein Interview im privaten Haushalt sowie ein Interview online. Alle Interviews wurden in Schriftdeutsch durchgeführt, um die konkreten Aussagen zu erfassen und später bei der Transkription nicht interpretieren zu müssen. Sie wurden doppelt aufgezeichnet, auf einem Diktiergerät und zusätzlich auf dem Mobiltelefon als Sicherheitskopie, ab dem Beginn des Interviews. Die Einverständniserklärung wurde im Vorfeld unterzeichnet und per Mail zugestellt.



Abbildung 12: Ablauf Expert:inneninterview (eigene Darstellung)

Die Expert:inneninterviews dauerten rund 30 Minuten (ohne Einleitung und Ausklang). Der gesamte Ablauf veranschaulicht die Abbildung 12. Nach einer kurzen Begrüßung und dem Dank für das zur Verfügung stellen wurde anhand der Ausgangslage und der Zielsetzung betreffend der Forschungsfrage geschildert, worum es in der Masterarbeit geht. Der Ablauf des explorativen, halbstrukturierten Expert:inneninterviews wurde kurz erläutert, auch in Bezug auf die Dauer der eigentlichen Befragung. Wichtig war auch nochmals darauf hinzuweisen, dass alle Daten anonymisiert werden, damit ein möglichst offenes Gespräch bezüglich der Selbstwahrnehmung stattfinden konnte und um weitere Befürchtungen auszuräumen.

Während dem Interview orientierte sich die Autorin an den vorab festgelegten Fragen im Interviewleitfragen und stellte an sinnvollen Stellen geeignete Nachfragen oder «Ad-hoc-Fragen», um unerwartete und nicht weiter erläuterte Aspekte zu vertiefen. «Skalierungsfragen» erlaubten zudem, einzelne Aussagen zu gewichten. Die Grundhaltung während der Interviews war eine neugierige und offene, bei gleichzeitiger Gesprächsorientierung am Interviewleitfaden nach Kuckartz, Dresing, Rädiker und Stefer (2008, S. 22). Es bestand die Möglichkeit einer Nicht-Antwort, Gesagtes wurde immer wieder kurz zusammengefasst. Die eigentliche Befragung wurde beendet, indem die Möglichkeit bestand, Vergessenes noch anzusprechen oder anderweitige Fragen an die Autorin zu stellen.

Den Abschluss machten ein Ausklang und Ausblick. Dabei wurde die Auswertung der Ergebnisse erläutert und der Wunsch nach der Durchsicht der Transkription abgeholt, wovon nur eine Person Gebrauch machte. Bei der Danksagung wurde den Interviewpersonen ein kleines Präsent überreicht für die Offenheit und die Zeit, die sie sich genommen hatten.

3.4. Auswertungsmethodik

Die Auswertung der Untersuchung hat anhand der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) in der Mischform induktiv-deduktiv, mittels Kategorienbildung «Codierung» und computerunterstützter Auswertung (Software MAXQDA) stattgefunden. Dabei wurden bei allen durchgeführten Interviews Gütekriterien eingehalten und die grün dargestellten Prozessschritte 3 bis 6 der qualitativen Evaluation anhand der Checkliste nach Kuckartz et al. (2008, S. 111-115) durchlaufen. Die Daten wurden entsprechend ausgewertet und evaluiert (Abbildung 13).

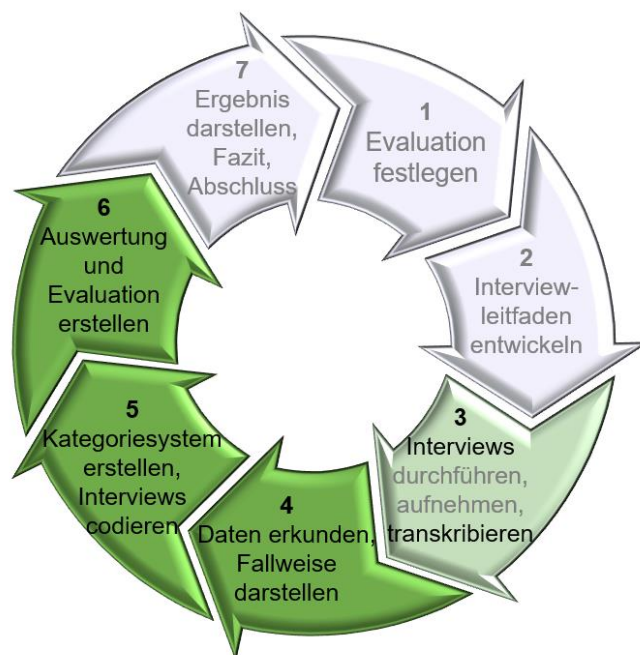


Abbildung 13: Qualitative Evaluation in 7 Schritten nach Kuckartz et al. (2008) (eigene Darstellung)

Schritt 3: Die die Expert:inneninterviews, die zwischen 27:45 und 34:04 Minuten gedauert haben, wurden zur Einhaltung der Gütekriterien zweifach digital aufgezeichnet und zur Sicherheit an unterschiedlichen Orten abgespeichert. Die Tonbandaufnahmen sind in der Software MAXQDA als wörtliches Transkript aufbereitet worden. Dabei wurden die verbalen Daten der Expert:inneninterviews anhand der Transkriptionsregeln (Anhang 5) für computerunterstützte Auswertung nach Kuckartz und Rädiker (2022, S. 200 - 201) überarbeitet. Sensible Daten wurden anonymisiert (Interviewpersonen durch E1 bis E5 umbenannt und Arbeitgeber, Namen etc. durch xx ersetzt), damit kein Rückschluss auf die konkrete Person möglich ist. Längere Sprechpausen wurden mit Punkten gekennzeichnet (...) und besonders betonte Worte unterstrichen. Zudem wurde eine sprachliche Glättung vorgenommen. Das heisst Fülllaute wie «ähm», «mhm» ohne Bedeutung oder Ausdrücke vom Schweizerdeutsch ins Schriftdeutsche wie «weil», «also» und «oder» wurden grösstenteils für eine bessere Lesbarkeit weggelassen. Die entsprechenden Transkripte bilden das Datenmaterial, auf dem die Auswertung der Untersuchung basiert.

Schritt 4: Bei der Analyse der Transkripte wurden hinsichtlich der Forschungsfrage und Hypothese wichtige Aussagen je Interview in der Software zusammengefasst («Case Summaries»). Die verschiedenen Interviews wurden im Anschluss miteinander verglichen, um Gemeinsamkeiten, Unterschiede sowie Auffälligkeiten herauszuarbeiten. Dabei wurde ein charakterisierender Kurztitel vergeben, was die Befragten am treffendsten kennzeichnet.

Schritt 5: Die Auswertung des Datenmaterials erfolgte anhand von Hauptkategorien, in MAXQDA «Codierung» genannt, die sich an der Zielsetzung und dem Interviewleitfaden orientierten. Anschliessend fand die Datenauswertung am gesamten Material induktiv und deduktiv statt. Das heisst, es wurde einerseits induktiv direkt aus dem Datenmaterial heraus Forschung betreffend Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender und Relevanz zur aktuellen Führungsfunktion durchgeführt, andererseits deduktiv anhand gängiger Theorien und Modelle. Dabei wurden zur thematischen Verfeinerung Subkategorien «Subcodierungen» gebildet. Das heisst, dass alle Texte Zeile für Zeile den entsprechenden Subcodierungen und somit der Hauptcodierung zugeteilt wurden. Nach dem ersten und zweiten Interview wurden die Haupt- und Subcodierung nochmals verfeinert, um die Ergebnispräsentation zu verbessern, die Fragestellungen möglichst konkret beantworten und die Hypothesen möglichst stützen zu können. Auf die Durchnummerierung der Codierung wurde zwecks Übersicht verzichtet, da dies gemäss Kuckartz und Rädiker (2022, S. 210) für qualitative Inhaltsanalysen nicht erforderlich ist. Das entsprechende Codebuch (Codesystem) befindet sich zur Transparenz und zur Einhaltung der Gütekriterien im Anhang 6.

Die Bildung der Haupt- und Subcodierung in der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse wird in Abbildung 14 (Schritte 2 bis 5) detailliert nach Kuckartz und Rädiker (2022, S. 132) veranschaulicht:

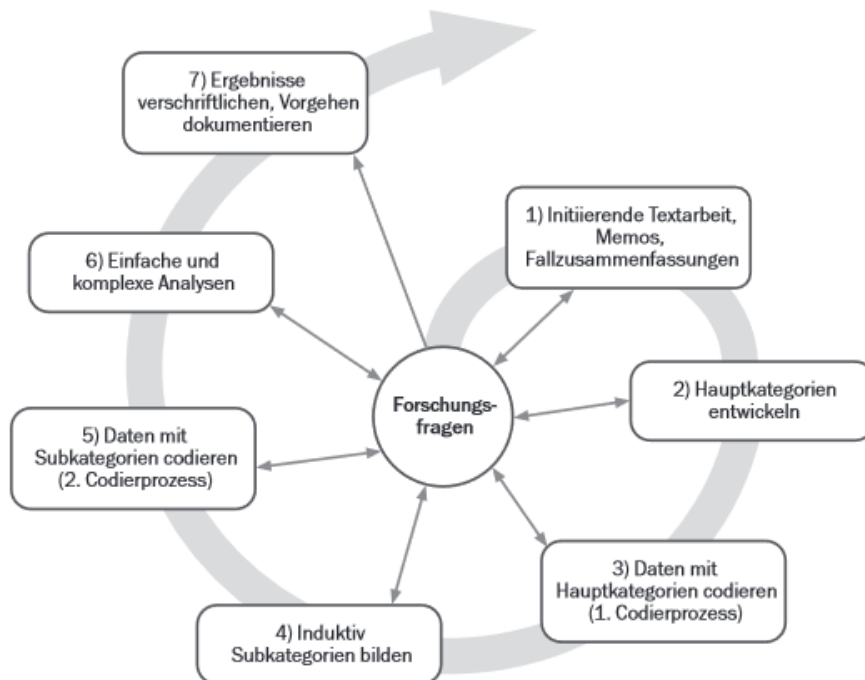


Abbildung 14: Ablauf einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in 7 Phasen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 132)

Schritt 6: Als nächster Schritt fanden die Auswertung und die Evaluation aller Codierungen anhand der zugeordneten Textstellen und Häufigkeiten statt. Es wurde alles im System verschriftlicht, was durch Aussagen der fünf Interviewpersonen in Bezug auf die Untersuchung und Evaluationsziel relevant erschien. Der Fokus lag dabei einerseits auf der induktiven Auswertung, andererseits auf der deduktiven Auswertung anhand gängiger Theorie. Ausschau wurde zum Schluss vor allem nach möglichen Kernkompetenzüberschneidungen zwischen Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung und den Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender hinsichtlich ZFKM gehalten, um gesuchte Schlüsselkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung herzuleiten.

Schritt 7: Die Auswertung und die Evaluation aus Schritt 6 bildeten die Grundlage für die Darstellung der Ergebnisse dieser Untersuchung. Um den Gehalt der Auswertung auf Verständlichkeit zu prüfen und die Gütekriterien zu gewährleisten, wurde abschliessend eine entsprechende Visualisierung vorgenommen. Dies ermöglichte das Aufzeigen des Vorhandenseins und der Häufigkeit entsprechender Codierungen und half, die Schlüsselkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung herzuleiten.

4. Ergebnisse

Auf die Ergebnisse der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in der Mischform induktiv-deduktiv wird nun detailliert eingegangen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen und zur Testung der Hypothesen wurden am Datenmaterial von 2 Stunden, 37 Minuten und 39 Sekunden, was insgesamt 47 Seiten Transkript ergab, total 694 Codierungen vorgenommen.

Interview	Länge (Minuten, Sekunden)	Transkription (auf 15 Minuten gerundet)	Länge Transkript (Seiten)
E1	33:12	330	9
E2	33:12	360	11
E3	34:04	345	10
E4	27:45	300	8
E5	29:26	315	9
Total:	2 Stunden 37 Min. 39 Sekunden	27 Stunden 30 Minuten	47 Seiten

Tabelle 2: Umfang der Expert:inneninterviews

Bei der Auswertung des Datenmaterials wurden 10 Hauptcodierungen gebildet, wobei bei 9 Hauptcodierungen diverse weitere Subcodierungen induktiv und deduktiv, mittels computerunterstützter Auswertung der Software MAXQDA, vorgenommen wurden. Das entsprechende Codebuch (Codesystem) mit den Haupt- und Subcodierungen befindet sich zur Transparenz und bezüglich der Gütekriterien in Anhang 6, wobei zwecks Übersicht auf die Durchnummerierung verzichtet wurde.

Zusätzlich veranschaulicht die Code Matrix in Anhang 7 die Codierhäufigkeit durch die Abbildung entsprechender Zahlen. Die häufigsten, ausgewählten Schlagwörter über alle Interviews waren die Folgenden (Abbildung 15).



Abbildung 15: Ausgewählte Schlagwörter aus der Code Matrix (eigene Darstellung)

In den beiden folgenden Kapiteln werden die induktiven und deduktiven Ergebnisse dieser Untersuchung detailliert dargestellt. Zur visuellen Unterstützung der Ergebnisse dienen entsprechende Abbildungen und Tabellen aus der Software MAXQDA. An einzelnen Stellen betonen zusätzlich ausgewählte Schlüsselaussagen (in Form von Zitaten oder Zusammenfassungen) die wichtigsten Ergebnisse. Es wird zur besseren Nachvollziehbarkeit zudem nochmals ausdrücklich auf die Beschreibung der Stichprobe (Abbildung 11) sowie auf die Eckdaten der Interviewpersonen (Tabelle 1) verwiesen.

4.1. Induktive Ergebnisse

Nachfolgend werden die induktiven Ergebnisse einzeln präsentiert. Zuerst wird jedoch ein kurzer Blick auf zwei wichtige Hintergrundauswertungen geworfen, da diese Ergebnisse für die spätere Diskussion als relevant erachtet werden.

In Bezug auf die Kinderbetreuung gaben die Interviewpersonen an, dass sie im eigenen Netzwerk deutliche Unterstützungen von anderen Personen oder Institutionen erhalten haben. So ergab die Auswertung, dass vier von fünf Personen in der relevanten Zeit bei der Kinderbetreuung auf die Eltern und oder Schwiegereltern sowie den Mittagstisch bei Schulen und Bekannten zurückgreifen konnten. Bei drei Personen half eine Tagesmutter regelmässig bei der Betreuung mit. Bei je zwei Personen unterstützen Krippenplätze und Ex-Partner:in. Nur eine Person erwähnte, gar keine Unterstützung gehabt zu haben, weil die Kinder schon etwas grösser waren (Abbildung 16).

Dies zeigte deutlich, dass bei vier von fünf Personen eine regelmässige Entlastung im Alltag stattfinden konnte und so einerseits die Aufgaben und Verantwortungen nicht ausschliesslich auf der berufstätigen, alleinerziehenden Person lag und andererseits dank dieser Unterstützung einer regelmässigen beruflichen Tätigkeit nachgegangen werden konnte.

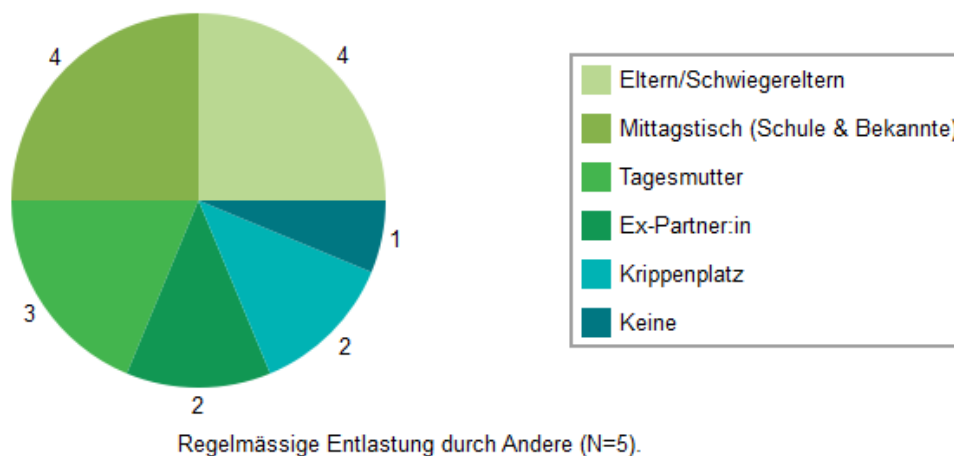


Abbildung 16: Regelmässige Unterstützung durch andere Personen/Institutionen

Als grösste Herausforderungen im Spagat der berufstätigen Alleinerziehung wurde die fehlende Zeit bei vier von fünf Personen erwähnt, gefolgt von der finanziellen Last. Aber auch zur emotionalen Belastung wurden Aussagen gemacht, wie beispielsweise ein schlechtes Gewissen zu haben, oder hinsichtlich organisatorischer Komponenten, wie alles «unter einen Hut» bringen zu müssen aufgrund der Doppelbelastung. Die Gewährleistung der Kontinuität für die Kinder war für eine Person die grösste Herausforderung (Abbildung 17).

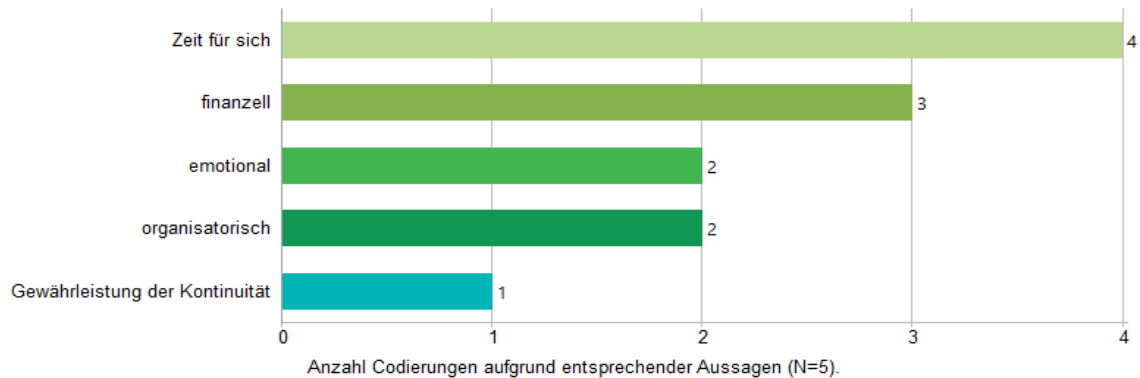


Abbildung 17: Grösste Herausforderungen berufstätiger Alleinerziehender

Nachfolgend werden die induktiven Ergebnisse zu den folgenden Forschungsschwerpunkten präsentiert:

- Kompetenzerwerb anhand der Biografie
- Stärken berufstätiger Alleinerziehender
- Selbstwirksamkeit von berufstätigen Alleinerziehenden
- Relevanz privat entwickelter Kompetenzen für die aktuelle Führungsposition

Dabei lag der Fokus auf der Selbstwahrnehmung der Expert:innen, um explorativ vorzugehen und aus den entsprechenden Aussagen eine eigene Theorie abzuleiten, die auf die Allgemeinheit angewandt werden kann.

4.1.1. Kompetenzerwerb anhand der Biografie

Bei dieser Auswertung lag ein erstes Augenmerk darauf, ob sich bei der Stichprobe nach eigener Einschätzung Stärken und somit Kompetenzen im Privatbereich aufgrund der Biografie entwickelt hatten. Das heisst aufgrund der Alleinerziehung und gleichzeitig beruflicher Tätigkeit sowie den damit verbundenen Herausforderungen. Auf die offen formulierten Fragen bestätigten alle fünf Interviewpersonen, dass bei ihnen in dieser Zeit ein Kompetenzerwerb in verschiedenen Themen stattgefunden hatte. 47 Codierungen wurden im Bereich «Bestätigung Kompetenzerwerb durch Alleinerziehung» und somit anhand der Biografie am Datenmaterial, aufgrund entsprechender Aussagen, vorgenommen. Die Anzahl erwähnter

Kompetenzerwerbe lag dabei zwischen mindestens 7 und maximal 14 Aussagen je Interviewperson (siehe dazu Code Matrix Anhang 7, Bereich H1 – T2.2.1 – Kompetenzerwerb anhand der Biografie).

Die aus Sicht der Autorin 18 wichtigsten Schlüsselaussagen der Expert:innen aus den 47 Codierungen wurden zusammengetragen, paraphrasiert und auf das Wesentliche reduziert. Sie befinden sich zur besseren Lesbarkeit zusätzlich in Anhang 8 und verdeutlichen die spezifischen Kompetenzerwerbe.

Schlüsselaussagen zum Kompetenzerwerb berufstätiger Alleinerziehender anhand ihrer Biografie

	Aussagen E1_2022-08-15	Aussagen E2_2022-08-15	Aussagen E3_2022-08-17	Aussagen E4_2022-08-18	Aussagen E5_2022-08-26
Haben Sie das Gefühl, dass Sie sich als alleinerziehende Person im Privatbereich besondere Stärken oder Kompetenzen entwickelt haben?	Planung, Kommunikation, aushalten, zulassen. Das habe ich über die Jahre natürlich konditioniert. Es war für mich sicher so, dass ich aus der alleinerziehenden Zeit (im Privaten) Stärken und Kompetenzen entwickelt habe. Es hat dort, wie einen initialen Start gegeben, weil man alles allein machen und organisieren musste. Sozialkompetenzen habe ich sicher auch aus dieser Zeit mitgenommen. Die Werte Loyalität und auch zwischenmenschliche Offenheit wurden unter anderem schon auch da angelegt. Und Lernbereitschaft hat da einen sehr hohen Stellenwert.	Also ich habe sicher profitiert von der Situation, wie sie sich privat entwickelt hat. Kontinuität, Durchhaltevermögen und eine Vision, das hatte ich vorher schon. Aber ich habe sie durch diese Erfahrung noch viel stärker bekommen. In den letzten Jahren konnte ich durch diese Umstände Energien mobilisieren. Auch eine Zielstrebigkeit und Lösungsorientierung. Und was sich sicher verstärkt hat ist das Selbstvertrauen und auch die Risikoeinschätzung. Ich habe bei der Problemlösung Selbstvertrauen gewonnen, durch diese private Erfahrung. Den Mut zu haben, Sachen konstruktiv anzugehen, auch wenn sie konfrontationsgefährdet sind.	Ich glaube was man schon entwickelt ist eine gewissen Gelassenheit, wenn man Dinge nicht ändern kann. Man geht gelassener auf Menschen und Situationen zu. Man weiss, irgendwie löst sich das alles. Man hat die innere Sicherheit und weiss: „Ich werde das bewältigen, egal was kommt.“ Das Selbstvertrauen und die Selbstwirksamkeit haben sich geändert in der Zeit. Und die Art und Weise der Kommunikation hat bestimmt auch mit den Herausforderungen zu tun, die im Privatleben vor mir standen. Ich konnte nicht sitzenbleiben auf den Problemen, sondern ich musste vorwärtsschauen. Für Lösungen, die für alle Seiten tragbar waren.	Was ich sicher gelernt habe oder einfach musste, war eine gute Tagesplanung. Ohne ging es nicht. Das ist sicher ein grosser Vorteil. Auch für das Selbstwertgefühl war es gut hinzustehen und zu merken, dass ich das kann und auch durchziehe. Die Macher-Qualitäten hatte ich vorher weniger. Das man einfach anpackt oder Ideen, die da sind, umsetzt. Daraus hat sich Selbstbewusstsein entwickelt. Wenn ich zurückdenke, wäre ich heute nicht am gleichen Ort wie heute, wenn diese Phase der Alleinerziehung nicht gewesen wäre. Kompetenzentwicklungen haben stattgefunden. Dadurch, was ich erlernt habe, damals.	Verantwortung übernehmen, Verantwortung tragen und nicht auszuweichen habe ich mir in dieser Zeit angeeignet. In der Zeit musste ich einfach durchhalten und mir sehr gut überlegen wie ich was strukturiere. Auch diese schnelle, pragmatische Entscheidungsfindung. Und diese nicht zu hinterfragen (oder erst später), weil es einen gewissen Zwang gab. Oder weit im Voraus organisieren, was ich erst da haben nutzen müssen. Und ich alles allein managen musste. Die Fähigkeit, Dinge von der positiven Seite zu sehen oder eher davon auszugehen: „Das kommt gut.“ Das habe ich mit meinen Kindern gelernt.
Gleich Unterschied	Kompetenzerwerbe haben anhand der Biografie, als berufstätige und alleinerziehende Person stattgefunden. Die Kompetenzerwerbe und entsprechende Ausprägung waren nicht bei allen Expert:innen die gleichen. Sie wurden daher separat ausgewertet.				
Gesamtaussage	Alle Expert:innen waren sich klar einig, sich aufgrund ihrer Lebensumstände (als berufstätige und alleinerziehende Person), verschiedene Kompetenzen in unterschiedlich hoher Ausprägung angeeignet zu haben, aufgrund wiederholten Übens verschiedener Lebens- und Lernsituationen.				

Tabelle 3: Schlüsselaussagen zum Kompetenzerwerb berufstätiger Alleinerziehender anhand der Biografie

Die entsprechende Inhaltsanalyse ergab, dass sich alle Interviewpersonen klar einig waren, sich aufgrund ihrer Lebensumstände als berufstätige und alleinerziehende Person Kompetenzen verschiedener Art angeeignet zu haben, und zwar aufgrund wiederholten Übens in verschiedenen Lebens- und Lernsituationen. Die entsprechenden Ausprägungen variierten dabei jedoch. Auf die Datenauswertung die Art der erworbenen Kompetenzen und deren Ausprägungen wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

4.1.2. Stärken von berufstätigen Alleinerziehenden

Das Ergebnis im Bereich Kompetenzerwerb anhand der Biografie war eindeutig, nicht jedoch die entsprechenden Kompetenzen. Daher galt ein weiteres Augenmerk den erworbenen, besonders ausgeprägten Kompetenzen. In erster Linie, ob die Expert:innen die im Vorfeld

erwarteten Kompetenzen (Kommunikationsfähigkeit, Lösungsorientierung, Organisationsfähigkeit, Selbstwirksamkeit und Selbstmanagement) eigenständig erwähnten, ohne dass direkt danach gefragt wurde.

Im Datenmaterial wurden dazu 97 Codierungen bezüglich solcher Kompetenzaussagen vorgenommen. Alle Interviewpersonen machten entsprechende Aussagen zu den im Vorfeld erwarteten, ausgeprägten Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender. Weitaus die meisten Aussagen wurden in Bezug auf Selbstwirksamkeit eruiert, mit 30 Codierungen. Im Mittelfeld lagen die Lösungsorientierung mit 20, die Organisationsfähigkeit mit 18 und das Zeitmanagement mit 16 Codierungen. Am wenigsten Aussagen wurden hinsichtlich Kommunikationsfähigkeit gefunden, wie die Abbildung 18 zeigt.

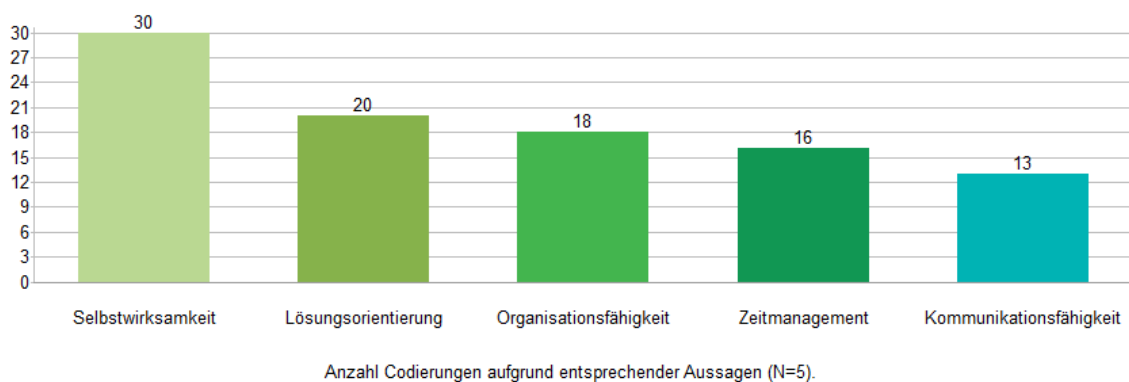


Abbildung 18: Ergebnis zu den erwarteten ausgeprägten Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender

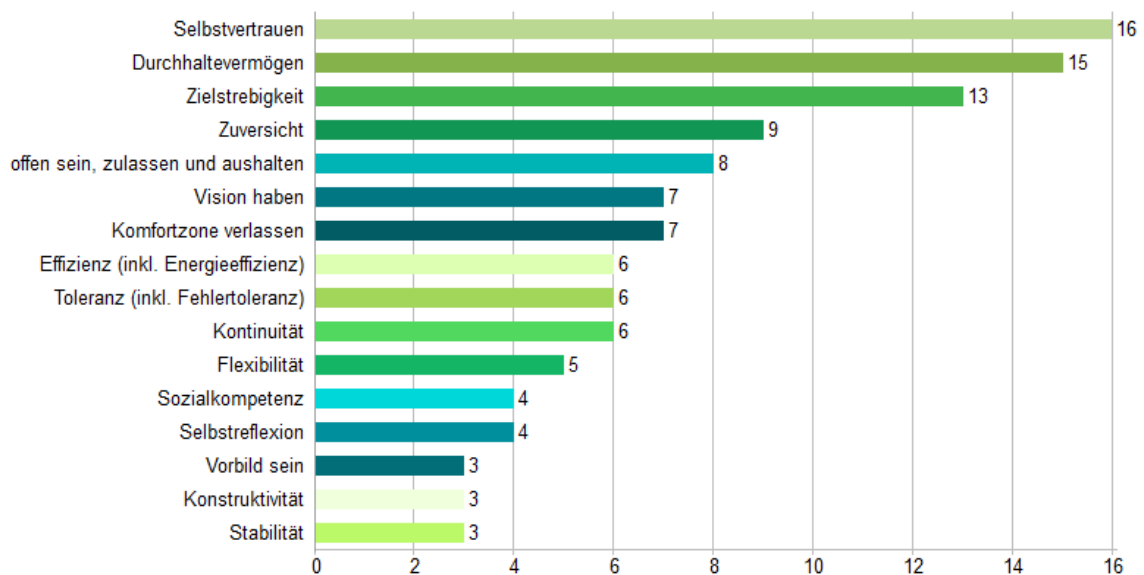
Die detaillierte, fallbezogene Zuteilung der Codierung zeigt anhand der Quadrate und entsprechender Grösse (Codehäufigkeiten), verglichen zwischen den Interviews, deutlich, dass alle Interviewpersonen zu jeder der erwarteten Kompetenzen anhand der Biografie mindestens eine Aussage gemacht hatten. Es konnte aber kein gemeinsamer Nenner in der Rangierung gefunden werden. Die Total 97 Codierungen variieren in der Summe der Interviews und vor allem in der Summe der Kompetenzen stark. Für Interview E1 war der Erwerb der Lösungsorientierung und die Kommunikationsfähigkeit am bedeutendsten, für drei Expert:innen (E2, E3 und E4) dominierte die Selbstwirksamkeit und für E5 lagen die Organisationsfähigkeit und das Zeitmanagement in der Bedeutung der erworbenen Kompetenzen gleich auf. Für die detaillierte Codierhäufigkeit je Kompetenz und Interview siehe Code Matrix (Anhang 7, Bereich H1 – erwartet: Kompetenzerwerb).

Codesystem	E1_2022-08-15	E2_2022-08-15	E3_2022-08-17	E4_2022-08-18	E5_2022-08-26	SUMME
☐ Selbstwirksamkeit	■	■	■	■	■	30
☐ Lösungsorientierung	■	■	■	■	■	20
☐ Organisationsfähigkeit	■	■	■	■	■	18
☐ Zeitmanagement	■	■	■	■	■	16
☐ Kommunikationsfähigkeit	■	■	■	■	■	13
Σ SUMME	23	16	18	19	21	97

Tabelle 4: Codierung erwarteter, ausgeprägter Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender

Zusätzlich zu den im Vorfeld erwarteten, ausgeprägten Kompetenzen wurden während der induktiven Auswertung der Stichprobe diverse weitere Kompetenzerwerbe identifiziert. Diesbezüglich sind zusätzlich 130 Codierungen am Datenmaterial vorgenommen worden. Die Umschreibung der entsprechenden Kompetenzen durch die Interviewpersonen war auch hier sehr divers, deckte sich aber grösstenteils mit Aufzählungen aus der Theorie (Stärken von Alleinerziehenden in Kapitel 2.2.2), was die Code Matrix bestätigt (Anhang 7, Bereich H1 – T2.2.2 – Stärken von Alleinerziehenden). Einzig das selbstständige Arbeiten, das selbstständige Treffen von Entscheidungen sowie auf andere zugehen wurde bei dieser Stichprobe nicht explizit erwähnt, aber auch nicht explizit danach gefragt.

Damit eine Relevanz aufgrund der Aussagen gegeben ist, wurden hier nur diejenigen 16 zusätzlich erworbene Kompetenzen visualisiert, die von mindestens zwei der fünf Interviewpersonen genannt wurden, was 115 Codierungen ergab.



Anzahl Codierungen aufgrund entsprechender Aussagen (N=5).

Abbildung 19: Weitere erworbene Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender

Dabei lagen die bei berufstätigen Alleinerziehenden zusätzlich erworbenen und nicht im Vorfeld erwarteten Kompetenzen Selbstvertrauen, Durchhaltevermögen sowie Zielstrebigkeit mit grossem Vorsprung auf den Plätzen vordersten Rängen, mit 16 bis 13 Codierungen, gefolgt von den Kompetenzen Zuversicht, offen sein/zulassen/aushalten, eine Vision haben sowie die Komfortzone verlassen, mit neun bis sieben Codierungen. Auch die Effizienz (inkl. Energieeffizienz), Toleranz allgemein, aber auch Fehlertoleranz, Kontinuität sowie Flexibilität wurden mehrfach genannt, mit sechs bis fünf Codierungen. Lediglich vier und drei Codierungen konnten hinsichtlich Sozialkompetenzen, Selbstreflexion, Vorbildsein, Konstruktivität und Stabilität gefunden werden (Abbildung 19).

Die detaillierte, fallbezogene Zuteilung der Codierung zeigte anhand der Quadrate und entsprechender Grösse (Codierhäufigkeiten), verglichen zwischen den Interviews, klar, dass alle fünf Interviewpersonen die Erhöhung des Selbstvertrauens und des Durchhaltevermögens aufgrund ihrer Lebens- und Lernsituation als Kompetenzerwerb wahrnahmen. Ansonsten konnte kein gemeinsamer Nenner gefunden werden. Die total 115 Codierungen variieren in der Summe der Interviews wie auch in der Summe der Kompetenzen stark. Die Zielstrebigkeit wurde beispielsweise nur von drei Personen erwähnt, dafür aber häufig. Vier der fünf gaben den Kompetenzerwerb Zuversicht, offen sein/zulassen/aushalten, Komfortzone verlassen und Selbstreflexion an. Für über die Hälfte der Stichprobe waren nebst der bereits erwähnten Zielstrebigkeit die Effizienz (inkl. Energieeffizienz), Toleranz (inkl. Fehlertoleranz), Kontinuität, Flexibilität und Sozialkompetenz ein Kompetenzerwerb. Für die detaillierte Codierhäufigkeit je Kompetenz und Interview siehe Code Matrix (Anhang 7, Bereich H1 – unerwartete Stärken Alleinerziehender).

Codesystem	E1_2022-08-15	E2_2022-08-15	E3_2022-08-17	E4_2022-08-18	E5_2022-08-26	SUMME
☑Selbstvertrauen	■	■	■	■	■	16
☑Durchhaltevermögen	■	■	■	■	■	15
☑Zielstrebigkeit	■	■	■	■	■	13
☑Zuversicht	■	■	■	■	■	9
☑offen sein, zulassen und aushalten	■	■	■	■	■	8
☑Vision haben	■	■	■	■	■	7
☑Komfortzone verlassen	■	■	■	■	■	7
☑Effizienz (inkl. Energieeffizienz)	■	■	■	■	■	6
☑Toleranz (inkl. Fehlertoleranz)	■	■	■	■	■	6
☑Kontinuität	■	■	■	■	■	6
☑Flexibilität	■	■	■	■	■	5
☑Sozialkompetenz	■	■	■	■	■	4
☑Selbstreflexion	■	■	■	■	■	4
☑Vorbild sein	■	■	■	■	■	3
☑Konstruktivität	■	■	■	■	■	3
☑Stabilität	■	■	■	■	■	3
Σ SUMME	23	33	19	31	9	115

Tabelle 5: Codierung unerwarteter, ausgeprägter Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender

Zusammengefasst ergab die induktive Auswertung erwarteter und unerwarteter Stärken von berufstätigen Alleinerziehenden die folgenden acht Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender (Abbildung 20), die bei allen Interviewpersonen eruiert wurden.

Mit 30 Codierungen anhand der Aussagen der Expert:innen stand die Selbstwirksamkeit mit grossem Vorsprung auf dem Spitzenplatz, gefolgt von der Lösungsorientierung, der Organisationsfähigkeit, dem Selbstvertrauen, dem Zeitmanagement, dem Durchhaltevermögen und der Kommunikationsfähigkeit. Die Zielstrebigkeit fällt ebenfalls mit 13 Codierungen noch hoch aus, sie wurde jedoch nur von 3 der 5 Expert:innen genannt, dafür von diesen häufig. Daher gehört sie nicht zu den Kernkompetenzen. Für die detaillierte Codierhäufigkeit je Kompetenz und Interview siehe Anhang 7 sowie die detaillierten Ergebnisse in den fallbezogenen Auswertungen.

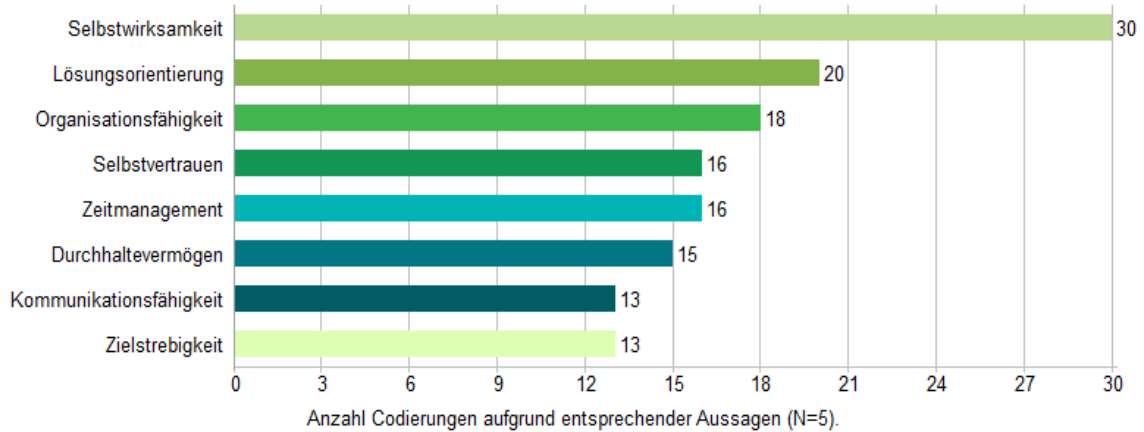


Abbildung 20: Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender

4.1.3. Selbstwirksamkeit von berufstätigen Alleinerziehenden

Die Selbstwirksamkeit lag mit 30 Codierungen deutlich auf dem Spitzenplatz der ausgeprägten Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender. In der Theorie Selbstwirksamkeit und Resilienz in Bezug auf die berufliche Tätigkeit in Kapitel 2.2.3 wurden verschiedene Facetten und Relevanzen bezüglich der Selbstwirksamkeit beschrieben. Aus diesem Grund wurden die entsprechenden Ergebnisse detaillierter untersucht und am Datenmaterial 80 Subcodierungen anhand entsprechender Aussagen vorgenommen, um einen detaillierteren Kompetenzerwerb innerhalb der Selbstwirksamkeit aufzuzeigen.

Diese Auswertung ergab, dass die Interviewpersonen anhand ihrer Lebenssituation am meisten gelernt hatten, Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, aber auch Krisen zu überstehen. Das Vertrauen in die eigene Fähigkeit war ebenfalls eine sehr zentrale Kompetenz, welche die Expert:innen anhand ihrer Lebens- und Lernsituation wiederkehrend üben konnten. Die erfolgreiche Einflussnahme auf Situationen sowie der Glaube, neue Dinge zu lernen, wurden dabei ebenfalls mehrfach genannt (Abbildung 21).

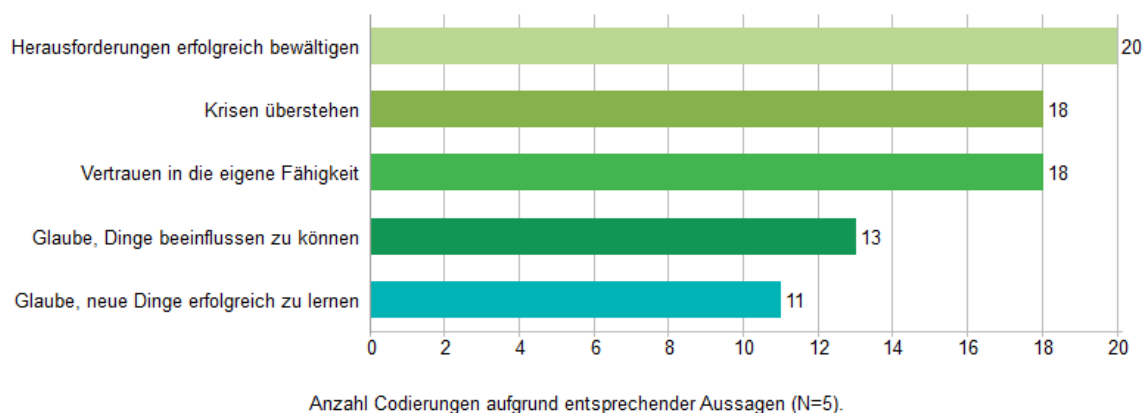


Abbildung 21: Ausgeprägte Kompetenzen innerhalb der Selbstwirksamkeit

Dabei zeigte die detaillierte, fallbezogene Zuteilung der Codierung anhand der Quadrate und entsprechender Grösse (Codierhäufigkeiten), verglichen zwischen den Interviews, dass alle fünf Interviewpersonen Aussagen zu allen genannten Kompetenzen innerhalb der Selbstwirksamkeit gemacht haben, wobei die Total 80 Codierungen in der Summe der Interviews wie auch in der Summe der Kompetenzen mehr Ähnlichkeit aufwiesen als bei den Auswertungen zuvor. Für die detaillierte Codierhäufigkeit je Kompetenz und Interview siehe Code Matrix (Anhang 7, Bereich H1 – T2.2.3 – Selbstwirksamkeit).

Codesystem	E1_2022-08-15	E2_2022-08-15	E3_2022-08-17	E4_2022-08-18	E5_2022-08-26	SUMME
☞ Herausforderungen erfolgreich bewältigen	■	■	■	■	■	20
☞ Krisen überstehen	■	■	■	■	■	18
☞ Vertrauen in die eigene Fähigkeit	■	■	■	■	■	18
☞ Glaube, Dinge beeinflussen zu können	■	■	■	■	■	13
☞ Glaube, neue Dinge erfolgreich zu lernen	■	■	■	■	■	11
Σ SUMME	15	17	15	21	12	80

Tabelle 6: Codierung von Kompetenzen innerhalb der Selbstwirksamkeit

Je eine paraphrasierte und zusammengefasste Schlüsselaussage pro Expert:in verdeutlicht den spezifischen Kompetenzerwerb betreffend Selbstwirksamkeit. Die Schlüsselaussagen zeigen deutlich den Umgang mit privaten Herausforderungen auf, aber auch was dieser in ihnen ausgelöst hatte und vor allem welchen Nutzen sie für künftige Herausforderungen daraus ziehen konnten. Explizit ist zu erwähnen, dass diesbezüglich keine Frage im Interviewleitfaden gestellt wurde. Trotzdem hatten alle Expert:innen diese konkreten Aussagen gemacht.

E1: «Ich hatte keine Angst mehr, dass die nächste Herausforderung nicht schaffbar wäre. Man geht sie einfach an.»

E2: «Man geht durch diese Situation durch, weil man dem Problem nicht davonlaufen kann. Man lässt sich von Hindernissen nicht stoppen, da man die innere Überzeugung hat: «Ich schaffe das!»

E3: «Man hat eine innere Sicherheit, egal was kommt, und weiss, ich werde das bewältigen. Ich halte das jetzt aus.»

E4: «Man steht selbst da und muss die Sache lösen. Man bricht nicht gleich zusammen, wenn etwas ist, sondern schaut vorwärts und macht etwas daraus.»

E5: «Man musste einfach durch die Herausforderung und hatte keine Angst mehr. Man sah die Dinge eher von der positiven Seite.»

4.1.4. Relevanz privat entwickelter Kompetenzen für die aktuelle Führungsposition

Die Auswertung der Relevanz im Privatbereich entwickelter Kompetenzen für die aktuelle Führungsposition und somit den wirtschaftlichen Bereich ergab 32 Codierungen aufgrund

entsprechender Aussagen. Es wurden jedoch auch Aussagen in die entgegengesetzte Richtung gemacht, dass der Kompetenzerwerb im wirtschaftlichen Bereich stattgefunden hatte und für den Privatbereich wertvoll war (8 Aussagen) sowie das Kompetenzen anhand von Weiterbildungen erworben wurden, welche für den Privatbereich und/oder den wirtschaftlichen Bereich von Nutzen waren (8 Aussagen), wie die Code Matrix in Anhang 7 zeigt. Es wurde zum Beispiel ausgesagt, dass man geschäftlich eine Vision hatte und dies auch im Privaten so umgesetzt hatte. Oder dass man in der Ausbildung viel reflektieren konnte und die Reflexion dann auch im privaten wie auch wirtschaftlichen Bereich zu Veränderungen geführt hatte.

Entschieden anders wurde die emotionale Ausgangslage eingestuft, die im Privaten viel höher war als im wirtschaftlichen Bereich und dort auch als wenig dienlich erachtet wurde, respektive gar als hinderlich, wenn die Bindung zu den Mitarbeitenden zu tief war.

Die 18 wichtigsten Schlüsselaussagen der Interviewpersonen in Bezug auf entwickelte Kompetenzen als alleinerziehende Person im Privatbereich, die für den wirtschaftlichen Bereich und somit für die heutige Führungsfunktion als wichtig erachtet wurden, sind zusammengetragen, paraphrasiert sowie auf das Wesentliche reduziert worden. Sie befinden sich zur besseren Lesbarkeit zusätzlich in Anhang 9.

Schlüsselaussagen zur Relevanz im Privatbereich entwickelter Kompetenzen für die Führung

	Aussagen E1_2022-08-15	Aussagen E2_2022-08-15	Aussagen E3_2022-08-17	Aussagen E4_2022-08-18	Aussagen E5_2022-08-26
Erachten Sie die, als alleinerziehende Person im Privatbereich entwickelten Kompetenzen, auch für den wirtschaftlichen Bereich, als Führungsperson im Führungsalltag, als wichtig?	Planen, Strukturieren, Kommunizieren, das sind Kompetenzen, hier drin fühle ich mich wohl. Das habe ich über die Jahre privat geübt. Parallelen gibt es ganz sicher. Struktur, Planung, Kommunikation aber auch die Selbstreflektion, das Aushalten und Zulassen. Wenn irgendetwas ist, dann sucht man eine Lösung. Das finde ich etwas sehr Wertvolles, auch für die Lernenden. Sie müssen ihre Erfahrungen machen und wir müssen es zulassen und auch aushalten. Das denke ich, das ist schon etwas, das habe ich sicher aus dieser Zeit mitgenommen. Die in dieser Zeit angelegten Werte unterstützen mich auch heute in meiner beruflichen Tätigkeit.	Was sich sicher verstärkt hat ist das Selbstvertrauen und auch die Risikoeinschätzung. Auch in der Problemlösung habe ich Kompetenzen im Privaten entwickelt, was mir in geschäftlichen Situationen hilft Dinge ähnlich zu lösen und sie so anzugehen, dass kein Porzellan zerbricht. Das durch diese private Erfahrung gewonnene Selbstvertrauen hat gleichzeitig auch das Selbstvertrauen im Berufsleben gefördert und mich somit unterstützt. Was ich vor allem auch an mir merke ist, ich habe keine Barrieren mehr. Keine Hemmungen auf ein Problem zuzugehen oder auf jemanden zuzugehen und die Person direkt darauf anzusprechen. Es ist mir möglich ein Gespräch konstruktiv zu steuern und auf mein Gegenüber einzugehen.	Die in dieser Zeit entwickelte Gelassenheit hinsichtlich Menschen und Situationen sowie der Bewältigungsoptimismus unterstützt mich auch in der Führung. Bei Problemen werde ich eher ruhiger als nervös und kann das auf andere übertragen. Gute Organisation und Kommunikation, das benötige ich nicht nur privat, mit den beteiligten Partnern, sondern auch am Arbeitsort. Mit einer klaren Kommunikation kann man viele Hürden meistern. Für mich sind da auf jeden Fall Parallelen. Man versucht immer mehrere Lösungen anzustreben und kann auch den gelernten Umgang mit Fehlern im Beruf anwenden. Auch verschiedenen Anforderungen aneinander vorbeizubringen und damit klarzukommen ist etwas, was man sehr lernt, wenn man immer so Multitasking unterwegs ist.	Die gelernte, gute Tagesplanung hilft mir natürlich jetzt für die Firma. Das ist ein grosser Vorteil. Man schiebt die Dinge nicht mehr heraus und plant gut, um eigenen Freiraum zu haben. Man steckt die Nadel ein und will dieses Ziel auch erreichen. So packe ich auch in der Firma Dinge an, die ich sonst wahrscheinlich nicht angepackt hätte. Das auf sich stolz sein, weil man merkt neue Dinge zu können, gibt einem Auftrieb und Selbstbewusstsein. Dieses kann man in die Firma übertragen. Und sie bestärkt einem, neue Ideen anzupacken und auch umzusetzen. Im Privatleben habe ich mich in diesen Jahren sehr verändert, zum Positiven. Das kann ich auch übernehmen auf das Geschäftliche.	Die wichtigsten Parallelen sehe ich im Organisatorischen. Auch in der Führung muss ich pragmatische Entscheidungen treffen, Verantwortung tragen und für andere mitdenken. Das ich als Mutter allein hab managen müssen hilft mir jetzt. Als Führungsperson bin ich ebenfalls für etwas Drittes verantwortlich. Vor allem für den beruflichen Werdegang von Mitarbeitern, aber auch, dass die Interessen der Firma gewahrt werden. Nicht nur privat, sondern auch beruflich, ist es wichtig, mit Ressourcen umzugehen. Und zu überlegen was eine gute Lösung ist. Das nebeneinander Schaukel von Aufgaben nützt mir einerseits fürs Management der Familie, andererseits aber auch fürs Management im Betrieb.
Gleich Unterschied	<i>Expert:innen sahen im Privaten entwickelte Kompetenzen für ihre aktuelle Führungsfunktion als relevant an. Die Relevanz war nicht bei allen Expert:innen gleich. Sie wurde daher separat ausgewertet.</i>				
Gesamtaussage	<i>Alle Expert:innen waren sich klar einig, dass im Privaten entwickelten Kompetenzen auch für ihre aktuelle Führungsfunktion und somit für den wirtschaftlichen Bereich relevant sind, allerdings eine für sie unterschiedliche Relevanz aufweisen.</i>				

Tabelle 7: Schlüsselaussagen zur Relevanz im Privatbereich entwickelter Kompetenzen für die Führung

Die entsprechende Inhaltsanalyse ergab, dass sich alle Expert:innen klar einig waren, dass die im Privatbereich entwickelten Kompetenzen auch für ihre aktuelle Führungsfunktion und somit für den wirtschaftlichen Bereich relevant sind. Die Aussagen deckten sich mit denjenigen Kompetenzen, die bereits bei den Ergebnissen der Stärken berufstätiger Alleinerziehender (Kapitel 4.1.2) präsentiert wurden. Die entsprechende Wichtigkeit war allerdings durch diese Auswertung noch nicht ersichtlich.

Um die Relevanz und Wichtigkeit der im Privatbereich entwickelten Kompetenzen für die Führung zu eruieren, wurde eine zusätzliche Auswertung vorgenommen. Dabei wurden 47 Subcodierungen anhand der entsprechenden Aussagen vorgenommen. Visualisiert wurden nur die 8 Kompetenzen, die von mindestens zwei der fünf Interviewpersonen genannt wurden, damit die Relevanz der Aussagen gegeben ist. Dies ergab 33 Subcodierungen. Das Ergebnis war, dass die Relevanz im Privatbereich entwickelter Kompetenzen für die Führung (Abbildung 22) die fast gleiche Rangierung aufwies wie die Ergebnisse der Auswertung der Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung (Abbildung 20). Nur stand dort die separat ausgewertete Selbstwirksamkeit (Kapitel 4.1.3) ganz zuvorderst. Zusätzlich wurde das Selbstvertrauen und das Durchhaltevermögen hoch bewertet, was in Bezug auf die Führung nicht explizit zur Sprache kam.

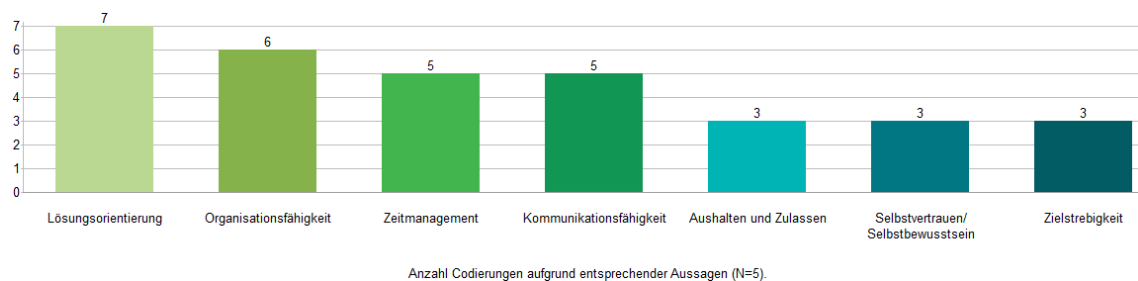


Abbildung 22: Relevanz im Privatbereich entwickelter Kompetenzen für die Führung

Die detaillierte, fallbezogene Zuteilung der Codierung zeigte anhand der Quadrate und entsprechender Grösse (Codierhäufigkeiten), verglichen zwischen den Interviews, dass drei im Privatbereich entwickelte Kompetenzen von allen Interviewpersonen als relevant für die Führung erachtet wurden, und zwar die Lösungsorientierung, das Zeitmanagement und die Kommunikationsfähigkeit. Die Organisationsfähigkeit hatte für vier der fünf Expert:innen eine sehr hohe Relevanz vom Privatbereich in den wirtschaftlichen Bereich und wird somit ebenfalls als zentral angesehen. Die restlichen Kompetenzen der total 32 Codierungen wurden nur noch von zwei Personen mehrfach genannt und wiesen für sie eine Relevanz für die Führung auf. Für die detaillierte Codierhäufigkeit je Kompetenz und Interview siehe Code Matrix (Anhang 7, Bereich H2 – im P entwickelte Kompetenzen für G relevant).

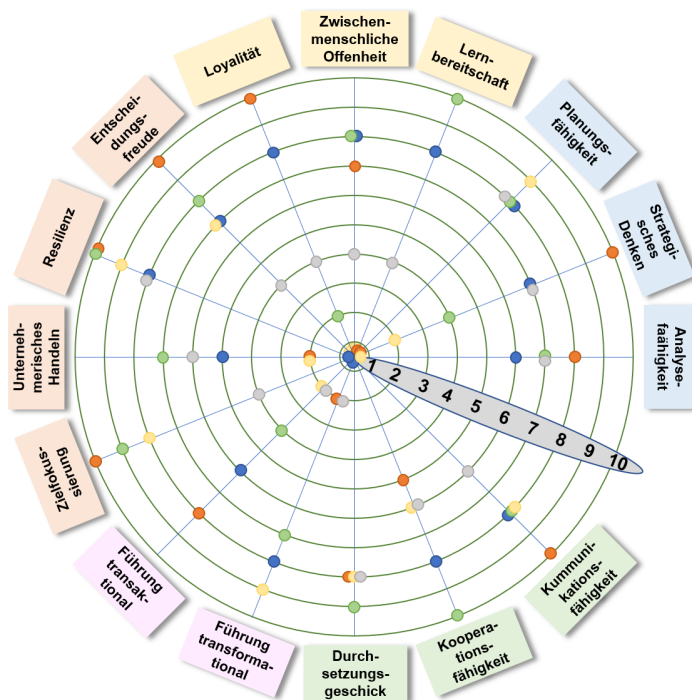
Codesystem	E1_2022-08-15	E2_2022-08-15	E3_2022-08-17	E4_2022-08-18	E5_2022-08-26	SUMME
☑ Lösungsorientierung	■	■	■	■	■	7
☑ Kommunikationsfähigkeit	■	■	■	■	■	5
☑ Zeitmanagement	■	■	■	■	■	5
☑ Organisationsfähigkeit	■	■	■	■	■	6
☑ Aushalten und Zulassen	■	■	■	■	■	3
☑ Selbstvertrauen/Selbstbewusstsein	■	■	■	■	■	3
☑ Zielstrebigkeit	■	■	■	■	■	3
Σ SUMME	5	5	8	8	6	32

Tabelle 8: Codierung der Relevanz im Privatbereich entwickelter Kompetenzen für die Führung

4.2. Deduktive Ergebnisse

Nachfolgend werden die deduktiven Ergebnisse präsentiert, die auf einer direkten Einschätzung der Expert:innen anhand der Theorie basieren. Dabei mussten die Interviewpersonen ihre als berufstätige und alleinerziehende Person erworbenen Kompetenzen hinsichtlich der zentralen, verdichteten 15 Führungskompetenzen des Zürcher Führungskompetenzmodells (ZFKM) einschätzen und entsprechend skalieren (Frage 5 im Interviewleitfaden). Diese 15 Führungskompetenzen wiesen die Bereiche Werte, Denken, Handeln, Interagieren und Führen auf. Wenn sie sich bei der Angabe der Skala nicht sicher waren und mit zwei Zahlen geantwortet hatten (Bsp. 3 bis 4), wurde jeweils die höhere Zahl in die Auswertung einbezogen und visualisiert.

Da im Interviewleitfaden eine Skalierung von 0 – 10 abgefragt wurde, und nicht wie im Original des ZFKM auf einer Skala von 1 – 8, wurden die Ergebnisse in einer eigenen Darstellung visualisiert, basierend auf dem ZFKM. Die Ergebnisse resultieren aus insgesamt 75 Codierungen (5 Interviewpersonen à 15 ZFKM Kompetenzen) (Abbildung 23 und Anhang 10).



Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender hinsichtlich Zürcher Führungskompetenzmodells (ZFKM)

Bereiche	Kompetenzen	E1	E2	E3	E4	E5	Skala
Handeln	Resilienz	8	10	10	9	8	45
Interagieren	Kommunikationsfähigkeit	8	10	8	8	6	40
Handeln	Entscheidungsfreude	7	10	8	7	4	36
Interagieren	Kooperationsfähigkeit	8	5	10	6	6	35
Denken	Planungsfähigkeit	8	0	8	9	8	33
Interagieren	Durchsetzungsgeschick	0	8	9	8	8	33
Handeln	Zeitfokussierung	0	10	9	8	4	31
Denken	Strategisches Denken	7	10	4	2	7	30
Führen	Führung transformational	8	2	7	9	2	28
Denken	Analysefähigkeit	6	8	7	0	7	28
Werte	Zwischenmenschliche Offenheit	8	7	8	0	4	27
Werte	Loyalität	8	10	2	0	4	24
Führen	Führung transaktional	6	8	4	2	2	22
Werte	Lernbereitschaft	8	0	10	0	4	22
Handeln	Unternehmerisches Handeln	5	2	7	2	6	22
Summe							456

Abbildung 23: Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender hinsichtlich ZFKM (eigene Darstellung, basierend auf dem ZFKM Hardegger & Boss (o. J.))

Die deduktive Untersuchung zeigte, dass hinsichtlich des ZFKM die subjektive Einschätzung der Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung sehr divers war. Alle konnten ihre Kompetenzerwerbe einstufen, jedoch auf sehr unterschiedlichen Skalen (Abbildung 23). Trotz der Diversität zeigten sich aber deutlich die Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender hinsichtlich des ZFKM. Die Auswertung befindet sich zur besseren Lesbarkeit zusätzlich in Anhang 10.

Wenn man die deduktiven Ergebnisse genauer betrachtet, so lagen die Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehenden bezüglich ZFKM bei Resilienz, Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsfreude und Kooperationsfähigkeit auf den Plätzen eins bis vier, mit 45 bis 35 Punkten (schwarz umrandet), dicht gefolgt von der Planungsfähigkeit, dem Durchsetzungsgeschick sowie der Zielfokussierung mit 33 bis 31 Punkten (blau umrandet). Alle diese Kompetenzen gehören hauptsächlich zu den Bereiche Handeln und Interagieren (grün umrandet). Ebenfalls überdurchschnittlich wurden die Führungskompetenzen Strategisches Denken, Führung transformational, Analysefähigkeit und zwischenmenschliche Offenheit in Bezug auf die als berufstätige und alleinerziehende Person erworbenen Kompetenzen eingeschätzt. Bei den restlichen Kompetenzen waren die Ergebnisse unterdurchschnittlich mit 24 bis 22 Punkten.

4.3. Überschneidende Ergebnisse

Um Schlüsselkompetenzen Alleinerziehender für die Führung zu finden, wurden in der Datenauswertung die Kernkompetenzen der induktiven und deduktiven Auswertung einander gegenübergestellt. Konkret wurde Ausschau nach Überschneidungen zwischen den Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender (Abbildung 20) und den Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender hinsichtlich ZFKM (Abbildung 23 und Anhang 10) gehalten. Sich naheliegende oder ergänzende Kompetenzen beider Datenauswertungen wurden dabei zur Reduktion auf die wesentlichen Schlüsselkompetenzen verdichtet und nur diejenigen Kompetenzen als Schlüsselkompetenzen definiert, die in beiden Auswertungen vorgekommen waren.

Auf Basis dieser Untersuchung und Auswertung konnten zusammenfassend die induktiv und deduktiv erhobenen Kernkompetenzüberschneidungen dieser Stichprobe erhoben werden. Sie ergaben die folgenden acht Schlüsselkompetenzen Alleinerziehender für die Führung, verdichtet in vier Schlüsselkompetenzfeldern, und zählen hauptsächlich zu den Bereichen Handeln, aber auch Interagieren und Denken:

- Selbstwirksamkeit als Hauptkomponente der Resilienz
- Lösungsorientierung und Entscheidungsfreude
- Organisations- und Planungsfähigkeit sowie Zeitmanagement
- Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit.

Auf eine Rangierung wurde bei der Darstellung verzichtet. Grund ist, dass obwohl alle Schlüsselkompetenzen bei allen Expert:innen konstant erhoben wurden, die entsprechenden Ausprägungen sehr unterschiedlich ausfielen. Das innere Rad veranschaulicht zudem deutlich die Ergebnisse, dass der Kompetenzerwerb nicht nur an einem Ort stattgefunden hat, sondern verschiedene weitere Komponenten diesen beeinflusst haben (Abbildung 24).

Schlüsselkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung

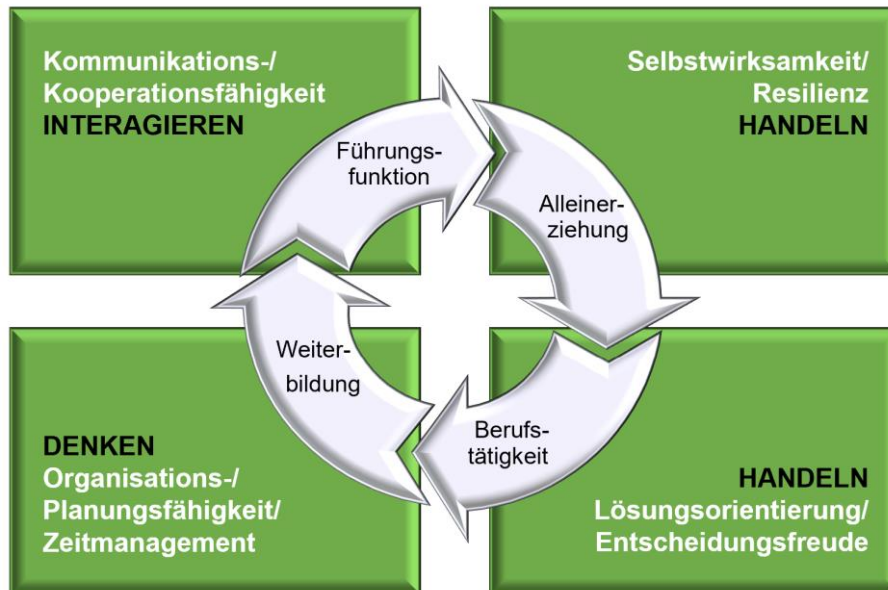


Abbildung 24: Schlüsselkompetenzfelder berufstätiger Alleinerziehender für die Führung

5. Diskussion und Auswertung

Dieses Kapitel fasst die Ergebnisse der Untersuchung bezüglich der Forschungsfrage zusammen, welche Schlüsselkompetenzen berufstätige Alleinerziehende aufgrund ihrer Biografie mitbringen, die sie als Führungspersonen interessant machen. Dabei wurde zur Beantwortung der Forschungsfragen und Auswertung der Hypothesen untersucht, welche Stärken sich berufstätige Alleinerziehende im Privatbereich aufgrund ihrer Biografie zu besonders ausgeprägten Kompetenzen entwickelt haben, welche dieser Kernkompetenzen die Expert:innen für den wirtschaftlichen Bereich als besonders ausgeprägt und relevant erachten sowie ob es Überschneidungen dieser Kernkompetenzen zu den zentralen Führungskompetenzen des ZFKM gibt, um daraus Schlüsselkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung abzuleiten.

Was das Vorgehen in dieser Masterarbeit und die Auswertung der Ergebnisse betrifft, ist zu erwähnen, dass die Gütekriterien eingehalten worden sind. Einerseits nach Kuckartz & Rädiker (2022, S. 235) bezüglich Validität, Reliabilität und Objektivität, zusätzlich aber auch betreffend Bestätigbarkeit, Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit, Übertragbarkeit und Verallgemeinerbarkeit, da die Standardisierung der Gütekriterien in der qualitativen Forschung stark diskutiert wird. Durch die Einhaltung dieser Gütekriterien können somit ähnliche Ergebnisse bei einer erneuten Forschung durch eine andere Person erwartet werden. Konkret ist in dieser Untersuchung bezüglich Validität, Reliabilität und Objektivität Folgendes gegeben:

- *Validität (Gültigkeit)*: Das Vorhehen ist aufgrund der Beschreibung nachvollziehbar. Die Kategorien sind im Codebuch verständlich dokumentiert.
- *Reliabilität (Genauigkeit)*: Das Codebuch stellt anhand der Definition der Kategorien sicher, dass die Ergebnisse in sehr ähnlicher Form erneut erzielt werden können.
- *Objektivität*: Das Codebuch basiert auf Kategorien der Forschungsfrage und der Hypothesen, nicht auf persönlichem Einfluss der Autorin.

In den folgenden Kapiteln werden nun in einem ersten Schritt die Forschungsfragen hinsichtlich der explorativ erzeugten Ergebnisse diskutiert und in einem zweiten Schritt die Hypothesen bezüglich der diskutierten Forschungsfragen sowie in Bezug auf die gängige Theorie ausgewertet. Die kritische Betrachtung findet separat in der Reflexion im Kapitel 6 statt.

Zugunsten der Nachvollziehbarkeit werden die jeweiligen Forschungsfragen und Hypothesen jeweils einleitend kurz aufgeführt.

5.1. Diskussion der Forschungsfrage

«Welche Schlüsselkompetenzen bringen berufstätige Alleinerziehende aufgrund ihrer Biografie mit, die sie als Führungspersonen interessant machen?»

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde die qualitative Untersuchung einer Stichprobe (explorativer Interviews) anhand der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse mittels Codierung und computerunterstützter Auswertung (anhand der Software MAXQDA) induktiv und deduktiv ausgewertet.

Es besteht hinsichtlich der übergeordneten Forschungsfrage die Erkenntnis, dass sich berufstätige Alleinerziehende acht zentrale Schlüsselkompetenzen (verdichtet in vier Themenfelder) aufgrund ihrer Biografie aneignen, die sie als Führungsperson interessant machen. Diese sind: Selbstwirksamkeit als Hauptkomponente der Resilienz, Lösungsorientierung und Entscheidungsfreude, Organisations-, Planungsfähigkeit und Zeitmanagement sowie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit. Diese Schlüsselkompetenzen befinden sich vorwiegend im Bereich Handeln, aber auch Interagieren sowie Denken. Dieser Erkenntnisgewinn resultiert aus der gesamtheitlichen Beantwortung der nachfolgenden vier Kernfragen, respektive Interpretation der Ergebnisse, auf die danach eingegangen wird.

5.1.1. Diskussion der Kernfrage 1

«Welche Stärken haben sich bei berufstätigen Alleinerziehende im Privatbereich aufgrund ihrer Biografie zu besonders ausgeprägten Kompetenzen entwickelt?»

Die Ergebnisse aus Kapitel 4.1.1 (Kompetenzerwerb anhand der Biografie), 4.1.2 (Stärken von berufstätigen Alleinerziehenden) und 4.1.3 (Selbstwirksamkeit von Alleinerziehenden) machen deutlich, dass sich alle fünf Expert:innen im Privatbereich verschiedene Kompetenzen anhand ihrer Biografie erworben haben. Die Inhaltsanalyse der wichtigsten 18 Schlüsselaussagen (Tabelle 3) zeigt deutlich, dass Einigkeit über den Kompetenzerwerb anhand der Biografie besteht. Als Stärken aus der Zeit als berufstätige und alleinerziehende Person bestätigen die Ergebnisse einerseits die im Vorfeld erwarteten Kompetenzen Selbstwirksamkeit, Lösungsorientierung, Organisationsfähigkeit, Zeitmanagement und Kommunikationsfähigkeit (Abbildung 18), zeigen aber auch deutlich zahlreiche weitere Kompetenzfelder auf, die stark ausgeprägt sind (Abbildung 19). Dabei sind die zentralsten Kompetenzen, die aufgrund der Aussagen bei allen Expert:innen zusätzlich erworben wurden, das Selbstvertrauen und das Durchhaltevermögen. Zielstrebigkeit wird ebenfalls als Kompetenzerwerb erachtet, da die Mehrheit dies als relevante Stärke sieht. Total ergeben sich somit acht Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender (Abbildung 20).

Diese acht Kernkompetenzen sind anhand wiederholten Übens aufgrund von verschiedenen Herausforderungen in dieser Lebenssituation besonders ausgeprägt worden. Hinsichtlich der Kompetenzen Organisationfähigkeit, Zeitmanagement und Lösungsorientierung hat beispielsweise die Doppelbelastung (Privat und Beruf «unter einen Hut» bringen) zu einer entsprechenden Ausprägung beigetragen. Der Einbezug und Austausch mit verschiedenen Anspruchsgruppen gibt ein gutes Übungsfeld für die Steigerung der Kommunikationsfähigkeit. Zudem müssen in dieser anspruchsvollen Situation, welche meist über längere Zeit anhält, Durststrecken ausgehalten werden, was das Durchhaltevermögen stärkt, zu mehr Selbstvertrauen führt und somit die Selbstwirksamkeit in hohem Masse entwickelt. Die Selbstwirksamkeit ist somit die mit Abstand ausgeprägteste Kernkompetenz berufstätiger Alleinerziehender mit verschiedenen zentralen Kompetenzen innerhalb der Selbstwirksamkeit (Abbildung 21). Solche Personen lernen Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen und Krisen zu überstehen. Daraus gewinnen sie Vertrauen in die eigene Fähigkeit, was wiederum dazu führt, dass sie Herausforderungen gelassener begegnen. Sie werden also von Hindernissen nicht gestoppt, sondern gehen diese proaktiv an. Diese Selbstwirksamkeit bewirkt eine innere Sicherheit und führt so zu einem ausgeprägten Bewältigungsoptimismus.

Wichtig zu erwähnen ist jedoch, dass die Kernkompetenzen zwar klar eruiert werden können, nicht jedoch eine einheitliche Ausprägung. Diese variiert zwischen den Expert:innen stark und lässt keine einheitliche Rangierung zu. Daraus lässt sich schliessen, dass die Reihenfolge der Kernkompetenzen bei einer anderen Untersuchung sehr wahrscheinlich abweicht. Ebenso kann die genaue Herkunft dieser entsprechenden Kompetenz aufgrund dieser Untersuchung nicht abschliessend eruiert werden. Es besteht eine starke Tendenz, dass diese Kompetenzen nicht ausschliesslich während dieser Zeit erworben worden sind, wenn auch mit hohem Anteil. Grund dafür ist, dass gemäss dieser Stichprobe verschiedene weitere Kontexte Einfluss auf Kompetenzerwerbe haben. Unter anderem zählen Weiterbildungen dazu, die bei allen fortlaufend stattgefunden haben, aber auch Kompetenzerwerb aus Lernsituationen und Herausforderungen im beruflichen Umfeld. Um detaillierte Informationen zu erhalten, müssten diesbezüglich weitere Studien erfolgen.

5.1.2. Diskussion der Kernfrage 2

«Welche im Privatbereich entwickelte Stärken und somit Kompetenzen erachten berufstätige Alleinerziehende auch für den wirtschaftlichen Bereich, zur Ausübung ihrer Führungstätigkeit, als besonders ausgeprägt und relevant?»

Die Ergebnisse aus Kapitel 4.1.4 (Relevanz privat entwickelter Kompetenzen für die aktuelle Führungsposition) zeigen deutlich (Tabelle 7), dass die im Privatbereich entwickelten Kompetenzen auch für ihre aktuelle Führungsfunktion und somit für den wirtschaftlichen Bereich relevant sind. Die sieben besonders ausgeprägten Kompetenzen für die Führung sind: Lösungsorientierung, Organisationsfähigkeit, Zeitmanagement, Kommunikationsfähigkeit, Aushalten und Zulassen, Selbstvertrauen/-bewusstsein sowie Zielstrebigkeit (Abbildung 22).

Spannend dabei ist, dass sich die Rangierung hinsichtlich Relevanz weitgehend mit den Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender deckt, jedoch die im Privatbereich entwickelte, sehr zentrale Selbstwirksamkeit bezüglich der beruflichen Tätigkeit und dem wirtschaftlichen Kontext nicht in Zusammenhang gebracht wird. Wenigstens nicht auf den ersten Blick. Dies könnte damit zusammenhängen, dass im wirtschaftlichen Bereich die Resilienz als übergeordnete Kompetenz im Fokus steht und nicht explizit die Selbstwirksamkeit, obwohl diese Bestandteil der Resilienz ist. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass die Selbstwirksamkeit und somit der Umgang mit Herausforderungen und der erwähnte Bewältigungsoptimismus auch in Bezug auf den wirtschaftlichen Bereich unterstützend wirkt und somit als positiv zu werten ist.

Ebenfalls nicht explizit in Verbindung gebracht mit dem wirtschaftlichen Bereich und somit mit der Führung werden das Selbstvertrauen und das Durchhaltevermögen, obwohl diese zentrale Kernkompetenzen der Expert:innen darstellen. Dies könnte daran liegen, dass diese Kompetenzen nicht als zentrale Führungskompetenzen gelten oder gesehen werden.

Lediglich bei den Kompetenzen Lösungsorientierung, Zeitmanagement, Kommunikationsfähigkeit sowie Organisationsfähigkeit findet sich ein Konsens in Relevanz zur Führung.

Wie bereits unter 5.1.1 bei der Diskussion der Kernfrage 1 erwähnt, kann die Herkunft des Kompetenzerwerbes nicht genau eruiert werden und es müssten weitere Studien erfolgen. Die Auswertungen lassen jedoch stark vermutet, dass ein Kompetenzerwerb auch in die entgegengesetzte Richtung stattfindet und somit eine Relevanz besteht. Also nicht nur vom Privaten in den wirtschaftlichen Bereich, sondern auch vom Wirtschaftlichen in den privaten Bereich. So dienen beispielsweise wirtschaftliche Ziele und Visionen auch dazu, sich diesbezüglich in privater Hinsicht Gedanken zu machen und sie proaktiv zu verfolgen. Oder man wendet Reflexionen aus Weiterbildungen und/oder dem beruflichen Umfeld im Privatbereich an, um sich aktiv weiterzuentwickeln.

Wichtig erscheint, dass als Gefahr die emotionale Ausgangslage eingestuft wird. Es wird als hinderlich angesehen, wenn die Bindung von den Führungspersonen zu den Mitarbeitenden in privater Hinsicht zu ist. Es empfiehlt sich, diesbezüglich auf eine entsprechende Balance zu achten, um Umwege oder Irrwege als Führungsperson zu minimieren.

5.1.3. Diskussion der Kernfrage 3

«Welches sind Stärken berufstätiger Alleinerziehender bezüglich zentraler Führungskompetenzen nach gängiger Theorie?»

Die Ergebnisse aus Kapitel 4.2 (deduktive Ergebnisse) verdeutlichen die Stärken berufstätiger Alleinerziehender hinsichtlich der 15 verdichteten Führungskompetenzen des Zürcher Führungskompetenzmodells (ZFKM) (Hardegger & Boss, 2018) (Abbildung 23). Die direkte Selbsteinschätzung ist sehr divers und wird auf die subjektive, individuelle Skalierung zurückgeführt, da je nach Persönlichkeit nicht ganz bis zu 0 oder 10 eingeschätzt wird. Trotzdem besteht eine sehr starke Tendenz hinsichtlich vier zentraler Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender in Bezug auf das ZFKM und somit bezüglich gängiger Theorie: Resilienz, Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsfreude und Kooperationsfähigkeit. Diese Kernkompetenzen können um drei weitere ergänzt werden: Planungsfähigkeit, Durchsetzungsgeschick sowie Zielfokussierung. Diese Resultate erstaunt nicht, da diese die Kompetenzen aus den beiden Kapiteln widerspiegeln.

Was aber interessant ist, ist die Zugehörigkeit dieser Kompetenzen vorwiegend in den Bereichen Handeln und Interagieren. Tendenziell würde man eher davon ausgehen, dass bei der Stichprobe der Bereich Werte (zwischenmenschliche Offenheit, Loyalität und Lernbereitschaft) besonders ausgeprägt ist, was jedoch nicht der Fall ist. Eine diesbezüglich mögliche Interpretation könnte sein, dass diese Kompetenzen bei den Expert:innen als «normal» angesehen werden. Oder aber, dass diese Kompetenzen eher von der Persönlichkeit abhängen und nicht von den Lebensumständen als berufstätige, alleinerziehende Person.

Betreffend Kommunikationsfähigkeit fällt ausserdem auf, dass die induktiven Ergebnisse nicht mit der direkten Einschätzung im ZFKM, und somit den deduktiven Ergebnissen übereinstimmen. Induktiv lag die Kommunikationsfähigkeit als Kernkompetenz berufstätiger Alleinerziehender für die Führung weit hinten, lediglich auf dem zweitletzten Platz, hingegen in direktem Bezug zum ZFKM ganz weit vorne, auf Platz zwei. Dies lässt stark vermuten, dass die Kommunikation auch im Privatbereich (mit den verschiedenen Anspruchsgruppen) als etwas Selbstverständliches, hingegen im wirtschaftlichen Kontext als zentrales Element angesehen wird. Die Drehscheibenfunktion wird so womöglich als Führungsperson aktiver wahrgenommen und steht daher stärker im Fokus.

5.1.4. Diskussion der Kernfrage 4

«Welche Überschneidungen ergeben sich aufgrund der qualitativ erhobenen Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender und der Aussagen gängiger Theorie hinsichtlich Führungskompetenzen, aus denen Schlüsselkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung hergeleitet werden können?»

Die Ergebnisse aus Kapitel 4.3 (überschneidende Ergebnisse) zeigen die Überschneidungen der Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender (Abbildung 20) und der Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender in Bezug auf das ZFKM (Abbildung 23 und Anhang 10). Sich naheliegende oder ergänzende Kernkompetenzen beider Datenauswertungen zeigen acht zentrale Schlüsselkompetenzen, verdichtet in vier Schlüsselkompetenzfeldern (Abbildung 24) berufstätiger Alleinerziehender für die Führung: Selbstwirksamkeit als Hauptkomponente der Resilienz, Lösungsorientierung und Entscheidungsfreude, Organisations-, Planungsfähigkeit und Zeitmanagement sowie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit. Diese Kompetenzen befinden sich vorwiegend im Bereich Handeln aber auch Interagieren sowie Denken.

Eine einheitliche Rangierung ist auch hier aufgrund individueller Ausprägungen nicht möglich. Zudem zeigt die Untersuchung, dass die Herkunft der Kompetenzen nicht nur einem Kontext zugeordnet werden kann, sondern Kompetenzerwerb auch aufgrund anderweitiger Kontexte stattfindet. Wie bereits erwähnt spielen, zusätzlich zum Erwerb aufgrund der Situation als berufstätige alleinerziehende Person, beispielsweise auch Kompetenzerwerbe anhand von Weiterbildungen und aufgrund von Herausforderungen in der Führungsposition eine wichtige Rolle.

Auffällig ist auch hier, dass die Kernkompetenzen Selbstvertrauen und Durchhaltevermögen auch in direktem Abgleich mit dem ZFKM keine Schlüsselkompetenz darstellen. Wie bereits unter 5.1.2 bei der Diskussion der Kernfrage 2 erwähnt, könnte es daran liegen, dass diese Kompetenzen nicht als zentrale Führungskompetenzen gelten oder gesehen werden.

Abschliessend ist wichtig zu erwähnen, dass diese Schlüsselkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung lediglich auf Selbsteinschätzungen basieren. Zusätzliche Untersuchung mit dem Einbezug von Fremdeinschätzungen, beispielsweise durch vorgesetzte Personen oder unterstellte Mitarbeitende, fehlen. Nur unter zusätzlichem Einbezug weiterer Untersuchung, auch von abgegrenzten Themen, können valide Erkenntnisse bezüglich dieser Thematik gewonnen werden.

5.2. Auswertung der Hypothesen

«Berufstätige Alleinerziehende eignen sich aufgrund ihrer Biografie Schlüsselkompetenzen an, die sie als Führungspersonen interessant machen.»

Die Gesamthypothese lässt sich gesamthaft stützen. Berufstätige Alleinerziehende eignen sich aufgrund ihrer Biografie acht zentrale Schlüsselkompetenzen an, verdichtet in vier Schlüsselkompetenzfeldern, die sie als Führungsperson interessant machen. Diese Schlüsselkompetenzen sind Selbstwirksamkeit als Hauptkomponente der Resilienz, Lösungsorientierung und Entscheidungsfreude, Organisations-, Planungsfähigkeit und Zeitmanagement sowie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit und befinden sich vorwiegend im Bereich Handeln, aber auch Interagieren sowie Denken (Abbildung 24). Dieser Erkenntnisgewinn resultiert aus der gesamtheitlichen Auswertung der nachfolgenden drei Unterhypothesen hinsichtlich der diskutierten Forschungsfragen sowie in Bezug auf die gängige Theorie, auf die nachfolgend eingegangen wird.

5.2.1. Auswertung der Unterhypothese 1

«Berufstätige Alleinerziehende entwickeln im Privatbereich aufgrund ihrer Biografie gewisse Stärken und somit Kompetenzen. Zu den besonders ausgeprägten Kompetenzen zählen: Kommunikationsfähigkeit, Lösungsorientierung, Organisationsfähigkeit, Selbstwirksamkeit und gutes Zeitmanagement.»

Die Unterhypothese 1 kann durch die Diskussion der Kernfrage 1 in Kapitel 5.1.1 und bezüglich gängiger Theorie 2.2.1 (Kompetenzerwerb anhand der Biografie), Theorie 2.2.2 (Stärken von Alleinerziehenden) und Theorie 2.2.3 (Selbstwirksamkeit und Resilienz in Bezug auf die berufliche Tätigkeit) gestützt und erweitert werden. Berufstätige Alleinerziehende entwickeln aufgrund ihrer Biografie Stärken und somit Kompetenzen, auch wenn entsprechende Erwerbe nicht ausschliesslich in dieser Zeit stattgefunden haben.

Die erwarteten Kompetenzen Kommunikationsfähigkeit, Lösungsorientierung, Organisationsfähigkeit, Selbstwirksamkeit und gutes Zeitmanagement haben sich bewahrheitet. Zudem sind drei weitere, ausgeprägte Stärken hinzugekommen: Selbstvertrauen, Durchhaltevermögen und Zielstrebigkeit. Dies ergibt acht ausgeprägteste Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender: Selbstwirksamkeit, Lösungsorientierung, Organisationsfähigkeit, Selbstvertrauen, Zeitmanagement, Durchhaltevermögen, Kommunikationsfähigkeit und Zielstrebigkeit (Abbildung 20).

Zur Theorie 2.2.1 (Kompetenzerwerb anhand der Biografie) kann gesagt werden, dass es sich bestätigt hat, dass Kompetenzerwerb vom Privatbereich in den wirtschaftlichen Bereich stattfindet und somit ein Produkt biografischer Entwicklung ist. Im Alltagslernen erzeugtes Wissen wird transformiert, neu aufgenommen und aus vorhandenen Beständen wieder eingebracht. Dabei ist das selbstorganisierte Lernen eine entscheidende Basis für die Entwicklung von Kompetenzen.

Bezüglich der Theorie 2.2.2 (Stärken von Alleinerziehenden) wird deutlich, dass auch bei dieser Untersuchung die positive Grundhaltung gegenüber der eigenen Lebenssituation, ein ausgeprägter Bewältigungsoptimismus sowie das hohe Selbstvertrauen sehr zentral ist. Als Kernkompetenzen bestätigen sich auch die Kompetenzen Organisationsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, Zeitmanagement und Durchhaltevermögen (Durchstrecken durchhalten) in Bezug auf Führungs- und vor allem Managementqualitäten. Ebenfalls deckt sich die Diskrepanz zwischen dem Selbst- und Fremdbild der Alleinerziehenden sowie die nach wie vor negativen Assoziationen. Über die Hälfte der Expert:innen machen Aussagen, direkt oder indirekt mit Vorbehalten konfrontiert worden zu sein. Dies ist jedoch nur am Rande zu erwähnen. Auf eine diesbezügliche Ergebnisdarstellung wird bewusst verzichtet, da es sich bei dieser Untersuchung explizit um Stärken berufstätiger Alleinerziehenden handelt und nicht um Schwächen. Trotzdem ist diese Randbemerkung wichtig aus Sicht der Autorin.

Betreffend Theorie 2.2.3 (Selbstwirksamkeit und Resilienz in Bezug auf die berufliche Tätigkeit) zeigen die Ergebnisse deutlich die folgenden ausgeprägten Kompetenzen innerhalb der Selbstwirksamkeit (Abbildung 21): Herausforderungen erfolgreich bewältigen, Krisen überstehen, Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten sowie der Glaube, Dinge beeinflussen zu können und neue Dinge erfolgreich zu lernen. Es ist bezüglich Selbstwirksamkeit somit aufgezeigt, dass alle Expert:innen ihre Selbstwirksamkeit und den Glauben an sich selbst aufgrund eigener Erfahrungen steigern konnten. Sie lassen sich von Hindernissen nicht abschrecken, sondern bewältigen diese durch Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Dies wiederum führt zu erhöhter Zuversicht und Selbstvertrauen. Diese ausgeprägte Selbstwirksamkeit hat somit Einfluss auf die Resilienz. Die Ergebnisse bestätigen somit die Theorie, dass aufgrund dieser Lebensumstände die Belastbarkeit solcher Personen gestärkt wird und sich daraus eine innere Widerstandsfähigkeit entwickelt, was wiederum bewirkt, dass man sich von neuen Herausforderungen nicht so leicht unterkriegen lässt. Und somit schliesst sich der Kreis.

5.2.2. Auswertung der Unterhypothese 2

«Berufstätige Alleinerziehende erachten im Privatbereich entwickelten Kompetenzen auch für den wirtschaftlichen Bereich, als Führungsperson im Führungsalltag für ihre aktuelle Führungstätigkeit, als relevant.»

Die Unterhypothese 2 kann aufgrund der Diskussion der Kernfrage 2 in Kapitel 5.1.2 und in Bezug auf die Untersuchung gestützt werden. Es konnte wissenschaftlich aufgezeigt werden, dass die im Privatbereich entwickelten Kompetenzen Lösungsorientierung, Organisationsfähigkeit, Zeitmanagement, Kommunikationsfähigkeit, Aushalten und Zulassen, Selbstvertrauen/Selbstbewusstsein sowie Zielstrebigkeit auch für aktuelle Führungsfunktionen und somit für den wirtschaftlichen Bereich relevant sind.

Da in Bezug auf diese Thematik keine gängige Theorie gefunden worden ist, kann keine entsprechende Auswertung gemacht werden. Trotzdem kann aufgrund dieser Forschung von einer hohen Tendenz ausgegangen werden, dass im Privatbereich entwickelte Kompetenzen, wenn auch nicht ausschliesslich in dieser Zeit erworben, auch für den wirtschaftlichen Bereich relevant sind. Dies bestätigen die Ergebnisse dieser Untersuchung und der Umstand, dass sich alle Expert:innen in einer Führungsfunktion befinden und sich diesbezüglich reflektieren und gut selbsteinschätzen können. Besonders gestützt wird dabei die Erkenntnis, dass die im Privatbereich erlernte Selbstwirksamkeit und somit die Erwartung «Das schaffe ich!» dazu führt, dass auch berufliche Herausforderungen mit Zuversicht in Angriff genommen werden, was eine zentrale Führungskompetenz darstellt, auch wenn diesbezüglich noch keine gängige Theorie besteht.

5.2.3. Auswertung der Unterhypothese 3

«Es gibt Überschneidungen zwischen den qualitativ erhobenen Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender und Aussagen der gängigen Theorie hinsichtlich Führungskompetenzen. Diese Überschneidung leiten Schlüsselkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung her.»

Die Unterhypothese 3 lässt sich aufgrund der Diskussion aller Kernfragen, der Interpretation der Kernfragen 3 und 4 in den Kapiteln 5.1.3 und 5.1.4, betreffend gängiger Theorie 2.2.3 (Selbstwirksamkeit und Resilienz in Bezug auf die berufliche Tätigkeit) sowie auf gängige Theorie 2.2.4 (Führungsansätze und Zürcher Führungskompetenzmodell) stützen. Zusätzlich zu den bereits aufgezeigten Kompetenzen berufstätiger Alleinerziehender in Kapitel 5.1.1 (Abbildung 20) und deren Relevanz bezüglich Führung in Kapitel 5.1.2 (Abbildung 22) konnten Stärken berufstätiger Alleinerziehender hinsichtlich ZFKM aufgezeigt werden (Abbildung 23 und Anhang 10). Zu diesen zählen: Resilienz, Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsfreude, Kooperationsfähigkeit, Planungsfähigkeit, Durchsetzungsgeschick sowie Zielfokussierung.

Zur Reduktion auf das Wesentliche sind sich naheliegende oder sich ergänzende Kompetenzen in vier Themenfeldern verdichtet worden, woraus sich aus den Überschneidungen acht Schlüsselkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung herleiten lassen (Abbildung 24). Diese Kompetenzen befinden sich vorwiegend im Bereich Handeln aber auch Interagieren sowie Denken:

- Selbstwirksamkeit als Hauptkomponente der Resilienz
- Lösungsorientierung und Entscheidungsfreude
- Organisations-, Planungsfähigkeit und Zeitmanagement
- Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit.

Bezüglich Theorie 2.2.3 (Selbstwirksamkeit und Resilienz hinsichtlich Berufs und Resilienz) wird deutlich, dass der Kompetenzerwerb der Selbstwirksamkeit (als eine der sieben Säulen der Resilienz) bei berufstätigen Alleinerziehenden aufgrund ihrer Biografie sehr stark ausgeprägt ist. Sie spielt einerseits im Privatbereich eine sehr zentrale Rolle, aber auch betreffend Ausübung des Berufes und somit Resilienz, wie die Selbsteinschätzung und die Auswertung in Bezug auf das ZFKM zeigen. Die Selbstwirksamkeit/Resilienz berufstätiger Alleinerziehender stellt so eine zentrale Führungskompetenz dar, die nicht nur beim Angehen wirtschaftlicher Herausforderungen unterstützt, sondern auch in Bezug auf Produktivität sowie bei der Zielsetzung und Zielerreichung. Die Selbstwirksamkeit und Resilienz unterstützt aufgrund der entwickelten, inneren Widerstandskraft im Hinblick auf den Umgang mit beruflichen Arbeitsanforderung, aber auch bei der Übernahme der Rollenverantwortung als Führungsperson. Ebenfalls kann die Theorie bestätigt werden, dass berufstätige Alleinerziehende bei der aktiven Suche nach neuen Lösungsmöglichkeiten (Lösungsorientierung) ein erhebliches Mass an Selbstmanagement und Organisationskompetenz entwickeln. Wie auch die Tatsache, dass berufstätige Alleinerziehende bezüglich Kommunikation und Kooperation über ausgeprägte Führungs- und Managementqualitäten verfügen, obwohl die Ausprägung der Kommunikationsfähigkeit im Privatbereich und wirtschaftlichen Bereich nicht gleich eingeschätzt wurde.

Betreffend Theorie 2.2.4 (Führungsansätze und ZFKM) ist ersichtlich geworden, dass ein klarer Trend hinsichtlich Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender in Bezug auf das ZFKM besteht. Nebst den Schlüsselkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung wird deutlich, dass berufstätige Alleinerziehende eher zur transformationalen Führung neigen und die Mitarbeitenden vor allem durch individualisierte Führung, Einflussnahme und Motivation unterstützen. Zudem bestätigt sich, dass die Kommunikation ein zentrales Führungselement ist und bleibt, wodurch Führungspersonen erst wirksam werden.

6. Reflexion

Rückblickend wird die Methode einer kritischen Betrachtung unterzogen sowie eine persönliche Reflexion in privater und wirtschaftlicher Hinsicht vorgenommen. Vorwegzunehmen ist, dass die Gütekriterien qualitativer Forschung eingehalten worden sind. Die Forschung ist transparent, da alle wichtigen Schritte dokumentiert und für andere nachvollziehbar sind. Sie ist intersubjektiv, da die gewonnenen Daten diskutiert worden sind und anschliessend reflektiert werden. Zudem ist die Reichweite eingehalten, da bei einer Wiederholung mit einem ähnlichen Verfahren ähnliche Ergebnisse erzielt werden können.

6.1. Methodenkritik

Zur qualitativen Untersuchung einer Stichprobe anhand explorativer Interviews (verbale Daten) ist festzuhalten, dass sich die gewählte Methodik für diese Forschung grundsätzlich als zielführend erwiesen hat, um aufgrund der Selbsteinschätzungen der Expert:innen Erkenntnisse hinsichtlich der Forschungsthematik zu gewinnen. Sie bietet ihre Möglichkeiten, birgt aber auch einige Herausforderungen und hat ihre Grenzen.

Als gute Möglichkeiten wird bei den halbstrukturierten, explorativen Expert:inneninterviews mit narrativen Anteilen der hohe Informationsgewinn gesehen. Aufgrund der offenen Fragen und somit freier Antwortmöglichkeit ist ein Erkenntnisgewinn in verborgenen Themen möglich. Diese Methode bietet eine hohe Flexibilität und lässt einzelne Aussagen direkt im Gespräch vertiefen. Das Interview empfiehlt sich in der «Face-to-Face» Durchführung, um auch die Körpersprache wahrzunehmen und schneller auf Antworten reagieren zu können, auch wenn dies mit einem höheren Zeitaufwand aufgrund von Reisetätigkeit verbunden ist. Zudem verringert sich aufgrund der persönlichen Atmosphäre eine allfällige Verweigerungshaltung.

Als Herausforderung dieser Methode sind verschiedene Elemente zu erwähnen. Die Erstellung des Interviewleitfaden und die Auswertung hat sich als herausfordernd erwiesen. Einerseits, weil in dieser Untersuchung vorwiegend explorative Fragen verwendet wurden, um die Forschungsfragen zu beantworten. Dies erschwert die Erstellung eines möglichst konkreten Fragenkataloges. Andererseits ist die Auswertung der Interviews herausfordernd, da sich bei zu vielen narrativen Fragen eine Gegenüberstellung zur gängigen Theorie beeinträchtigt und sich der interpretative Anteil der Datenauswertung erhöht. Die zusätzliche Aufnahme der Frage 5 nach der Erfahrung des Probeinterviews, explizit zu den «Schlüsselkompetenzen Alleinerziehender für die Führung» in Bezug auf die 15 Kompetenzen des Zürcher Führungskompetenzmodells, wird daher als zielführend empfunden. Durch diesen direkten Bezug zur

Theorie konnten wichtige Überschneidungen der induktiven und deduktiven Ergebnisse hergeleitet und somit Schlüsselkompetenzen abgeleitet werden, was ohne diese Frage schwierig bis unmöglich gewesen wäre. Ein rein narrativer Interviewleitfaden wird somit für eine solche Untersuchung nicht empfohlen, da die Gefahr besteht, dass die Fragestellung nicht oder nicht genügend beantwortet werden kann. Es lohnt sich ausserdem, den Interviewleitfaden sorgfältig hinsichtlich der Forschungsfrage zu formulieren, den Leitfaden im Voraus zu prüfen und entsprechende Anpassungen vorzunehmen sowie ausreichend Zeit zu investieren. Ebenfalls hat sich der Vorabversand des Interviewleitfadens zur Vorbereitung (Möglichkeit der Reflexion im Voraus) bewährt, was den Informationsgehalt der Aussagen tendenziell erhöht hat.

Während dem explorativen, halbstrukturierten Interview benötigt die interviewende Person eine hohe Konzentration, um nicht den Überblick zu verlieren, welche Fragen bereits beantwortet wurden und welche nicht. Die Herausforderung besteht darin, dass man dies erst zu einem späteren Zeitpunkt, bei der Transkription, bemerkt. Auch bei eingebauten «Skalierungsfragen» muss explizit auf die entsprechende Beantwortung geachtet werden, da ansonsten für eine aussagekräftige Auswertung bei den Interviewpersonen im Nachhinein nochmals nachgefragt werden muss (was bei dieser Untersuchung zwei Mal der Fall war). Ohne Nachfragen könnten aufgrund von Lücken Ergebnisse stark beeinträchtigt, wenn nicht gar verunmöglicht werden.

Was die Auswertung der verbalen Daten angeht, so ist diese keineswegs trivial. Sie nimmt sehr viel Zeit in Anspruch und macht ein mehrmaliges Überarbeiten der Transkripte unumgänglich. Die Zuteilung der Aussagen zu den Codierungen (ohne direkte Erwähnung entsprechender Kompetenz) ist nicht immer eindeutig. Aussagen können teilweise mehreren Haupt- und Subcodierungen zugeteilt werden (beispielsweise passt Planungsfähigkeit zur Organisationsfähigkeit wie auch zum Zeitmanagement). Daher hat es sich als zielführend erwiesen, das Gehörte direkt im Interview zusammenzufassen und sich von der Interviewperson bestätigen oder korrigieren zu lassen. Dies hilft erheblich bei der Datenanalyse. Auch wenn die Methode ihre Stärken hat, so bleibt sie sehr zeitintensiv und die Auswertung sehr interpretativ. Die Ergebnisse hätten zur Reduktion der Interpretation den Beforschten nochmals vorgelegt und mit ihnen diskutiert werden sollen, was den Rahmen dieser Untersuchung jedoch gesprengt hätte.

Hinsichtlich Software MAXQDA ergibt sich folgendes Fazit. Die computerunterstützte Auswertung hat sich bewährt, obwohl lediglich fünf Expert:inneninterviews auszuwerten waren. Gründe dafür sind die Folgenden. Die einfache Transkription mit Zeitmarken und Sprecherwechsel dient der Übersicht, auch wenn sie zeitintensiv bleibt. Die Codierung und die Subcodierung die Ergebnisse helfen, das Datenmaterial zu strukturieren und die Ergebnisse bezüglich der Forschungsfragen auszuwerten. Die Tools unterstützen dabei, die Ergebnisse

abschliessend sinnvoll zu visualisieren und somit nachvollziehbar zu machen. Zu guter Letzt hilft die Software MAXQDA die Gütekriterien einzuhalten.

Als Grenze dieser Methode wird vor allem die Aussagekraft und somit die Generalisierbarkeit der Ergebnisse gesehen. Die Stichprobe ist mit fünf Personen sehr klein und basiert hauptsächlich auf der Selbsteinschätzung der Expert:innen. Um einen höheren Erkenntnisgewinn zu erzielen wäre eine grössere Stichprobe, der Einbezug weiterer Aspekte und eine zusätzlich quantitative Untersuchung nötig. Nur durch weitere Vergleiche und zusätzliche Forschung wäre ein ganzheitliches Bild erreichbar.

6.2. Persönliche Reflexion

Diese Untersuchung ist in persönlicher wie auch in beruflicher Hinsicht sehr aufschlussreich.

In privater Hinsicht ist der eigene Kompetenzerwerb, als berufstätige Alleinerziehende, bestätigt. Ebenfalls, dass sich aus dem wiederkehrenden Lernen in der nicht immer einfachen Lebenssituation Stärken und somit Kernkompetenzen entwickelt haben, die mich in meiner heutigen Führungsfunktion unterstützen. Ohne diese Umstände wären die eigenen Kernkompetenzen sehr wahrscheinlich nicht oder in einer anderen Ausprägung vorhanden. Dies bewirkt persönlich einerseits eine entsprechende Psychohygiene und stärkt andererseits das Selbstvertrauen in die eigenen Führungsfertigkeiten.

Es befähigt aber auch, das eigene Umfeld zu unterstützen. Das heisst Personen, die sich zurzeit in einer solchen Situation oder ähnlichen Position befinden und momentan eher die grossen Herausforderungen und somit negativen Aspekte sehen, durch das Aufzeigen der positiven Effekte zu motivieren, aus der «Not» eine Tugend zu machen.

Betreffend berufliche Tätigkeit und eigener Führungsrolle ist klargeworden, dass diese neuen Erkenntnisse helfen, sich der eigenen Schlüsselkompetenzen für die Führung bewusst zu sein. Sie zeigen eigene, bereits vorhandene Qualitäten auf, aber auch allfällige Kompetenzlücken für eine grössere Führungsspanne. Diese können bei Bedarf mit geeigneter Weiterbildung geschlossen werden, was wiederum dabei hilft, künftige Assessments erfolgreich zu durchlaufen. Bei Rekrutierungen werden für mich vermehrt die Selbstwirksamkeit und Resilienz im Fokus stehen. Das heisst der Umgang mit Herausforderungen, die innere Widerstandskraft und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Zudem wird, um bestmögliche Mitarbeitende zu gewinnen, bezüglich Kernkompetenzen nach deren Herkunft und vor allem inneren Treibern gefragt.

7. Fazit und Ausblick

«Das Leben kann nur rückwärts verstanden, muss aber vorwärts gelebt werden.» (Erpenbeck & Heyse, 2007, S. 201, zitiert nach Kierkegaard, o. J.)

7.1. Fazit

Aufgrund von Theorie und Forschung ist die Forschungsfrage: «Welche Schlüsselkompetenzen bringen berufstätige Alleinerziehende aufgrund ihrer Biografie mit, die sie als Führungspersonen interessant machen?» anhand dieser Masterarbeit beantwortet und die Hypothese: «Berufstätige Alleinerziehende eignen sich aufgrund ihrer Biografie Schlüsselkompetenzen an, die sie als Führungspersonen interessant machen.» gestützt. Berufstätige Alleinerziehende können so aus einer neuen Perspektive wahrgenommen werden, analog zu Gamer:innen und Spitzensportler:innen.

Die vorliegende qualitative Untersuchung einer Stichprobe anhand explorativer, halbstrukturierter Expert:inneninterviews zeigt eindrücklich, dass berufstätige Alleinerziehende anhand der Biografie zahlreiche Kernkompetenzen aufgrund von Lebens- und Lernsituationen erworben haben, weil sie gelernt haben, mit verschiedenen Herausforderungen und komplexen Situationen umzugehen. Die entsprechenden Ausprägungen sind zwar individuell und variieren, dennoch weisen die Befunde deutliche Parallelen mit den Kompetenzen auf, die auch für die aktuellen Führungspositionen und im Abgleich mit dem ZFKM als besonders relevant angesehen werden.

In der Gegenüberstellung der induktiv und deduktiv erhobenen Überschneidungen von Kernkompetenz und dem Abgleich nach gängiger Theorie sind **acht Schlüsselkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung, verdichtet in vier Schlüsselkompetenzfeldern**, (Abbildung 24) identifiziert worden:

- Selbstwirksamkeit als Hauptkomponente der Resilienz
- Lösungsorientierung und Entscheidungsfreude
- Organisations-, Planungsfähigkeit und Zeitmanagement
- Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass diese Kompetenzen zwar mit einem hohen Anteil, jedoch nicht ausschliesslich, während dieser Zeit erworben worden sind, jedoch der Kompetenzerwerb auch anhand anderer Kontexte und in anderen Übungsfeldern stattfindet, wie beispielsweise Weiterbildung und Führungstätigkeit. Nebst den im Privatbereich erworbenen

Kompetenzen anhand der Biografie für die Führung zeichnet sich somit auch ein Umkehrschluss ab. So profitiert zum Beispiel auch der Privatbereich von wirtschaftlich erworbenen Kompetenzen (Lernsituationen und Herausforderungen im beruflichen Umfeld) sowie Methoden und Techniken aus Weiterbildung. Die Felder scheinen voneinander profitieren zu können und schliessen sich gegenseitig nicht aus. Kompetenzerwerb resultiert somit aus verschiedenen Lebenserfahrungen und nicht ausschliesslich aus einem Kontext.

Berufstätige Alleinerziehenden empfinden ihre Situation zudem subjektiv häufig nicht als «alleinerziehend», da sie über gute Beziehungs- und Netzwerkstrukturen verfügen, die sie im Alltag regelmässig entlasten. Sie haben diese grösstenteils schon vor der Alleinerziehung aufgebaut, weil sie bereits berufstätig waren. Die Aufgaben und Verantwortungen liegen somit nicht ausschliesslich auf den Alleinerziehenden selbst. Bestehende Unterstützungsmöglichkeiten, die man sich bereits zuvor geschaffen hat, werden genutzt oder weiter ausgebaut, was eine regelmässige Berufstätigkeit ermöglicht. Wichtig scheint dabei auch zu sein, dass die eigene Arbeit Spass macht, Sinn ergibt und nicht nur des Geldes wegen einer Tätigkeit nachgegangen wird. Im Vordergrund steht dabei auch die eigene Selbstständigkeit und Motivation, was sich in der eigenen Führungstätigkeit, aber auch im tendenziell transformationalen Führungsstil widerspiegelt.

Nebst den Schlüsselkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung spielen auch Selbstvertrauen, Durchhaltevermögen und Vertrauen in die eigene Fähigkeit eine sehr zentrale Rolle. Denn die daraus resultierende Selbstwirksamkeit, weniger Angst vor Herausforderungen zu haben und sich von Hindernissen nicht stoppen zu lassen, bewirkt eine innere Sicherheit und somit einen ausgeprägten Bewältigungsoptimismus, der auch in wirtschaftlicher Hinsicht unterstützt. Die resultierende Resilienz aufgrund der entwickelten inneren Widerstandskraft wirkt sich im Hinblick auf den Umgang mit beruflichen Arbeitsanforderung positiv aus, hilft aber auch bei der Übernahme der Rollenverantwortung als Führungsperson. Das proaktive, zuversichtliche in Angriff nehmen von beruflicher Herausforderung stellt eine zentrale Führungskompetenz in der heutigen Führung dar und unterstützt nicht nur bei der Zielsetzung und Zielerreichung, sondern auch bei der Produktivität.

Bei berufstätigen Alleinerziehenden sind vor allem die Bereiche Handeln, Interagieren und Denken stark ausgeprägt. Aber auch das Führen, wie soeben beschrieben. Man kann auch davon ausgehen, dass der fünfte Bereich Werte (Loyalität, zwischenmenschliche Offenheit und Lernbereitschaft) bei diesen Personen ausgeprägt ist, die entsprechenden Kompetenzen

jedoch eher als selbstverständlich angesehen werden oder auf die Persönlichkeit zurückzuführen sind, anstatt auf die Lebenssituation.

Wichtig zu erwähnen ist die Gefahr einer allzu emotionalen Bindung zu den Mitarbeitenden. Sie birgt die Gefahr von falschen Fährten und Irrwegen oder Umwegen, wenn die Beziehung in persönlicher und privater Hinsicht zu nah ist, sprich zu stark über den wirtschaftlichen Bereich hinaus in den Privatbereich geht. Daher sind dieser Aspekt und eine gute Balance besonders im Auge zu behalten.

Um jedoch beim Positiven zu bleiben, zeigen abschliessend je ein Schlüsselzitat der fünf Expert:innen nochmals deutlich Stärken, Haltungen und/oder Ansichten in Bezug auf die Schlüsselkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender für die Führung:

«Durch dieses alleinerziehend sein habe ich sofort umsetzen müssen und auch schnell erkannt, was kann ich und was kann ich nicht. Wo muss ich kompensieren und wo kann ich wirklich verstärken und vertiefen. Aufgrund dieser Erkenntnisse und meinen Anlagen habe ich natürlich auch meine Weiterbildungen gewählt. Also wählte ich etwas wie Personalentwicklung oder Leadership (...).» (E1_2022-08-15, [0:25:49.6])

«Entscheidungsfreudigkeit das ist das A und O, wenn man erfolgreich sein wird. Es gibt so ein Sprichwort: "Lieber falsch entscheiden als gar nicht entscheiden." (...). Und da habe ich auch viel Entscheidungsfreude vom Privaten in die Firma nehmen können.» (E2_2022-08-15, [0:28:02.8])

«Ich glaube wirklich daran, dass Kompetenzen, die man mit der Familie erwirbt, als alleinerziehende Person, sich positiv auswirkt auf einen Führungsalltag. Davon bin ich fest überzeugt. (...) Vorurteile werden häufig eher gesehen als: «Ah, du bringst etwas mit, was wir brauchen könnten».» (E3_2022-08-17, [0:32:48.3])

«Wenn ich (...) denke, wie es eigentlich unterschiedlich ist wie vorgegangen wird, wenn man alleinerziehend wird. Dass die einen stehen bleiben oder auch in die Opferrolle gehen und die anderen setzen die Segel und segeln fort». (E4_2022-08-18, [0:26:05.8])

«(...) man kann es sich nicht leisten, weder in der Führungsposition noch als alleinerziehender Elternteil, nicht pragmatisch oder nicht lösungsorientiert zu sein.» (E5_2022-08-26, [0:16:49.1])

7.2. Ausblick

Hinsichtlich dieser Forschung wird ein kurzer Ausblick geführt, es werden entsprechende Empfehlungen für die eingangs erwähnter Zielgruppen abgegeben sowie abschliessend weitere sinnvolle Schritte für die Forschung aufgezeigt, die im Rahmen dieser Untersuchung nicht durchgeführt werden konnten, weil dies den Rahmen gesprengt hätte.

Alleinerziehende

Alleinerziehende Personen werden ermutigt, in den im ersten Moment schwierig zu scheinenden Lebenssituation nicht nur Risiken, sondern auch Chancen zu sehen. Im Bewusstsein, dass sich aus allfälligen «Stolpersteinen» Stärken entwickeln, können Herausforderungen zuversichtlicher angegangen werden. Im Bewusstsein, können. Der Schlüssel zum Ziel ist es, aus der «Not» eine Tugend zu machen. Egal in welchem Übungsfeld.

Führungskräfte

Auch Führungskräfte haben die Möglichkeit, aus der «Not» eine Tugend zu machen, wie die Wechselwirkung dieser Untersuchung gezeigt hat, da Kompetenzerwerb auch vom wirtschaftlichen in den privaten Bereich als relevant erachtet wird. Zudem kann die eigene Führungskompetenz am ZFKM reflektiert und so weiterer Kompetenzerwerb proaktiv gesteuert werden. Dies unterstützt beim Erlangen von Führungsgelassenheit und hilft bei allfälligen Assessments zukünftiger Führungspositionen. Diese Auseinandersetzung kann ausserdem dabei helfen, eine Passung für eine neue Führungsstelle mit den eigenen Führungskompetenzen abzuschätzen, sich bei einer neuen Rolle der Schwächen bewusst zu werden und diese mit entsprechender Weiterbildung zu minimieren.

Personal- und/oder Führungsentwicklung

Dieser Ansatz wird zur aktiven Steuerung von Weiterbildungen der Mitarbeitenden empfohlen. Die gezielte Weiterentwicklung von Mitarbeitenden bietet die Möglichkeit, diese zu fördern und zu fordern und sie so zu motivieren. Dadurch resultieren weniger Abgänge und Wissensverlust, was den Unternehmenserfolg unterstützen kann.

Personalauswahl

Die Personalauswahl kann künftig bei Stellenausschreibungen optimiert werden. HR, Recruiting, Firmen und Unternehmen wird diesbezüglich nahegelegt, sich vorab anhand des ZFKM zu überlegen, welche Kompetenzen für die vakante Stelle zentral sind, um Anforderungsprofile zu prüfen und Anforderungskataloge entsprechend zu optimieren. So können bestmögliche Kandidat:innen gewonnen oder bestehende Mitarbeitende für entsprechende

Führungspositionen gefördert werden. Dies hilft nicht nur bei der gegenseitigen Erwartungsklä rung, sondern begünstigt bei einer optimalen Passung zusätzlich den Unternehmenserfolg, spart Finanzen und Ressourcen. Auf Basis dieser Untersuchung wird zudem nahegelegt, berufstätige Alleinerziehende aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten, mit Fokus auf die entsprechenden Schlüsselkompetenzen.

Wissenschaft

Der Forschung und Wissenschaft konnte ein grösstenteils unerforschtes Gebiet aufgezeigt werden. Es ist jedoch aus verschiedenen Gründen sinnvoll, sich dieser Thematik weiter anzunehmen und weitere Aspekte in künftige Forschung einfließen zu lassen, wie diese:

1. Diese Ergebnisse basieren ausschliesslich auf der Selbsteinschätzung berufstätiger Alleinerziehender. Bei einer neuen Untersuchung wäre die parallele Fremdeinschätzung interessant und ob dies zu ähnlichen oder anderen Ergebnissen führt.
2. Es wurden keine abgegrenzten Themen miteinbezogen wie finanzielle Lage (Lohn und Gesamteinkommen), Führungsposition oder Führungshierarchie (verschiedene Führungspositionen und Stufen erfordern unterschiedliche Kompetenzen). Diese könnten Einfluss auf die Resultate haben.
3. Der Einbezug von gesellschaftlich-kulturellen Aspekten wie Geschlechterrolle, soziale Herkunft, Nationalität oder familiäre Variablen wurde ebenfalls nicht in die Untersuchung einbezogen. Auswirkungen diesbezüglich wären interessant.
4. Es fanden keine Vergleichsuntersuchungen zu nicht Alleinerziehenden oder Alleinerziehenden, die nicht parallel berufstätig sind, statt. Würden diese die Ergebnisse verändern?
5. In die Untersuchung wurden nur Expert:innen einbezogen, die bereits eine Führungsposition erlangt haben. Unklar ist, ob andere berufstätige Alleinerziehende sich ähnliche Schlüsselkompetenzen aneignen, die künftig in eine Führungsposition führen (Langzeitstudie).
6. Ebenso könnten die genauen Herkünfte der Kompetenzerwerbe zusätzlich untersucht werden, weil nicht genau gesagt werden konnte, wo welche Kompetenz tendenziell wo ihren Ursprung hat, und was womit zusammenhängt.
7. Um die Aussagekraft und somit die Generalisierbarkeit zu gewährleisten, müsste die Stichprobengrösse erweitert werden, um einen höheren Erkenntnisgewinn zu erzielen und die Untersuchung quantitativ mit konkreten Fragen zur Kompetenz erweitert werden.

Um ein globales Umdenken in Bezug auf Stärken alleinerziehender Personen zu fördern und die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild zu verkleinern, müssen weitere Studien folgen und die entsprechenden Erkenntnisse veröffentlicht werden. Dazu bietet diese Masterarbeit eine optimale Grundlage.

Literaturverzeichnis

- Bandura, A. (1982). Self-efficacy: Mechanism in human agency. In *The American psychologist* (37 (2), S. 122–147). <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bandura, A. (1988). Organisational Applications of Social Cognitive Theory. *Australian Journal of Management*, 13(2), 275–302. <https://doi.org/10.1177/031289628801300210>
- Bandura, A. (1997). Organizational Functioning. In *Self-efficacy: The exercise of control* (S. 422–468). W. H. Freeman.
- Berger, P. (2018). *Praxiswissen Führung: Grundlagen – Reflexion – Haltung*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-50527-4>
- berlin-brandenburgische AKADEMIE DER WISSENSCHAFTEN. (o. J.). *Der deutsche Wortschatz von 1600 bis heute*. DWDS Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache. Abgerufen 18. Juli 2022, von <https://www.dwds.de/wb/Experte>
- Bertram, H., Kassner, K., & Quander, I. A. (2012). *Alleinerziehende in Deutschland—Lebenssituationen und Lebenswirklichkeiten von Müttern und Kindern* (Ausgabe 28). Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/76232/4abcbfc3b6124fccc2766fd4cc11e87c/monitor-familienforschung-ausgabe-28-data.pdf>
- Borgstedt, S., Christ, T., Heckeley, S., Scheffler, C., & Jessen, W. (2011). *Lebenswelten und -wirklichkeiten von Alleinerziehenden*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/94210/dd2e6d006328026c0f4d9b335d27ca82/lebenswelten-und-wirklichkeiten-von-alleinerziehenden-data.pdf>
- Caritas Schweiz. (2022). *Zur Situation Alleinerziehender*. CARITAS Schweiz. <https://www.caritas.ch/de/was-wir-sagen/unsere-aktionen/alleinerziehende-vor-armutschuetzen/zur-situation-alleinerziehender.html?type=>

- Der Rat der Europäischen Union. (2018). Empfehlung des Rates vom 22. Mai 2018 zu Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen. *Amtsblatt der Europäischen Union*, 13.
- Erpenbeck, J., & Heyse, V. (2007). *Die Kompetenzbiographie: Wege der Kompetenzentwicklung* (2. aktualisierte und überarbeitete Aufl.). Waxmann Verlag. <https://elibrary.utb.de/doi/epdf/10.31244/9783830968085>
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage, 7. Auflage). Rowohlt Taschenbuch-Verlag.
- Flick, U., von Kardorff, E., & Steinke, I. (2015). Was ist qualitative Forschung. In *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. (11. Aufl., S. 13–29). Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Hammer, V. (2002a). *Alleinerziehende - Stärken und Probleme: Impulse für eine handlungsorientierte Forschung: Bd. 4*. LIT Verlag.
- Hammer, V. (2002b). Alleinerziehende im Gender- Diskurs – Unterschiede oder Gemeinsamkeiten bei Müttern und Vätern? *Zeitschrift für Familienforschung*, 14. Jahrg., Heft 2/2002, 194–207.
- Hardegger, S. C., & Boss, P. (o. J.). *Zürcher Führungskompetenzmodell*. ZHAW: IAP Institut für Angewandte Psychologie. Abgerufen 29. Juli 2022, von <https://www.zhaw.ch/de/psychologie/dienstleistungen/fuehrung/zuercher-fuehrungskompetenzmodell/#c176142>
- Hardegger, S. C., & Boss, P. (2018). Neues Kompetenzmodell für die Führungsentwicklung. *KMU-Magazin*, 9/2018.
- Hardegger, S. C., Boss, P., & Siano, R. (2018). Führungskompetenz—Worauf es wirklich ankommt. In C. Negri (Hrsg.), *Psychologie des Unternehmertums: Von der Gründung bis zur Nachfolgeregelung* (S. 93–109). Springer. https://doi.org/doi.org/10.1007/978-3-662-56021-1_9
- Helfferich, C. (2011). Konstruktion von Instrumenten – der Weg zu einem Leitfaden. In *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4.

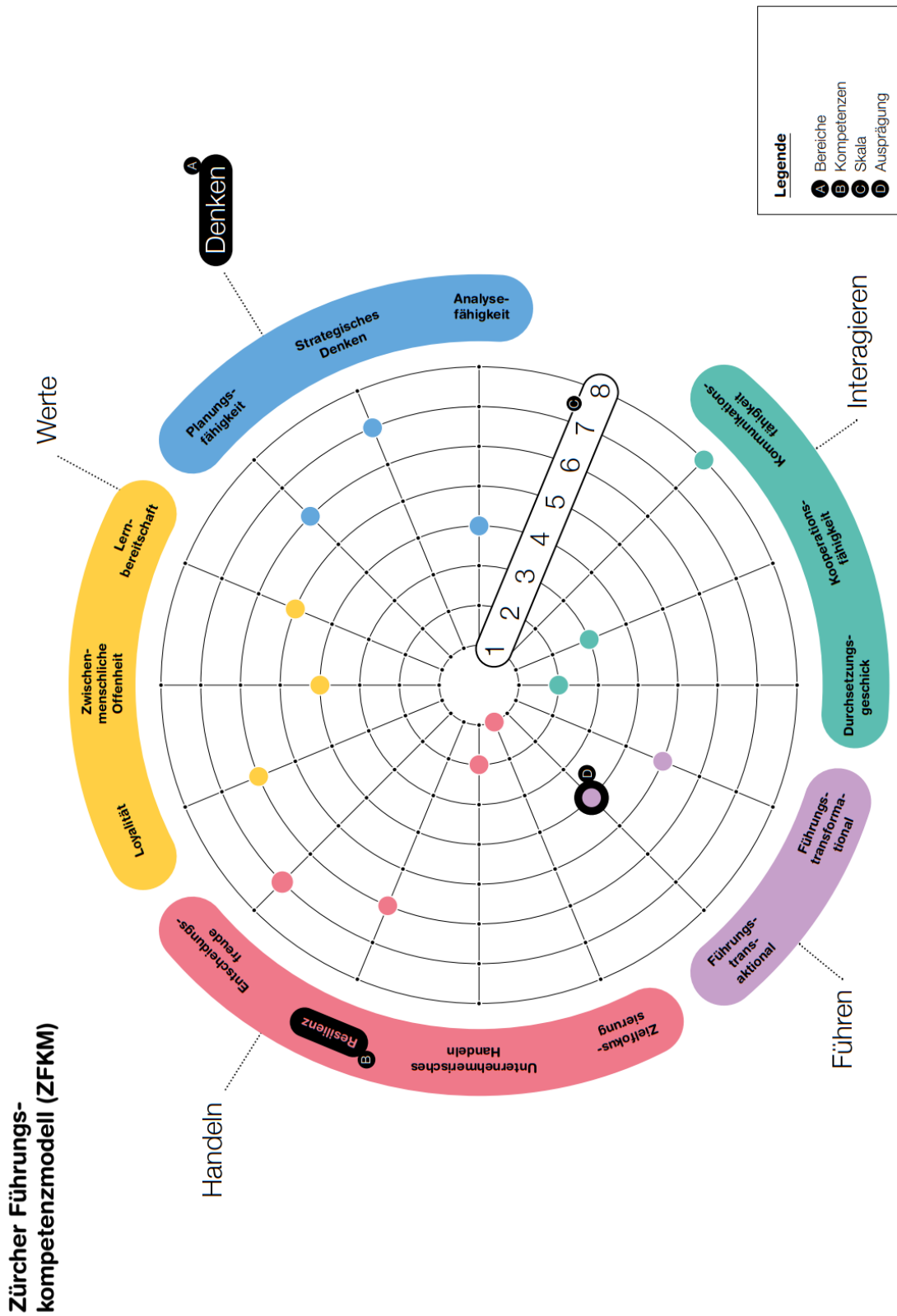
- Aufl., S. 178–189). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Heyna, P., & Fittkau, K.-H. (2021). *Transformationale Führung kompakt: Genese, Theorie, Empirie, Kritik*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33421-5>
- Hunziker, A. W. (2020). *Spass am wissenschaftlichen Arbeiten: So schreiben Sie eine gute Semester-, Bachelor- oder Masterarbeit* (8. Aufl.). Verlag SKV.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S., & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis* (2., aktualisierte Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91083-3>
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Beltz Juventa.
- Küttel, A. (2017, Mai 17). «Karrierenübergang ins Leben nach dem Spitzensport – ein Vergleich ehemaliger Spitzensportler aus der Schweiz, Dänemark und Polen». IAP Fachtagung Laufbahnen im Sport Übergänge ins Leben nach dem Leistungssport, Zürich, Zürich. https://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/veranstaltungen/sportlaufbahnen/Pr%C3%A4sentation_Andreas_K%C3%BCttel.pdf
- Mai, J. (2021, Dezember 5). *Führungskompetenz: Definition, 20 Beispiele + Tipps*. Karriere Bibel. <https://karrierebibel.de/fuehrungskompetenz/>
- Malik, F. (2014). *Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Welt*. Campus Verlag.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6., überarbeitete Aufl.). Beltz. https://content-select.com/media/moz_viewer/56cc0a39-1a9c-4eb3-bf70-5eeeb0dd2d03/language:de
- Mourlane, D., Hollmann, D., & Trumpold, K. (2013). *Studie "Führung, Gesundheit und Resilienz"*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh & mourlane management consultants. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/fuehrung-gesundheit-und-resilienz/>

- Pfister, A., & Neumann, U. (2019). Führungstheorien. In E. Lippmann, A. Pfister, & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen* (5. Aufl., S. 40–71). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2>
- Pro Familia Schweiz. (2020). *Alleinerziehende*. Pro Familia Schweiz. <https://www.profamilia.ch/familien/familienratgeber/stichworte/alleinerziehende>
- Rolfe, M. (2019). *Positive Psychologie und organisationale Resilienz: Stürmische Zeiten besser meistern* (P. P. DGPP, Hrsg.). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55758-7>
- Schindler, A. (2021). *3 Gründe, warum Gamer ganz oben auf eurer Hiring-List stehen sollten*. t3n Magazin digital pioneers. <https://t3n.de/news/gruende-fuer-gamer-hiring-list-1357104/>
- Schreier, M. (2013). Qualitative Erhebungsmethoden. In W. Hussy, M. Schreier, & G. Echterhof (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2. Aufl., S. 222–244). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-34362-9>
- Springer Fachmedien Wiesbaden (Hrsg.). (2013). *Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft: 4.500 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden* (11. aktualisierte Aufl. 2013. Korr. Nachdruck 2012). (n.d.). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00008-0>
- Transformationale Führung und transaktionale Führung – WPGS*. (o. J.). WPGS Wirtschaftspsychologische Gesellschaft. Abgerufen 26. August 2022, von <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/transformationale-fuehrung-und-transaktionale-fuehrung/>
- Virchow, F. (2006). Militär und Sport: Symbiotische Beziehungen um Nation, Leistung und Disziplin. In T. Thomas & F. Virchow (Hrsg.), *Banal Militarism: Zur Veralltäglicung des Militärischen im Zivilen* (Bd. 13, S. 203–222). Transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/9783839403563>

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Zürcher Führungskompetenzmodell (ZFKM) (Hardegger & Boss, o. J.).....	71
Anhang 2: Interviewleitfaden des Probeinterviews	72
Anhang 3: Eckdaten der Interviewpersonen (eigene Darstellung)	75
Anhang 4: Interviewleitfaden für die Expert:inneninterviews.....	76
Anhang 5: Transkriptionsregeln	79
Anhang 6: Codebuch (Codesystem)	80
Anhang 7: Code Matrix über alle Interviews	85
Anhang 8: Schlüsselaussagen zum Kompetenzerwerb berufstätiger Alleinerziehender anhand der Biografie (eigene Darstellung).....	87
Anhang 9: Schlüsselaussagen zur Relevanz im Privatbereich entwickelter Kompetenzen für die Führung (eigene Darstellung).....	88
Anhang 10: Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender hinsichtlich ZFKM (eigene Darstellung, basierend auf dem ZFKM (Hardegger & Boss, o. J.))	89
Anhang 11: Selbständigkeits-, Einverständnis- und Herausgabeerklärung	90

Anhang 1: Zürcher Führungskompetenzmodell (ZFKM) (Hardegger & Boss, o. J.)



Anhang 2: Interviewleitfaden des Probeinterviews

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



IAP
Institut für Angewandte
Psychologie

www.iap.zhaw.ch

Interviewleitfaden Masterarbeit Leadership & Management

FORSCHUNGSFRAGE

«Welche Schlüsselkompetenzen bringen berufstätige Alleinerziehende aufgrund ihrer Biografie mit, die sie als Führungspersonen interessant machen?»

EINLEITUNG

- **Begrüßung und Dank für die Zeit**
- **Umriss des Themas**
 - *Ausgangslage der Masterarbeit:*
 - Forschung hinsichtlich Alleinerziehende ist tendenziell auf Herausforderungen und Risiken basierend.
 - Die durch herausfordernde Lebenssituationen entwickelten Kompetenzen sind jedoch nur schwach erforscht.
 - Die Herleitung von Kompetenzen aus dem Privatbereich in den wirtschaftlichen Bereich ist aus Vergleichsstudien für Gamer, Spitzensportler etc. bereits belegt. Dies könnte auch als Ansatz für eine neue Betrachtung Alleinerziehender sein.
 - *Zielsetzung der Masterarbeit:*
 - Führungskompetenzen anhand der Theorie zusammentragen
 - Aufzeigen von Kompetenzen, welche die interviewten Personen aus ihrer Biografie erworben haben, die sie für ihre heutige Führungstätigkeit als besonders ausgeprägt und wichtig empfinden.
 - Schlüsselkompetenzen Alleinerziehender für die Führung daraus ableiten.
- **Beschreibung des Interviewablaufs**
 - exploratives, halbstrukturiertes Experteninterview, rund 30 Minuten
- **Datenschutzvereinbarung**
 - Einwilligungserklärung
 - Information über die Aufnahme des Interviews
 - Anonymisierung der Daten

EIGENTLICHE BEFRAGUNG

Einstiegsfragen

- Wie alt sind Sie?
- Bei welcher Firma arbeiten Sie und wie lautet Ihre aktuelle Führungsposition?
- Wie viele Mitarbeitende führen Sie?
- Wie viele Kinder haben Sie in welchem Alter?
- Wie lange sind sie oder waren Sie alleinerziehend?
- Wie alt waren Ihre Kinder damals?
- Waren Sie zu dieser Zeit berufstätig? Falls ja, zu welchem Prozentsatz?
- Befanden Sie sich damals schon in einer Führungsposition? Falls nein, seit wann?

Schlüsselfragen zur Beantwortung der Forschungsfrage

→ Welche Herausforderungen haben zu welcher Kompetenzentwicklung geführt?

Frage 1

Nach welchen Prämissen haben Sie damals Ihr Familienleben organisiert?

Rückfragen:

- Was war Ihnen dabei besonders wichtig?
- Vor welchen Herausforderungen standen Sie, die Sie als Mensch weiterentwickelt haben?
- Ad hoc-Fragen

Frage 2

Nach welchen Prämissen organisieren Sie heute Ihren beruflichen Führungsalltag?

Rückfragen:

- Sehen Sie dazu Parallelen? Was ist gleich/anders?
- Was hilft Ihnen heute explizit?
- Ad hoc-Fragen

Frage 3

Haben Sie das Gefühl, dass sich als alleinerziehende Person im Privatbereich besondere Stärken oder Kompetenzen entwickelt haben?

Rückfragen:

- Worauf begründen Sie Ihre Antwort.
- Was denken Sie einer **Skala von 0 – 10**, wären diese Kompetenzen heute auch ohne die Alleinerziehung so ausgeprägt?
- Worauf begründen Sie Ihr Rating?
- Ad hoc-Fragen

**Frage 4**

Erachten Sie diese als alleinerziehende Person im Privatbereich entwickelten Kompetenzen auch für den wirtschaftlichen Bereich, als Führungsperson im Führungsalltag, als wichtig?

Rückfragen:

- Worauf begründen Sie Ihre Antwort.
- Wie wichtig finden Sie die entwickelte(n) Kompetenz(en) auf einer **Skala von 0 – 10** für die heutige Führung?
- Worauf begründen Sie Ihr Rating?
- Ad hoc-Fragen

Frage 5 (falls noch nicht unter 3 oder 4 bereits beantwortet)

Gibt es eine oder mehrere «Critical Incidents» sprich eine «Schlüsselsituationen» aus der Familiensituation, die sie als besonders herausfordernd empfanden, Ihnen heute aber im Rahmen Ihrer Tätigkeit als Führungsperson hilft?

Rückfragen:

- Sind Sie der Meinung, dass sich daraus eine Schlüsselkompetenz für die Führung entwickelt hat?
- Ad hoc-Fragen

Rückblick

- Kurze Zusammenfassung des Gesagten
- Haben wir etwas vergessen, dass Sie gerne noch ansprechen möchten?
- Möchten Sie noch etwas von mir wissen?

ABSCHLUSS**Ausklang & Ausblick**

- Information über Auswertung der Ergebnisse
 - Transkribieren und Auswertung anhand Codierung und computerunterstützter Auswertung anhand MAXQA.
 - Wunsch nach Durchsicht des transkribierten Textes und/oder Masterarbeit
- Erneuter Dank für die Zeit
 - Übergabe Präsent
- Verabschiedung

Anhang 3: Eckdaten der Interviewpersonen (eigene Darstellung)

Experten-interview	Alter	Funktion	Branche	Anzahl Mitarbeitende	Alter Kinder heute	Alleinerziehend ab	Berufstätig damals	Alter Kinder damals	Führungsfunktion seit	Weiterbildung
E1	52	Leiterin Campus, Personalentwicklung und Kommunikation und Lernende	Bau	3 Mitarbeitende 17 Lernende in 5 Berufssparten	30 28 23	2007	Ja 60 - 100%	15 13 8	2008	fortlaufend
E2	63	Technischer Direktor	Analytische Messtechnik	83 Mitarbeitende	26 21	2010	Ja 100%	14 9	schon vor der Alleinerziehung	fortlaufend
E3	52	Leiterin Weiterbildung	Apotheke	5 Mitarbeitende	15	2007	Ja rund 30% kurz darauf 70%	vor Geburt	2021	fortlaufend
E4	55	Inhaberin Fitness Center	Fitness	13 Mitarbeitende plus Springende	28 25	2011	Ja rund 80%	16 13	2018	fortlaufend
E5	58	Co-Leiterin Studiengang	Bildung	13 Mitarbeitende (3 direkt, 10 indirekt)	19 17	2005	Ja 50 - 60%	2.5 0.5	2010	fortlaufend

Anhang 4: Interviewleitfaden für die Expert:inneninterviews

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



IAP
Institut für Angewandte
Psychologie

www.iap.zhaw.ch

Interviewleitfaden Masterarbeit «Leadership & Management»

FORSCHUNGSFRAGE

«Welche Schlüsselkompetenzen bringen berufstätige Alleinerziehende aufgrund ihrer Biografie mit, die sie als Führungspersonen interessant machen?»

EINLEITUNG

- **Begrüßung und Dank für die Zeit**
- **Umriss des Themas**
 - *Ausgangslage Masterarbeit «Leadership & Management»:*
 - Forschung hinsichtlich Alleinerziehende ist tendenziell auf Herausforderungen und Risiken basierend.
 - Die durch herausfordernde Lebenssituationen entwickelten Kompetenzen sind jedoch nur schwach erforscht.
 - Die Herleitung von Kompetenzen aus dem Privatbereich in den wirtschaftlichen Bereich ist aus Vergleichsstudien für Gamer, Spitzensportler etc. bereits belegt. Dies könnte auch als Ansatz für eine neue Betrachtung Alleinerziehender dienen.
 - *Zielsetzung Masterarbeit «Leadership & Management»:*
 - Führungskompetenzen anhand bestehender Theorie zusammentragen
 - Aufzeigen von Kompetenzen, welche die interviewten Personen aus ihrer Biografie erworben haben, die sie für ihre heutige Führungstätigkeit als besonders ausgeprägt und wichtig empfinden.
 - Schlüsselkompetenzen Alleinerziehender für die Führung daraus ableiten.
- **Beschreibung des Interviewablaufs**
 - exploratives, halbstrukturiertes Experteninterview, rund 30 Minuten
- **Datenschutzvereinbarung**
 - Einwilligungserklärung
 - Information über die Aufnahme des Interviews
 - Anonymisierung der Daten

EIGENTLICHE BEFRAGUNG

Einstiegsfragen

- Wie alt sind Sie?
- Bei welcher Firma arbeiten Sie und wie lautet Ihre aktuelle Führungsposition?
- Wie viele Mitarbeitende führen Sie?
- Wie viele Kinder haben Sie in welchem Alter?
- Wie lange sind sie oder waren Sie alleinerziehend?
- Wie alt waren Ihre Kinder damals?
- Waren Sie zu dieser Zeit berufstätig? Falls ja, zu welchem Prozentsatz?
- Befanden Sie sich damals schon in einer Führungsposition? Falls nein, seit wann?
- Haben Sie Weiterbildung(en) absolviert, zwischen der Alleinerziehung und Ihrer Führungsfunktion?

Schlüsselfragen zur Beantwortung der Forschungsfrage

→ Welche Herausforderungen haben zu welcher Kompetenzentwicklung geführt?

Frage 1

Nach welchen Voraussetzungen haben Sie damals Ihr Familienleben organisiert?

Rückfragen:

- Was war Ihnen dabei besonders wichtig?
- Vor welchen Herausforderungen standen Sie?
- Welche Unterstützung bekamen Sie von wem und in welchem Ausmass (welche Arbeiten konnten Sie auslagern)?
- Ad hoc-Fragen

Frage 2

Wie oder nach welchen Voraussetzungen organisieren Sie Ihren heutigen Führungsalltag?

Rückfragen:

- Sehen Sie Parallelen zwischen dem Familienleben und dem Berufsalltag?
Was ist gleich, was anders?
- Ad hoc-Fragen

Frage 3

Haben Sie das Gefühl, dass Sie sich als alleinerziehende Person im Privatbereich besondere Stärken oder Kompetenzen entwickelt haben?

Rückfragen:

- Gab es «Critical Incidents» sprich «Schlüsselsituationen», die dafür verantwortlich waren? Falls ja, welche?
- Was denken Sie auf einer **Skala von 0 – 10**, wären diese Kompetenzen heute auch ohne die Alleinerziehung so ausgeprägt?
- Gibt es andere Einflüsse, die wichtige Kompetenzen gestärkt haben?
- Ad hoc-Fragen

**Frage 4**

Erachten Sie diese, als alleinerziehende Person im Privatbereich entwickelten Kompetenzen, auch für den wirtschaftlichen Bereich, als Führungsperson im Führungsalltag, als wichtig?

Rückfragen:

- Was hilft Ihnen heute explizit, was nicht?
- Ad hoc-Fragen

Frage 5

Gibt es Kompetenzen aus den verdichteten 15 Führungskompetenzen des Zürcher Führungskompetenzmodells (ZFKM) (Hardegger & Boss, 2018), welche Sie für sich abschliessend als «**Schlüsselkompetenzen Alleinerziehender für die Führung**» bezeichnen würden?

Falls ja, nennen Sie mir diese **auf einer Skala von 0 – 10**.

Werte	Loyalität
	Zwischenmenschliche Offenheit
	Lernbereitschaft
Denken	Analysefähigkeit
	Strategisches Denken
	Planungsfähigkeit
Handeln	Unternehmerisches Handeln
	Entscheidungsfreude
	Zielfokussierung
	Resilienz
Interagieren	Durchsetzungsgeschick
	Kooperationsfähigkeit
	Kommunikationsfähigkeit
Führen	Führung transaktional
	Führung transformational

Rückblick

- Kurze Zusammenfassung des Gesagten, falls nicht bereits erfolgt.
- Gibt es noch neue oder zusätzliche Erkenntnisse aus der letzten Frage?
- Haben wir etwas vergessen, dass Sie gerne noch ansprechen möchten?
- Möchten Sie noch etwas von mir wissen?

ABSCHLUSS**Ausklang & Ausblick**

- Information über Auswertung der Ergebnisse
 - Transkribieren und Auswertung anhand Codierung und computerunterstützter Auswertung anhand MAXQA.
 - Wunsch nach Durchsicht des transkribierten Textes und/oder Masterarbeit
- Erneuter Dank für die Zeit
 - Übergabe Präsent
- Verabschiedung

Anhang 5: Transkriptionsregeln

"Transkriptionsregeln"

(Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 200 - 201)

1. **Jeder Sprechbeitrag wird als eigener Absatz transkribiert**, auch kurze Einwürfe anderer Personen wie «Ja», «Nein», «Genau». **Zwischen den Sprechbeiträgen** wird eine **Leerzeile** eingefügt, um die Lesbarkeit zu erhöhen.
2. Absätze der interviewenden oder moderierenden Person(en) werden durch „I:“ oder „M:“, die der befragten Person(en) durch eindeutige **Kürzel** (z. B. „B:“) eingeleitet. Zur Unterscheidung mehrerer Personen in einer Aufnahme werden die Kürzel um Nummern ergänzt („M1:“, „M2:“, „B1:“, „B2:“ etc.). Alternativ zu Kürzeln können Namen oder Pseudonyme verwendet werden. Die **Kennzeichnungen der Sprechenden** werden zur besseren Erkennbarkeit **fett** gesetzt.
3. Es wird **wörtlich transkribiert**, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden nicht mit transkribiert, sondern möglichst genau in Hochdeutsch übersetzt, damit die Texte gut durchsucht werden können.
4. Die **Sprache wird leicht geglättet**, das heißt an das Schriftdeutsch angenähert. Zum Beispiel wird aus „Er hatte noch so'n Buch genannt“ → „Er hatte noch so ein Buch genannt“. Die Wortstellung, bestimmte und unbestimmte Artikel etc. werden auch dann beibehalten, wenn sie Fehler enthalten.
5. Deutliche, **längere Pausen** werden durch in Klammern gesetzte Auslassungspunkte «(...)» **markiert**.
6. **Besonders betonte** Begriffe werden durch **Unterstreichungen** gekennzeichnet.
7. **Sehr lautes Sprechen** wird durch Schreiben in **Großschrift** kenntlich gemacht.
8. **Zustimmende bzw. bestätigende Lautäußerungen** der Interviewer («mhm», «aha» etc.) **werden nicht mit transkribiert**, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen oder als direkte Antwort auf eine Frage zu verstehen sind.
9. **Fülllaute** wie «ähm» werden nur transkribiert, wenn ihnen eine inhaltliche Bedeutung zugemessen wird.
10. **Störungen** von außen werden unter Angabe der Ursache in **Doppelklammern** notiert, z. B. «((Handy klingelt))».
11. **Lautäußerungen** werden in einfachen Klammern notiert, z. B. «(lacht)», «(stöhnt)» und Ähnliches.
12. Bei **Videoaufzeichnungen** von Interviews und Fokusgruppen: ... (nicht relevant für diese Untersuchung).
13. **Unverständliche Wörter und Passagen** werden durch «(unv.)» kenntlich gemacht. Wörter und Passagen, bei denen der Wortlaut nur vermutet wird, werden eingeklammert und am Ende mit einem Fragezeichen versehen z.B. «(Kobold?)».
14. **Zeitmarken** werden am Ende jedes Sprechbeitrages eingefügt: bei Bedarf auch bei unverständlichen Passagen in einem längeren Absatz.

Anhang 6: Codebuch (Codesystem)

Codebuch

Masterarbeit_Stutz_Jeannine_2022.mx22

17.10.2022

Codesystem

Wichtige Aussagen	55
Unterstützung durch andere Personen (induktiv)	0
Eltern/Schwiegereltern	4
Mittagstisch (Schule & Bekannte)	4
Tagesmutter	3
Ex-Partner:in	2
Krippenplatz	2
Keine	1
Grösste Herausforderungen (induktiv)	0
Zeit für sich	4
finanziell	3
emotional	2
organisatorisch	2
Gewährleistung der Kontinuität	1
H1 - erwartet: Kompetenzerwerb (induktiv)	0
Selbstwirksamkeit	30
Lösungsorientierung	20
Organisationsfähigkeit	18
Zeitmanagement	16
Kommunikationsfähigkeit	13
H1 - unerwartete: Stärken Alleinerziehender (induktiv)	0
Selbstvertrauen	16
Durchhaltevermögen	15
Zielstrebigkeit	13
Zuversicht	9
offen sein, zulassen und aushalten	8
Vision haben	7
Komfortzone verlassen	7
Effizienz (inkl. Energieeffizienz)	6
Toleranz (inkl. Fehlertoleranz)	6
Kontinuität	6
Flexibilität	5
Sozialkompetenz	4
Selbstreflexion	4

Vorbild sein	3
Konstruktivität	3
Stabilität	3
Gelassenheit	3
Verantwortung tragen	3
Hartnäckigkeit	2
Empathie	1
Geduld	1
Kooperationsfähigkeit	1
Koordination	1
Ressourcenplanung	1
Risikoeinschätzung	1
Strukturieren	1
H1 - T2.2.1 - Kompetenzerwerb anhand der Biografie (induktiv)	0
Bestätigung Kompetenzerwerb durch Alleinerziehung	48
H1 - T2.2.2 - Stärken von Alleinerziehenden (induktiv)	0
Bewältigungsoptimismus	10
Durststrecken durchhalten	20
Eigenständigkeit	4
Entscheidungsfreudigkeit	6
Flexibilität	4
Kommunikationsfähigkeit	11
Lösungsorientierung/Problembewältigung	21
Organisationsfähigkeit	15
selbständiges Arbeiten	0
Selbstbestimmung	8
Selbstmanagement	4
Selbstvertrauen	16
Sozialkompetenz	3
Stressbewältigung	1
Zeitmanagement	7
Zuversicht	8
Zwischenmenschliche Offenheit	4

H1 - T2.2.3 - Selbstwirksamkeit (induktiv)	0
Herausforderungen erfolgreich bewältigen	20
Krisen überstehen	18
Vertrauen in die eigene Fähigkeit	18
Glaube, Dinge beeinflussen zu können	13
Glaube, neue Dinge erfolgreich zu lernen	11
H2 - im P entwickelte Kompetenzen für G relevant (induktiv)	32
Bestätigung Gegenteil, G zu P	8
Weiterbildung	8
Lösungsorientierung	7
Kommunikationsfähigkeit	5
Zeitmanagement	5
Organisationsfähigkeit	6
Aushalten und Zulassen	3
Selbstvertrauen/Selbstbewusstsein	3
Zielstrebigkeit	3
Vertrauen geben	2
Gelassenheit/Geduld	3
Entscheidungsfreude	1
Konstruktivität	1
Lernbereitschaft	1
Loyalität	1
Ressourcenumgang	1
Selbstreflexion	1
Risikoeinschätzung	1
Strukturieren	1
Zwischenmenschliche Offenheit	1
Verantwortung tragen	1

H3 - T2.2.4 - ZFKM (deduktiv)	0
Analysefähigkeit	5
Durchsetzungsgeschick	5
Entscheidungsfreude	5
Führung transaktional	5
Führung transformational	5
Kommunikationsfähigkeit	5
Kooperationsfähigkeit	5
Lernbereitschaft	5
Loyalität	5
Planungsfähigkeit	5
Resilienz	5
Strategisches Denken	5
Unternehmerisches Handeln	5
Zielfokussierung	5
Zwischenmenschliche Offenheit	5

Anhang 7: Code Matrix über alle Interviews

Codesystem	E1_2022-08-15	E2_2022-08-15	E3_2022-08-17	E4_2022-08-18	E5_2022-08-26	SUMME
Wichtige Aussagen						0
Unterstützung durch andere Personen (induktiv)						0
Eltern/Schwiegereltern	1	1	1		1	4
Mittagstisch (Schule & Bekannte)	1	2	1			4
Tagesmutter	1		1		1	3
Ex-Partner:in	1	1				2
Krippenplatz			1		1	2
Keine				1		1
Grösste Herausforderungen (induktiv)						0
Zeit für sich		1		1	2	4
finanzell	1			1	1	3
emotional	1		1			2
organisatorisch	1		1			2
Gewährleistung der Kontinuität	1					1
H1 - erwartete: Kompetenzerwerb (induktiv)						0
Selbstwirksamkeit	3	7	5	11	4	30
Lösungsorientierung	6	5	3	2	4	20
Organisationsfähigkeit	5	1	3	3	6	18
Zeitmanagement	3	2	3	2	6	16
Kommunikationsfähigkeit	6	1	4	1	1	13
H1 - unerwartete: Stärken Alleinerziehender (induktiv)						0
Selbstvertrauen	3	5	2	5	1	16
Durchhaltevermögen	2	7	3	2	1	15
Zielstrebigkeit		3		9	1	13
Zuversicht	3	3	2	1		9
offen sein, zulassen und aushalten	3		2	2	1	8
Vision haben		5		2		7
Komfortzone verlassen	3		1	2	1	7
Effizienz (inkl. Energieeffizienz)		2	1	3		6
Toleranz (inkl. Fehlertoleranz)			4	1	1	6
Kontinuität	2	3		1		6
Flexibilität	3		1	1		5
Sozialkompetenz	2	1	1			4
Selbstreflexion	1		1	1	1	4
Vorbild sein			1		2	3
Konstruktivität		2		1		3
Stabilität	1	2				3
Gelassenheit			3			3
Verantwortung tragen					3	3
Hartnäckigkeit				2		2
Empathie	1					1
Geduld			1			1
Kooperationsfähigkeit					1	1
Koordination					1	1
Ressourcenplanung					1	1
Risikoeinschätzung		1				1
Strukturieren	1					1
H1 - T2.2.1 - Kompetenzerwerb anhand der Biografie (induktiv)						0
Bestätigung Kompetenzerwerb durch Alleinerziehung	8	14	7	8	10	47

Codesystem	E1_2022-08-15	E2_2022-08-15	E3_2022-08-17	E4_2022-08-18	E5_2022-08-26	SUMME
H1 - T2.2.2 - Stärken von Alleinerziehenden (induktiv)						0
Bewältigungsoptimismus	1	6	2		1	10
Durststrecken durchhalten	3	6	3	4	4	20
Eigenständigkeit	1			2	1	4
Entscheidungsfreudigkeit	1	1		2	2	6
Flexibilität	3		1			4
Kommunikationsfähigkeit	6	1	4			11
Lösungsorientierung/Problembewältigung	6	7	3	2	3	21
Organisationsfähigkeit	5	1	3	2	4	15
selbständiges Arbeiten						0
Selbstbestimmung	3	2		2	1	8
Selbstmanagement	2	1		1		4
Selbstvertrauen	3	5	2	5	1	16
Sozialkompetenz	2	1				3
Stressbewältigung	1					1
Zeitmanagement	3	1		2	1	7
Zuversicht	3	4	1			8
Zwischenmenschliche Offenheit	2		2			4
H1 - T2.2.3 - Selbstwirksamkeit (induktiv)						0
Herausforderungen erfolgreich bewältigen	4	5	4	5	2	20
Krisen überstehen	3	4	3	6	2	18
Vertrauen in die eigene Fähigkeit	4	4	2	4	4	18
Glaube, Dinge beeinflussen zu können	3	2	4	3	1	13
Glaube, neue Dinge erfolgreich zu lernen	1	2	2	3	3	11
H2 - im P entwickelte Kompetenzen für G relevant (induktiv)	5	5	8	6	8	32
Bestätigung Gegenteil, G zu P		1	1	1	5	8
Weiterbildung	4	1	2		1	8
Lösungsorientierung	1	1	2	1	2	7
Kommunikationsfähigkeit	1	1	1	1	1	5
Zeitmanagement	1	1	1	1	1	5
Organisationsfähigkeit	1		2	1	2	6
Aushalten und Zulassen	1		2			3
Selbstvertrauen/Selbstbewusstsein		1		2		3
Zielstrebigkeit		1		2		3
Vertrauen geben			1		1	2
Gelassenheit/Geduld			3			3
Entscheidungsfreude					1	1
Konstruktivität		1				1
Lernbereitschaft	1					1
Loyalität	1					1
Ressourcenumgang					1	1
Selbstreflexion	1					1
Risikoeinschätzung		1				1
Strukturieren	1					1
Zwischenmenschliche Offenheit	1					1
Verantwortung tragen					1	1
H3 - T2.2.4 - ZFKM (deduktiv)						0
Analysefähigkeit	1	1	1	1	1	5
Durchsetzungsgeschick	1	1	1	1	1	5
Entscheidungsfreude	1	1	1	1	1	5
Führung transaktional	1	1	1	1	1	5
Führung transformational	1	1	1	1	1	5
Kommunikationsfähigkeit	1	1	1	1	1	5
Kooperationsfähigkeit	1	1	1	1	1	5
Lernbereitschaft	1	1	1	1	1	5
Loyalität	1	1	1	1	1	5
Planungsfähigkeit	1	1	1	1	1	5
Resilienz	1	1	1	1	1	5
Strategisches Denken	1	1	1	1	1	5
Unternehmerisches Handeln	1	1	1	1	1	5
Zielfokussierung	1	1	1	1	1	5
Zwischenmenschliche Offenheit	1	1	1	1	1	5
Σ SUMME	158	151	128	136	121	694

Anhang 8: Schlüsselaussagen zum Kompetenzerwerb berufstätiger Alleinerziehender anhand der Biografie (eigene Darstellung)

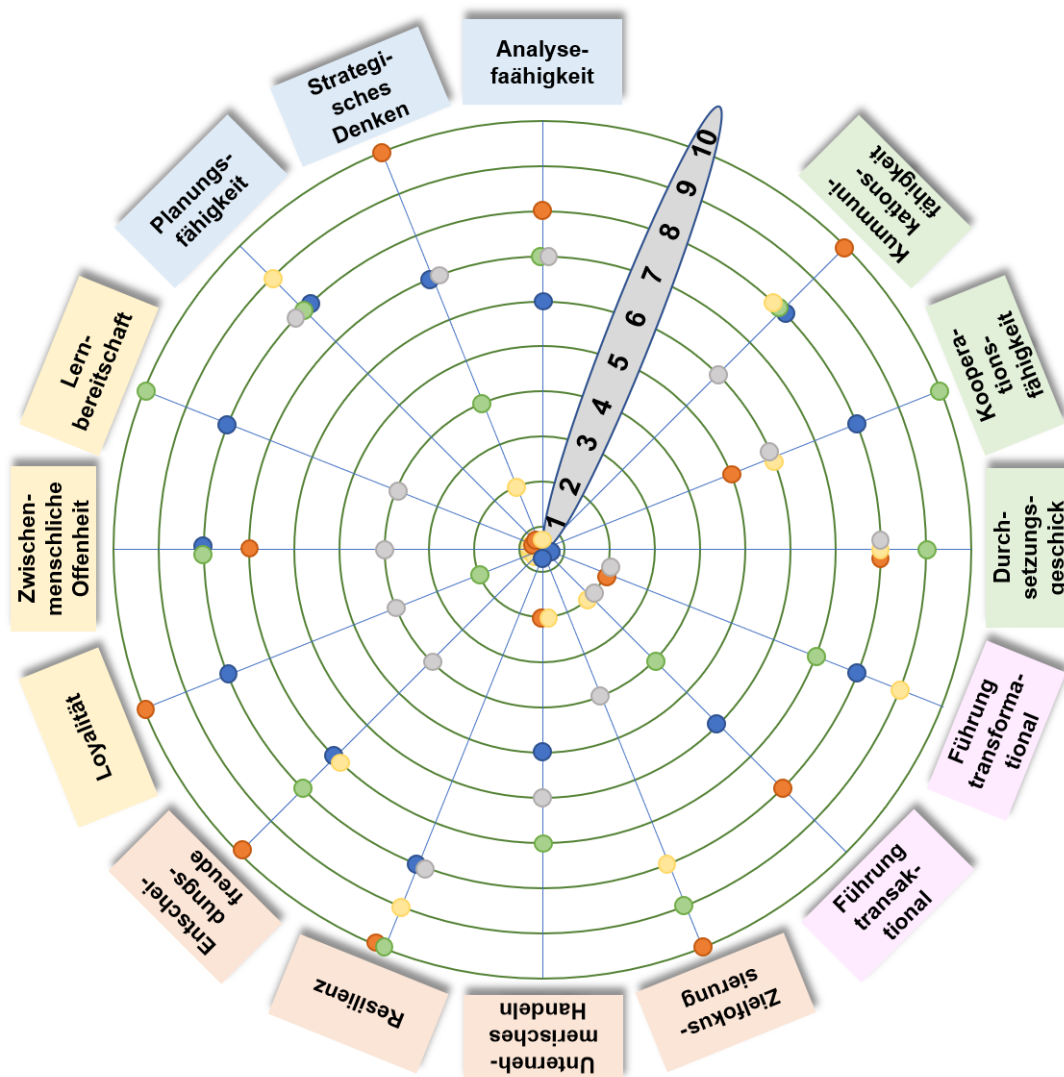
Schlüsselaussagen zum Kompetenzerwerb berufstätiger Alleinerziehender anhand ihrer Biografie					
	Aussagen E1_2022-08-15	Aussagen E2_2022-08-15	Aussagen E3_2022-08-17	Aussagen E4_2022-08-18	Aussagen E5_2022-08-26
Haben Sie das Gefühl, dass Sie sich als alleinerziehende Person im Privatbereich besondere Stärken oder Kompetenzen entwickelt haben?	Planung, Kommunikation, aushalten, zulassen. Das habe ich über die Jahre natürlich konditioniert. Es war für mich sicher so, dass ich aus der alleinerziehenden Zeit (im Privatbereich) Stärken und Kompetenzen entwickelt habe. Es hat dort, wie einen initialen Start gegeben, weil man alles allein machen und organisieren musste. Sozialkompetenzen habe ich sicher auch aus dieser Zeit mitgenommen.	Also ich habe sicher profitiert von der Situation, wie sie sich privat entwickelt hat. Kontinuität, Durchhaltevermögen und eine Vision, das hatte ich vorher schon. Aber ich habe sie durch diese Erfahrung noch viel stärker bekommen. In den letzten Jahren konnte ich durch diese Umstände Energien mobilisieren. Auch eine Zielstrebigkeit und Lösungsorientierung. Und was sich sicher verstärkt hat ist das Selbstvertrauen und auch die Risikoeinschätzung.	Ich glaube was man schon entwickelt ist eine gewisse Gelassenheit, wenn man Dinge nicht ändern kann. Man geht gelassener auf Menschen und Situationen zu. Man weiss, irgendwie löst sich das alles. Man hat die innere Sicherheit und weiss: „Ich werde das bewältigen, egal was kommt.“ Das Selbstvertrauen und die Selbstwirksamkeit haben sich geändert in der Zeit. Und die Art und Weise der Kommunikation hat bestimmt auch mit den Herausforderungen zu tun, die im Privatleben vor mir standen. Ich konnte nicht sitzenbleiben auf den Problemen, sondern ich musste vorwärtsschauen. Für Lösungen, die für alle Seiten tragbar waren.	Was ich sicher gelernt habe oder einfach musste, war eine gute Tagesplanung. Ohne ging es nicht. Das ist sicher ein grosser Vorteil. Auch für das Selbstwertgefühl war es gut hinzustehen und zu merken, dass ich das kann und auch durchziehe. Die Macher-Qualitäten hatte ich vorher weniger. Das man einfach anpackt oder Ideen, die da sind, umsetzt. Daraus hat sich Selbstbewusstsein entwickelt. Wenn ich zurückdenke, wäre ich heute nicht am gleichen Ort wie heute, wenn diese Phase der Alleinerziehung nicht gewesen wäre. Kompetenzenentwicklungen haben stattgefunden. Dadurch, was ich erlernt habe, damals.	Verantwortung übernehmen, Verantwortung tragen und nicht auszuweichen habe ich mir in dieser Zeit angeeignet. In der Zeit musste ich einfach durchhalten und mir sehr gut überlegen wie ich was strukturiere. Auch diese schnelle, pragmatische Entscheidungsfindung. Und diese nicht zu hinterfragen (oder erst später), weil es einen gewissen Zwang gab. Oder weit im Voraus organisieren, was ich erst da habe nutzen müssen. Und ich alles allein managen musste. Die Fähigkeit, Dinge von der positiven Seite zu sehen oder eher davon auszugehen: „Das kommt gut.“ Das habe ich mit meinen Kindern gelernt.
Gleich	<i>Kompetenzenwerbe haben anhand der Biografie, als berufstätige und alleinerziehende Person stattgefunden.</i>				
Unterschied	<i>Die Kompetenzenwerbe und entsprechende Ausprägung waren nicht bei allen Expert:innen die gleichen. Sie wurden daher separat ausgewertet.</i>				
Gesamtaussage	<i>Alle Expert:innen waren sich klar einig, sich aufgrund ihrer Lebensumstände (als berufstätige und alleinerziehende Person), verschiedene Kompetenzen in unterschiedlich hoher Ausprägung angeeignet zu haben, aufgrund wiederholten Übens verschiedener Lebens- und Lernsituationen.</i>				

Anhang 9: Schlüsselaussagen zur Relevanz im Privatbereich entwickelter Kompetenzen für die Führung (eigene Darstellung)

Schlüsselaussagen zur Relevanz im Privatbereich entwickelter Kompetenzen für die Führung		Aussagen E1_2022-08-15	Aussagen E2_2022-08-15	Aussagen E3_2022-08-17	Aussagen E4_2022-08-18	Aussagen E5_2022-08-26
Erachten Sie die, als alleinerziehende Person im Privatbereich entwickelten Kompetenzen, auch für den wirtschaftlichen Bereich, als Führungsperson im Alltag, als wichtig?	Planen, Strukturieren, Kommunizieren, das sind Kompetenzen, hier drin fühle ich mich wohl. Das habe ich über die Jahre privat geübt. Parallelen gibt es ganz sicher. Struktur, Planung, Kommunikation aber auch die Selbstreflexion, das Aushalten und Zulassen. Wenn irgendetwas ist, dann sucht man eine Lösung. Das finde ich etwas sehr Wertvolles, auch für die Lernenden. Sie müssen ihre Erfahrungen machen und wir müssen es zulassen und auch aushalten. Das denke ich, das ist schon etwas, das habe ich sicher aus dieser Zeit mitgenommen. Die in dieser Zeit angelegten Werte unterstützen mich auch heute in meiner beruflichen Tätigkeit.	Was sich sicher verstärkt hat ist das Selbstvertrauen und auch die Risikoeinschätzung. Auch in der Problemlösung habe ich Kompetenzen im Privaten entwickelt, was mir in geschäftlichen Situationen hilft Dinge ähnlich zu lösen und sie so anzugehen, dass kein Porzellan zerbricht. Das durch diese private Erfahrung gewonnene Selbstvertrauen hat gleichzeitig auch das Selbstvertrauen im Berufsleben gefordert und mich somit unterstützt. Was ich vor allem auch an mir merke ist, ich habe keine Barrieren mehr. Keine Hemmungen auf ein Problem zuzugehen oder auf jemanden zuzugehen und die Person direkt darauf anzusprechen. Es ist mir möglich ein Gespräch konstruktiv zu steuern und auf mein Gegenüber einzugehen.	Die in dieser Zeit entwickelte Gelassenheit hinsichtlich Menschen und Situationen sowie der Bewältigungsoptimismus unterstützt mich auch in der Führung. Bei Problemen werde ich eher ruhiger als nervös und kann das auf andere übertragen. Gute Organisation und Kommunikation, das benötige ich nicht nur privat, mit den beteiligten Partnern, sondern auch am Arbeitsort. Mit einer klaren Kommunikation kann man viele Hürden meistern. Für mich sind da auf jeden Fall Parallelen. Man versucht immer mehrere Lösungen anzustreben und kann auch den gelernten Umgang mit Fehlern im Beruf anwenden. Auch verschiedenen Anforderungen aneinander vorbeizubringen und damit klarzukommen ist etwas, was man sehr lernt, wenn man immer so Multitasking unterwegs ist.	Die gelernte, gute Tagesplanung hilft mir natürlich jetzt für die Firma. Das ist ein grosser Vorteil. Man schiebt die Dinge nicht mehr heraus und plant gut, um eigenen Freiraum zu haben. Man steckt die Nadel ein und will dieses Ziel auch erreichen. So packe ich auch in der Firma Dinge an, die ich sonst wahrscheinlich nicht angepackt hätte. Das auf sich stolz sein, weil man merkt neue Dinge zu können, gibt einem Auftrieb und Selbstbewusstsein. Dieses kann man in die Firma übertragen. Und sie bestärkt einem, neue Ideen anzupacken und auch umzusetzen. Im Privatleben habe ich mich in diesen Jahren sehr verändert, zum Positiven. Das kann ich auch übernehmen auf das Geschäftliche.	Die wichtigsten Parallelen sehe ich im Organisatorischen. Auch in der Führung muss ich pragmatische Entscheidungen treffen, Verantwortung tragen und für andere mitdenken. Das ich als Mutter allein hantieren muss hilft mir jetzt. Als Führungsperson bin ich ebenfalls für etwas Drittes verantwortlich. Vor allem für den beruflichen Werdegang von Mitarbeitern, aber auch, dass die Interessen der Firma gewahrt werden. Nicht nur privat, sondern auch beruflich, ist es wichtig, mit Ressourcen umzugehen. Und zu überlegen was eine gute Lösung ist. Das nebeneinander Schaukeln von Aufgaben nützt mir einerseits fürs Management der Familie, andererseits aber auch fürs Management im Betrieb.	
Gleich	<i>Expert:innen sahen im Privaten entwickelte Kompetenzen für ihre aktuelle Führungsfunktion als relevant an.</i>					
Unterschied	<i>Die Relevanz war nicht bei allen Expert:innen gleich. Sie wurde daher separat ausgewertet.</i>					
Gesamt- aussage	<i>Alle Expert:innen waren sich klar einig, dass im Privaten entwickelten Kompetenzen auch für ihre aktuelle Führungsfunktion und somit für den wirtschaftlichen Bereich relevant sind, allerdings eine für sie unterschiedliche Relevanz aufweisen.</i>					

Anhang 10: Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender hinsichtlich ZFKM (eigene Darstellung, basierend auf dem ZFKM (Hardegger & Boss, o. J.))

Kernkompetenzen berufstätiger Alleinerziehender hinsichtlich Zürcher Führungskompetenzmodells (ZFKM)



Bereiche	Kompetenzen	E1	E2	E3	E4	E5	Skala
Handeln	Resilienz	8	10	10	9	8	45
Interagieren	Kommunikationsfähigkeit	8	10	8	8	6	40
Handeln	Entscheidungsfreude	7	10	8	7	4	36
Interagieren	Kooperationsfähigkeit	8	5	10	6	6	35
Denken	Planungsfähigkeit	8	0	8	9	8	33
Interagieren	Durchsetzungsgeschick	0	8	9	8	8	33
Handeln	Zielfokusierung	0	10	9	8	4	31
Denken	Strategisches Denken	7	10	4	2	7	30
Führen	Führung transformational	8	2	7	9	2	28
Denken	Analysefähigkeit	6	8	7	0	7	28
Werte	Zwischenmenschliche Offenheit	8	7	8	0	4	27
Werte	Loyalität	8	10	2	0	4	24
Führen	Führung transaktional	6	8	4	2	2	22
Handeln	Lernbereitschaft	8	0	10	0	4	22
Handeln	Unternehmerisches Handeln	5	2	7	2	6	22
Summe							456