

Elternkompetenzen im Unternehmenskontext: Kompetenzen von Führungskräften mit Kindern in Zeiten der aktuellen Krisen

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Marlene Bittner, BA

52107413

Begutachterin: Mag.^a Nina Miklavc

Hornstein, Mai 2023

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.



31.05.2023

Marlene Bittner

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit gewährt einen Einblick in Gemeinsamkeiten, die Führungskräfte mit Kindern, in Führungssituationen im Unternehmen und in ihrer Elternrolle, erleben. Ausgehend von den multiplen Krisen der Gegenwart wird ein Fokus auf die Krisenzeit gelegt. Im Rahmen der qualitativen Studie wurden zehn Expert*innen-Interviews mit Eltern in Führungsposition und eigenem/n Kind*ern unter 10 Jahren mittels Leitfadenterviews geführt. Daraus resultierend konnten mehr als 70 Kompetenzen ergründet werden, wovon ein Großteil der Befragten auch direkt die Kompetenzübertragung von Elternkompetenzen aus ihrer Elternschaft auf ihre Rolle als Führungsperson erleben. Zum Teil werden Verhaltensweisen und Werte sowie zwischenmenschliche Interaktion von Eltern auf die Rolle als Führungskraft bewusst übertragen. Das zeigt sich an Kompetenzen wie beispielsweise der Empathie, Abgrenzungsfähigkeit oder Coaching. Andererseits lassen sich auf Basis der Aussagen auch unbewusste Gemeinsamkeiten annehmen. Insbesondere in Krisenzeiten sind Kompetenzen wie Humor, Klarheit, Veränderungsbereitschaft, Zuversicht oder Kommunikation essenziell. Auf Basis der Interviews wurde verstärkt Veränderung der Kommunikationsformen, vor allem bedingt durch die Coronakrise, erkannt. Eine offene und ehrliche Kommunikation stellt in Krisenzeiten gegenüber Mitarbeitenden wie auch den Kindern, genauso wie auch Zuversicht, eine wesentliche Kompetenz dar.

Schlüsselbegriffe: Kompetenzen, Führung, Krisen, elterliche Führung, Familie, Überschwappungs-Effekt, Wandel der Arbeitswelt

Abstract

This master thesis provides an insight into the similarities that executives with children experience between leadership competencies in the company and family competencies concerning parenthood. Due to multiple crises in the present, a focus is placed on the crisis period. Within the framework of the qualitative study, ten expert interviews were conducted with parents in leadership positions with children under 10 years of age. As a result, more than 70 competencies could be explored, of which a large part of the interviewees also directly experience the competence transfer of parenting competencies from their parenthood to their role as a leader. In part, behaviors and values as well as interpersonal interactions are consciously transferred from parents to the role as a leader. This can be seen in competencies such as empathy, the ability to set boundaries, or coaching skills. On the other hand, unconscious transfers can also be assumed according to the interviews. Especially in times of crisis competencies such as humor, clarity, readiness for change, confidence or communication are essential. Based on the interviews, an increased change in the forms of communication was recognized, especially due to the Corona crisis. In times of crisis, open and honest communication with staff and children is an essential competence, as well as optimism.

Keywords: competencies, leadership, crisis, parental leadership, family, Interrole-Spillover, new work

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung.....	1
1.2	Zielsetzung und Forschungsfrage	4
1.3	Aufbau der Arbeit	6
2	Theorie	7
2.1	Multiple Krisen der Gegenwart	7
2.2	Die Zukunft der Arbeitswelt	7
2.2.1	Wandel der Arbeitswelt - New Work.....	9
2.2.2	Die Neue Normalität in der Arbeitswelt - New Normal	10
2.3	Führung.....	11
2.3.1	Moderne Führung – New Leadership	12
2.3.2	Transformationale und transaktionale Führung	13
2.3.3	Situative Führung.....	13
2.3.4	Neue Führungskonzepte.....	14
2.4	Kompetenzen	15
2.4.1	Der Kompetenzbegriff	15
2.4.2	Kompetenzmodelle	18
2.4.3	Kompetenzmessung	22
2.4.4	Kompetenzentwicklung im Unternehmenskontext	23
2.4.5	Führungskompetenzen	27
2.4.6	Zukunftskompetenzen.....	29
2.5	Eltern in der Führung.....	30
2.5.1	Asymmetrische Beziehung.....	32
2.5.2	Elternkompetenzen	33
2.5.3	Der Spillover-Effekt und Work-Family-Enrichment	37
3	Methodik	41
3.1	Qualitatives Studiendesign	41
3.2	Gütekriterien qualitativer Forschung.....	41
3.3	Datenerhebungsmethode durch qualitative Interviews	43
3.4	Stichprobe	43
3.5	Durchführung der empirischen Untersuchung	46
3.6	Beschreibung des Auswertung- und Analyseverfahrens inkl. Transkription	47

4	Darstellung der Ergebnisse	49
4.1	Gemeinsame Kompetenzen als Eltern und Führungskraft.....	50
4.1.1	Analytische Fähigkeiten	51
4.1.2	Führung	51
4.1.3	Krisenmanagement.....	55
4.1.4	Selbstmanagement	59
4.1.5	Stressbewältigung.....	62
4.1.6	Veränderungsbereitschaft	64
4.1.7	Weitere personale Aspekte	67
4.1.8	Weitere sozial-kommunikative Aspekte	68
4.2	Besonderheiten in Krisenzeiten	76
4.2.1	Führung und Team	77
4.2.2	Kommunikation in Krisenzeiten	78
4.2.3	Umgang mit Krisen-Lösungsansätze.....	79
4.3	Sonstige themenrelevante Ergebnisse	80
4.3.1	Personal- und Talentmanagement	80
4.3.2	Unternehmenstransformation.....	81
4.3.3	Moderne Technologien	81
4.3.4	Moderne Arbeitswelten	82
5	Diskussion und Ausblick	83
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	83
5.2	Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfrage	89
5.3	Kritische Reflexion und Empfehlung zur weiteren Forschung	94
5.4	Implikation für die Praxis und Ausblick	95
	Literaturverzeichnis	96
	Abbildungsverzeichnis	105
	Tabellenverzeichnis	105
	Anhang	

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Welt in der Gegenwart ist von einer Gleichzeitigkeit vieler Krisen geprägt. Kaum schien die Coronakrise überwunden, folgte der Krieg in der Ukraine, der durch den russischen Angriff, mit Beginn im Februar 2022, den Frieden in Europa zerschlagen hat (Ehrhart, 2022, S. 415). Eng einhergehend folgten eine Gas- und Energiekrise, Inflation und Rezession mit Auswirkungen auf die gesamte Weltwirtschaft (Khudaykulova, Yuanqiong & Khudaykulov, 2022, S. 44). Die weltweit gestiegenen Preise führen zu nachlassenden Konsumnachfragen und Wohlstandsverlust (Holtemöller, Kooths, Schmidt & Wollmershäuser, 2022, S. 761). Damit befinden wir uns in einer Polykrise, (Strzyzowski, 2022, S. 44) die Österreich, nicht zuletzt durch die Auswirkungen der Ukrainekrise, in erhebliche Risiken führt (Baumgartner et al., 2022, S. 2). Hinzu kommt, dass sich die Arbeitswelt in einem lang abgezeichneten Wandel befindet. Insbesondere durch technologischen Fortschritt, aber auch durch den demografischen Wandel und Digitalisierung, die fast alle unsere Lebensbereiche betreffen, und das Bewusstsein für nachhaltige Lebens- und Wirtschaftszugänge steigen lassen (Ottersböck, 2021, S. 1). Die Herausforderungen all dieser Krisen liegen insbesondere in der Unvorhersehbarkeit (Bergner, 2022, S. 1) und der breiten Wirkung dieser auf ganze Volkswirtschaften. Unternehmen bedürfen dabei zur Krisenbewältigung zumeist Veränderungen ihrer Organisationen (Hasenzagl, Jung & Jung, 2021, S. 30). Die Auswirkungen all dieser Krisen auf die Arbeitswelt spiegeln sich in einer neuen Normalität wider. Rump (2022, S. 3) nennt in diesem Zusammenhang neben Herausforderungen im mobilen Arbeiten, hybrider Führung von Mitarbeiter*innen und Visualisierung, enorm zu erwartende Investitionen der Unternehmen in die Transformations-Trilogie, die die digitale, ökonomische und ökologische Transformation umfasst. Dabei gibt sie zu bedenken, dass den Inputfaktoren wie Zeit, finanziellen Mitteln und Arbeitskraft, die die Investition in die Transformations-Trilogie bedarf, limitierte Faktoren gegenüberstehen. Denn durch die Polykrise ist die finanzielle Lage oftmals angespannt, der Faktor Zeit wird durch Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit zu einem knappen Gut. Der Fach- und Führungskräftemangel prägt das Spannungsfeld der neuen Normalität. Durch Knappheit an Ressourcen besteht die Gefahr eines Verteilungskampfes um Personal, Zeit und Geld, in einer Zeit, in der durch Wertewandel die Konsensbereitschaft sinkt. (Rump, 2022, S. 3f.)

Direkt im Zusammenhang mit dem Wandel der Arbeitswelt verändern sich die Aufgaben und Anforderungen an Unternehmen und somit auch an Führungskräfte. Ehemals

klassische Führungsstile verändern sich hin zu einem Managementstil, der eines neuen Führungszugangs mit entsprechend hoher Mitarbeiter*innenorientierung bedarf (Rump, 2021, S. 10). Der Paradigmenwechsel zu ‚New Leadership‘ (vgl. Kapitel 2.3.1) verlangt von Führungskräften transparente Kommunikation, Kreativität aber auch Akzeptanz von Veränderungen, um virtuelle und agile Teams authentisch und selbstsicher zu führen (Helmold, 2022, S. 8). Es braucht darüber hinaus seitens der Führung entsprechende Einstellungen und Führungskompetenzen, um Mitarbeiter*innen in Zeiten der neuen Normalität zu führen (Rump, 2021, S. 10).

Die Gemeinsamkeiten, zwischen dem System Familie und der Mitarbeit in einer Organisation, liegen in der Form der Zugehörigkeit im jeweiligen System (Jantscher & Lauchartschmidl, 2021, S. 23). Elternschaft wie auch Mitarbeiter*innenführung sind soziale Beziehungen, die durch wechselseitige Handlungen und Einstellungen zwischen Personen gekennzeichnet sind (Schnieber, 2014, S. 6).

Beziehungen lassen sich differenzieren, wobei die zweistellige Form (das meint Beziehungen zwischen Individuen), zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in, jener zwischen Eltern und Kindern ähnelt.

Macht als Beziehungsgeschehen wird durch das entsprechende Verhalten der Beteiligten wirksam und wirkt in systemischer Sicht zwischen den Mitwirkenden. Dieser Austausch kann symmetrisch, auf Augenhöhe oder asymmetrisch, gekennzeichnet durch ein Gefälle, basieren. (Harder, 2020, S. 297ff.)

Erziehung von Kindern ist Führung in einer asymmetrischen Beziehung und gleicht damit jener Asymmetrie, die häufig im Unternehmenskontext zwischen Mitarbeiter*in und Führungskraft erlebt wird (https://www.wiso-net.de/document/WWON__4be9e03e8a8ae6afde5a4563c4be21d2cce72db8, 31.10.2022). Kinder benötigen zum Lernen das Vertrauen ihrer Eltern, die Eltern-Kind-Beziehung ist wesentlich für kindliches Verhalten. Vice versa benötigen Eltern dieses Vertrauen in ihre Kinder ebenfalls. Genau dieses gegenseitige Vertrauen begünstigt positive Beziehungen, ebenso im beruflichen Kontext, zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen. (Lask & Kriechbaum, 2017, S. 95)

Elternschaft fördert vielfältige familiäre Kompetenzen, neben Empathie beispielsweise Strukturierung oder Priorisierung unter schweren Bedingungen, die Unternehmen erkennen und den Transfer dieser Kompetenzen aus dem Familienleben ins Unternehmen stärken sollten (Sekhon, [<https://www.unternehmerjournal.de/parental-leadership-diese-kompetenzen-der-elternschaft-machen-erfolgreiche-fuehrungskraefte-aus/>], 2020).

Damit stärkt Elternschaft Kompetenzen, die auch in Führungspositionen gefragt sind (Lask & Junker, 2018b, S. 7). In der Literatur werden unterschiedliche Nennungen bzw. Differenzierungen von Kompetenzklassen getroffen, die aber in Summe zu

vergleichbaren Ergebnissen führen. Diller und Graßmann (2022, S. 27) nennen Kompetenzen wie Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Zeitmanagement oder Verständnis. Lask und Junker (2018c, S. 3) unterscheiden zwischen beziehungsorientierten Kompetenzen, aufgabenbezogenen Kompetenzen und Selbstkompetenzen. Aufgabenbezogenen Kompetenzen beinhalten unter anderem Anleitung, Organisation oder Flexibilität. Beziehungsbezogene Kompetenzen schließen etwa Konfliktbewältigung oder adressat*innengerechte Kommunikation mit ein. Zu den Selbstkompetenzen zählen beispielsweise Frustrationstoleranz, Selbstreflexion, Geduld, Zeitmanagement und Stressbewältigung. (Lask & Junker, 2018a, S. 2; Lask & Junker, 2018c, S. 3)

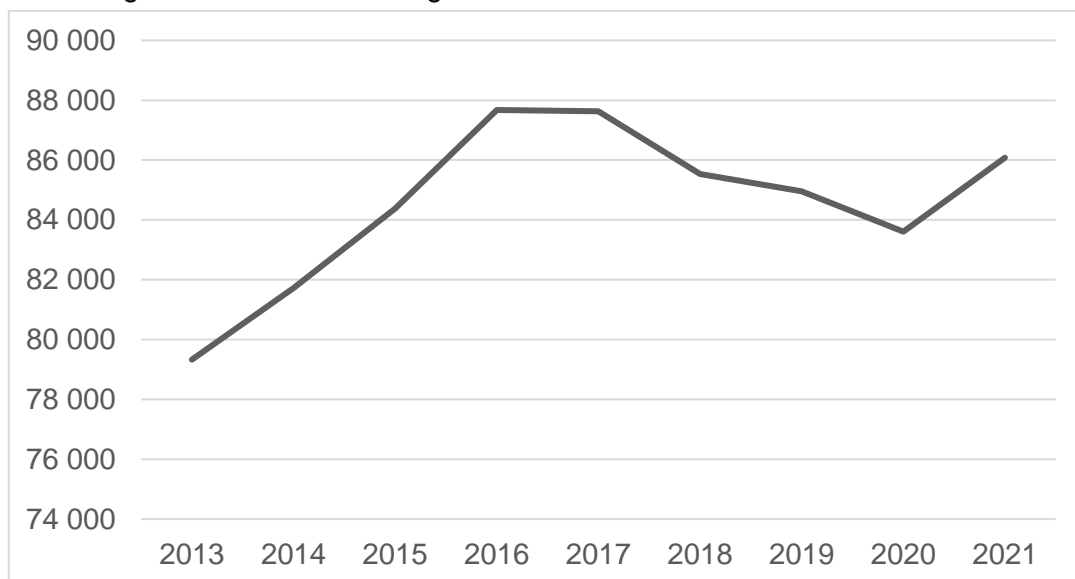
Aus wirtschaftlicher Sicht ist es damit nicht nachvollziehbar, dass Elternkompetenzen im Unternehmenskontext bislang kaum für die Entwicklung von Mitarbeiter*innen beachtet werden (Lask & Junker, 2018c, S. 7). Auch wenn nur wenig empirische Forschung zur Schnittstelle zwischen Beruf und Familie vorliegt, lässt sich aus diesen Theorien absehen, dass es eine Menge an Potenzial gibt, wie Familien Ressourcen fördern, die in den Berufsalltag transferiert werden können (Powell et al., 2018, S. 99f.).

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Ausgehend von der in der Problemstellung erläuterten Polykrise, sollen in der nachstehenden Masterarbeit die Auswirkungen der momentanen Krisen und die Bedeutung dieser in der aktuellen Arbeitswelt von Führungskräften mit Kindern untersucht werden. Dazu wird im Rahmen der Theorie die moderne Führung von Mitarbeiter*innen beschrieben. Davon ableitend wird thematisiert, welche Kompetenzen eine Führungskraft heute braucht und welche Kompetenzen zukunftsweisend sein werden.

Darüber hinaus werden Effekte der Elternschaft auf Führungskompetenzen in Krisenzeiten untersucht, da viele Menschen während ihres Lebens zu Eltern werden (Stellner, 2022, S. 112). Die Zahl der Geburten in Österreich war nach der Jahrtausendwende relativ stabil und stieg ab 2013 bis 2016 vorübergehend stärker an (vgl. Abbildung 1) (Kaindl & Schipfer, 2021, S. 18f.).

Abbildung 1: Anzahl der Lebendgeborenen in Österreich in den Jahren 2013-2021



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistik Austria

(<https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/geburten/demographische-merkmale-von-geborenen>, 15.12.2022)

Betrachtet man die existenten Familienformen in Österreich, so lebten im Jahr 2020 43,2% als Ehepaar oder in Lebensgemeinschaft ohne Kinder. 36,6% der Ehepaare, in Lebensgemeinschaft Lebende oder Alleinerziehende, hatten Kinder unter 18 Jahren. Rechnet man auch ältere Kinder über 18 Jahren hinzu, so lebten 56,8% in Familien mit Kindern. Dabei gilt es zu beachten, dass Familien ohne Kinder nicht dauerhaft kinderlos bleiben müssen, und geplante oder schon ausgezogene Kinder nicht in der Statistik

berücksichtigt wurden. (Kaindl & Schipfer, 2021, S. 49) Im Jahr 2020 lag das Erstgebäralter der Mütter in Österreich bei 30,0 Jahren (Kaindl & Schipfer, 2021, S. 8), somit wurden Frauen durchschnittlich mit 30 Jahren das erste Mal Mutter. Das durchschnittliche Gebäralter der Mutter, bezogen auf alle Geburten, lag in Österreich im Jahr 2021 bei 31,5 Jahren und das Durchschnittsalter des Vaters, bei der Geburt eines ehelichen Kindes, bei 34,8 Jahren (<https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/geburten/soziodemographische-merkmale-der-eltern-von-geborenen>, 29.11.2022).

Dass es dadurch zu einschneidenden Lebensveränderungen und veränderten Prioritäten kommt, kann die Autorin dieser Arbeit aus eigener Erfahrung als Mutter eines fünfjährigen Sohnes bestätigen. Studien belegen die Auswirkung einer familiären Rolle auf die Funktionsfähigkeit in einer nicht familiären Rolle, beispielsweise im Beruf (Bindah, 2017, S. 1). So kommt es gemäß einer Studie von Stellner (2022, S. 112) bei Vaterschaft einer männlichen Führungskraft zu geänderten Prioritäten und Rollenerwartungen, sowie damit verbunden zu einem Transfer von Ressourcen, der zu einer Veränderung im Führungsverhalten führt. Eltern erleben Ressourcenverschiebungen durch die Übernahme unterschiedlicher Rollen, wodurch sich ihre Kompetenzen erweitern (Stellner, 2022, S. 112). Durch Zunahme der flexiblen Arbeitsweisen und Änderungen in der Unternehmenswelt lässt sich steigender Bedarf an zwischenmenschlichen Kompetenzen erkennen (Farrell, 2018, S. 597ff.). Insbesondere in aktuellen Krisenzeiten benötigen Mitarbeitende auch emotionale Unterstützung (Amerland, [<https://www.springerprofessional.de/fuehrungsqualitaet/leadership/warum-empathische-fuehrung-gerade-jetzt-so-wichtig-ist/18774900>], 2021).

Das Ziel der nachstehenden Arbeit ist es, in Theorie grundlegend Elternkompetenzen und Führungskompetenzen zu ergründen. Zusätzlich werden mittels empirischer Untersuchung Gemeinsamkeiten familiärer Elternkompetenzen sowie Führungskompetenzen im Unternehmenskontext in Krisenzeiten erforscht.

Dazu wurde folgende Forschungsfrage formuliert:

Welche Gemeinsamkeiten erleben Führungskräfte mit Kindern zwischen Führungskompetenzen im Unternehmenskontext und familiären Kompetenzen ihre Elternschaft betreffend, insbesondere in Krisenzeiten?

1.3 Aufbau der Arbeit

Im Theorieteil werden die theoretischen Grundlagen erläutert, um einen wissenschaftlichen Einblick in den Themenbereich zu schaffen. Ausgehend von den multiplen Krisen der Gegenwart wird ein Konnex zur Zukunft der Arbeitswelt hergeleitet und der Wandel der Arbeitswelt, von New Work bis New Normal, beschrieben. Anschließend wird auf das Thema Führung Bezug genommen und moderne Führung sowie der Wandel hin zu neuen Führungskonzepten erläutert. Danach folgt das Kapitel Kompetenzen, das auf Führungs- und Zukunftskompetenzen eingeht. Elternkompetenzen werden im darauffolgenden Abschnitt, im Kapitel ‚Eltern in Führung‘, näher beschrieben.

In Kapitel 3 folgt der Methodenteil, in dem die empirische Untersuchung unter Durchführung eines qualitativen Forschungsprozesses erläutert wird. Neben dem Forschungsdesign wird auf die Erhebungsmethode und das Erhebungsinstrument vertiefend eingegangen. Dies beinhaltet die Erklärung der Stichprobe, die Erläuterung der Durchführung der qualitativen Interviews und die Beschreibung der Auswertung sowie Ergebnisanalyse. Da es sich um eine qualitative Forschung handelt werden darüber hinaus die Gütekriterien qualitativer Forschung beschrieben.

Kapitel 4 stellt die Ergebnisse der Forschungsarbeit dar. Die Diskussion und ein Ausblick erfolgten in Kapitel 5. Die Masterarbeit schließt mit Implikationen für die Praxis ab.

2 Theorie

2.1 Multiple Krisen der Gegenwart

Die Gesellschaft steht vor enormen Herausforderungen durch die Zusammenkunft großer Krisen. Die Coronakrise, die in Europa 2020 begonnen hat, beschleunigte einerseits die Digitalisierung und führte zur Verstärkung sozialer Ungleichheiten, vor allem fokussiert auf arbeitsbezogene Gesundheit (Ertel et al., 2022, S. 1). Dem Tagungsbericht des Kongresses Armut und Gesundheit 2022 zu Folge zeigte die Coronakrise deutlich die Ungleichverteilung gesundheitlicher Chancen und Risiken und die Bedeutung von Armut und Gesundheit auf, Themen die durch den Kriegsausbruch in der Ukraine 2022 tagesaktuell werden (Janella et al., 2022, S. 917). Zudem bringt der Krieg große Belastungen für die gesamte Weltwirtschaft mit sich. Der weitere Verlauf des Angriffs auf die Ukraine ist derzeit unklar und dauert bis zum heutigen Tag fortlaufend an. Unumstritten sind aktuell hohe Energiepreise, drohende Engpässe in der Energieversorgung und steigende Belastungen durch ausfallende Zulieferungen und fehlende Fachkräfte (Grömling & Bardt, 2022, S. 283ff.). Lieferengpässe durch den Ukrainekrieg wirken sich auf die Entwicklung des Arbeitsmarktes aus (Hummel, Hutter & Weber, 2022, S. 316) und beeinflussen unternehmerische Entscheidungen (Bischof, Dörrenberg, Rostam-Afschar, Simon & Voget, 2022, S. 727). Der schon vor den aktuellen Krisen bestehende Fachkräftemangel dehnt sich zu einem Arbeitskräftemangel aus, der eine Wende des Arbeitsmarktes bedeutet. Hohe Pensionierungszahlen ausscheidender Jahrgänge stehen Jahrgängen gegenüber, die nicht ausgleichen können und die Gesellschaft vor enorme Herausforderungen stellen. (Bonin & Rinne, 2022, S. 665)

Steigende Inflation und hohe Lebenshaltungskosten bedeuten eine Krise, die die Bevölkerung ärmer macht, Heterogenität fördert und Menschen belastet (Riedel & Peichl, 2022, S. 745). Zu all diesen Krisen kommt der globale Klimawandel. Die Summe dieser enormen Herausforderungen hat Auswirkungen auf die Zusammenarbeit von Menschen, ihr Denken über Arbeit und in weiterer Folge für Organisationen (Kreuzer, Lanzl, Römelt, Schoch & Wenninger, 2022, S. 1032).

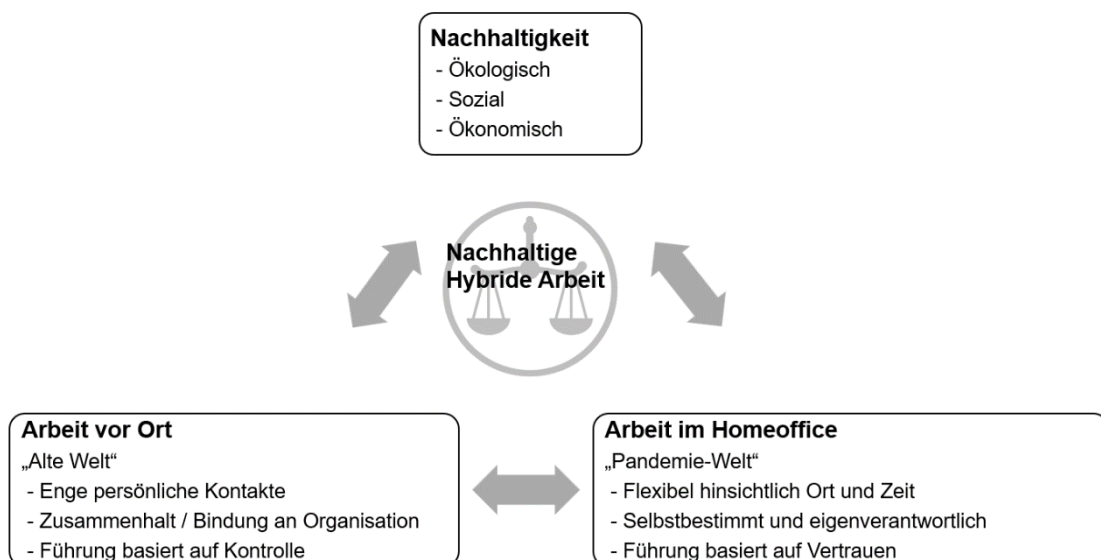
2.2 Die Zukunft der Arbeitswelt

Stock-Homburg (2013, S. 603) prognostizierte im Jahr 2013 drei Faktoren, die die zukünftige Entwicklung der Arbeitswelt bis 2030 prägen würden: einerseits den technologischen Fortschritt, den demografischen Wandel und die Globalisierung. Wohl wurde auch der Umgang mit anderen zu Unsicherheit führenden Faktoren bedacht, der über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen entscheiden würde (Stock-Homburg, 2013, S.

603), jedoch konnte zu diesem Zeitpunkt niemand erahnen wie radikal sich die Coronakrise auf Digitalisierung, Arbeitsprozesse und Zusammenarbeit auswirken würde (Kohl, Sperber, Fehr & Rapp, 2022, S. 1076). Sie war nur eine jener Krisen, die die Diskussion um neue Arbeitsmodelle neu entfacht hat und Unternehmen über die Arbeitsweise der Zukunft nachdenken lässt. Der digitalen Transformation kommt, neben der technologischen Transformierung, nun vielmehr auch ein kultureller Wandel zu. Dass die Coronakrise die Arbeitsweise der Zukunft grundlegend verändert, ist mittlerweile vielfach untersucht. (Hofmann, Piele & Piele, 2020, S. 1ff.; Kohl et al., 2022, S. 1076f.; Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2021, S. 1ff.)

Die weiteren Auswirkungen auf die Arbeitswelt durch die Vielfalt aktueller Krisen sind auf Grund der Neuartigkeit noch unbelegt, lassen aber auf Basis der Erkenntnisse der Coronakrise auf gravierende Änderungen schließen. Auch Kreuzer et al. (2022, S. 1034) kommen in ihrer aktuellen Analyse aus dem Jahr 2022 zum Schluss, dass die Erwerbsarbeit nach der Coronapandemie nicht mehr aussieht wie zuvor und die geänderten Erwartungen große Herausforderungen sowie neuartige Anforderungen an Organisationen stellen. Dabei erkennen sie Anforderungen aus drei Richtungen. Insbesondere stellen sie dabei die ‚alte Welt‘ und die ‚neue Welt‘ gegenüber, wie in nachstehender Abbildung 2 zu entnehmen ist. (Kreuzer et al., 2022, S. 1034f.)

Abbildung 2: Der Dreiklang von nachhaltiger hybrider Arbeit



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kreuzer et al., 2022, S. 1035

Veränderte Prioritäten und ein Streben nach Autonomie prägen die Gegenwart und spielen eine wesentliche Rolle. Sie bilden damit eine Brücke zu New Work, die in die gleiche Richtung abzielt und auf eine Arbeitswelt mit Selbstbestimmtheit und Flexibilität unter Miteinbeziehung Mitarbeitender fokussiert. (Kreuzer et al., 2022, S. 1034)

2.2.1 Wandel der Arbeitswelt - New Work

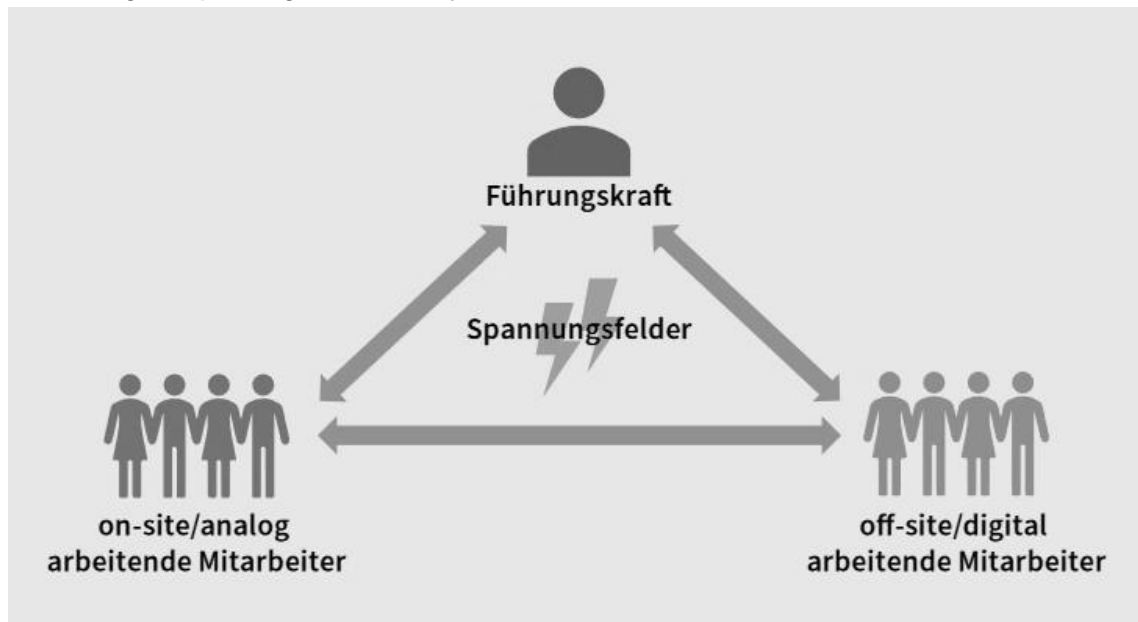
Entwickelt wurde das Konzept zu New Work von Frithjof Bergmann (Bergmann, 1977, 2004 zitiert in Fischer & Häusling, 2018, S. 90). Der Begriff geht bereits auf die 1970er Jahre zurück, ist aber auch 2023 noch immer zentral, wenngleich heutzutage unter New Work die sich wandelnde Arbeitswelt im Allgemeinen gemeint ist und Bergmann darin ursprünglich eine Alternative zur Lohnarbeit in kapitalistischer Wirtschaft definierte (Kohl et al., 2022, S. 1078). Bergmann legte als zentrale Werte des New Work-Konzepts die Unabhängigkeit, Freiheit und Teilhabe am Gemeinwesen fest (Fischer & Häusling, 2018, S. 90; Helmold, 2022, S. 209; Kohl et al., 2022, S. 1078). Darüber hinaus sind Elemente wie Selbstwertgefühl, Flexibilität, ein sinnstiftender Beruf wie auch Entwicklung und soziale Verantwortung integriert (Helmold, 2022, S. 209). Ursprünglich basierte Bergmanns Arbeit auf einer Auseinandersetzung mit dem Begriff der Freiheit und er forderte dabei ein neues Modell der Arbeit (Fischer & Häusling, 2018, S. 90; Helmold, 2022, S. 209). Bergmanns Idee ging weiter als es das heutige System leisten kann, in dem seiner Vision nach jeder Mensch eine Arbeit finden kann, die den eigenen Werten und Fähigkeiten entspricht (Helmold, 2022, S. 211). Durch gesellschaftliche Veränderungen, die digitale Transformation und aktuelle Krisen, wie die Coronakrise und den Krieg in der Ukraine, hat sich das Verständnis von Arbeit in den letzten Jahren drastisch verändert. Im Speziellen Corona hat die digitale Transformation rapide angetrieben und neben dem demografischen Wandel hat die neue Werteorientierung wesentlichen Einfluss auf die Arbeitswelt (Helmold, 2022, S. 210; Kohl et al., 2022, S. 1078). Die zunehmende Digitalisierung führt des Weiteren zu Komplexitätssteigerung und beschleunigt den Arbeitsalltag (Harwardt, 2022, S. 171). Der Wandel verschiebt zudem die Anforderungen an die Menschheit (Deimling, 2021, S. 12). Die heute allgemeine Bezeichnung von New Work für die nachhaltige Veränderung der Arbeitswelt beschreibt ein weites Feld (Helmold, 2022, S. 212). New Work als ganzheitlicher Ansatz löst, ausgehend vom Grundgedanken, starre Arbeitsmodelle ab und prägt, nicht zuletzt durch die unterschiedlichen Wertvorstellungen, beispielsweise hinsichtlich Arbeitszeitgestaltung, wie in Zukunft gearbeitet werden wird/soll (Fischer & Häusling, 2018, S. 90; Kohl et al., 2022, S. 1078). New Work kann anhand dreier zentraler Dimensionen festgemacht werden und in die Fragmente Mensch/Mitarbeitende, Arbeitsort und Technologien untergliedert werden (Kohl et al.,

2022, S. 1078). Als Weiterentwicklung von New Work wird inzwischen von New Normal gesprochen (Rump 2021, S. 4).

2.2.2 Die Neue Normalität in der Arbeitswelt - New Normal

Rump (2021, S. 4) definiert New Normal als „eine Arbeitswelt, die zum einen durch die Megatrends und zum anderen durch die Coronakrise beeinflusst wird“. New Normal enthält dabei wesentliche Aspekte von New Work, denen weitere Gesichtspunkte hinzukommen (Rump, 2021, S. 4). Hybride Arbeitswelten kennzeichnen das New Normal der Führungskräfte (Gall & Wittenberg, 2021, S. 15). Zu diesem Schluss kommen auch Hofmann et al. (2020, S. 4), die New Normal (oder auch ‚neue Normalität‘ bzw. ‚New Different‘) in einem deutlich ausgeprägterem Ausmaß an Mischung virtueller und im Büro stattfindender Tätigkeiten festmachen. Hübler (2022, S. V) nennt die Zunahme an Home-officetätigkeiten und Forcierung unternehmerischer Großraumkonzepte nach der Coronapandemie ‚New Normal-Hybrid‘. Die hybride Arbeitswelt lässt sich als eine Kombination verschiedener Arbeits- und Tätigkeitsorte einer Person definieren und stellt somit eine Verknüpfung analoger und digitaler Arbeitswelt dar (Gall & Wittenberg, 2021, S. 17). Wie Abbildung 3 veranschaulicht bringt das hybride Arbeiten Spannungen zwischen allen Akteur*innen mit sich und verlangt zugleich ein hohes Maß an Flexibilität (Gall & Wittenberg, 2021, S. 21f.).

Abbildung 3: Spannungsfelder im hybriden Arbeiten



Quelle: Gall & Wittenberg, 2021, S. 22

Im Hinblick auf die Forschungsfrage wird an dieser Stelle rein auf die Spannungsfelder im Bereich der Führungskräfte näher eingegangen. Diese erstrecken sich von

reduzierten persönlichen Kontakten, weniger Kontrollmöglichkeiten und unsichtbarer Arbeit, dem Wegfall einer einheitlichen Arbeitsatmosphäre oder gemeinsamer Rituale bis hin zu ungleichen Arbeitsbedingungen (Gall & Wittenberg, 2021, S. 35ff.).

Jede Reduzierung von Hierarchien und Abbau formaler Führungsstrukturen stellt neue Anforderungen an Führungskräfte dar (Schwuchow, 2021, S. 13) und führt zu einer Abänderung ihrer vertrauten Handlungsweisen (Zinke & Kühmayer, 2021, S. 102).

Um diesen Erfordernissen der Führung in der hybriden Arbeitswelt gerecht zu werden, sind Reflexion der eigenen Denk- und Gefühlmuster, Einstellungen und Haltungen, Voraussetzung. Dabei ist die eigene Bereitschaft der Führungskräfte wesentlich, um im Wandel hin zu mehr Flexibilität und Schnelligkeit sich weiterzuentwickeln und die Notwendigkeit von lebenslangem Lernen als erkennen (Gall & Wittenberg, 2021, S. 72). Denn das Büro der Zukunft wird hybrid sein, physisch-analoge und virtuell-digitale Räume verschmelzen zunehmend. In der neuen Arbeitswelt braucht es das Büro als Ort der Zusammenkunft, das Platz für Austausch mit Kolleg*innen bietet, Raum für zufällige Begegnungen ermöglicht, flexible Arbeitsweisen vereint und auch konzentrierte Einzelarbeit zulässt. Wie sich gezeigt hat, schreitet der Wandel der Arbeitswelt auch nach der Coronapandemie fort. Die Digitalisierung steht erst am Anfang ihrer Möglichkeiten. Für Unternehmen entsteht, fern der Pandemie und mit Blick auf die bevorstehende Transformation der Arbeitswelt, die Notwendigkeit, sich ganzheitlich, unter Berücksichtigung der unternehmerischen und gesellschaftlichen Verantwortung, mit der Zukunft der Arbeit zu befassen. (Zinke & Kühmayer, 2021, S. 95ff.)

2.3 Führung

Führung von Mitarbeiter*innen ist ein Versuch von Einflussnahme auf Menschen und lässt sich, trotz vielfacher Theorien, nicht exakt beschreiben, denn Führung ist unsichtbar. Führung versucht das Verhalten von Menschen zu erklären. Beobachter*innen entscheiden, was Führung ist. (Seliger, 2021, S. 15ff.)

Allgemein formuliert lässt sich die Führungsbeziehung durch eine Führer*innen- und eine Untergebenen-Position festmachen und ist durch Interaktion zwischen Führer*in und Mitarbeiter*in gekennzeichnet (Helmold, 2022, S. 4). Somit kennzeichnet Macht diese asymmetrische Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in, in der Ressourcen der Austauschpartner*innen in Ungleichverteilung liegen (Fischer & Wiswede, 2009, S. 547). Asymmetrische Beziehungen sind demnach durch die höher gestellte Position einer Person gekennzeichnet, welche auf Basis von Macht mehr Einfluss als die andere Person nehmen kann. Asymmetrische Beziehungen finden sich neben der

Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in auch in der Beziehung zwischen Eltern und Kindern (vgl. Kapitel 2.5.1). (Becker, 1994, S. 84)

Führung basiert vorrangig auf Kommunikation und betrachtet man dies systemisch, so entstehen diese Systeme erst durch Kommunikation und Interaktion. Damit liegt nahe, dass der Kommunikationskompetenz eine wesentliche Rolle im zwischenmenschlichen Umgang zukommt (vgl. Kapitel 2.4.5). (Zbinden, 2022, S. 168)

2.3.1 Moderne Führung – New Leadership

Unter moderner Führung (engl. New Leadership) ist die Fähigkeit einer Person gemeint, die Führung von Menschen und die Beeinflussung des Verhaltens dieser unter Einbeziehung zukunftsorientierter Aspekte zu gestalten (Helmold, 2022, S. 7). Einflussfaktoren, wie beispielsweise Zunahme der Digitalisierung und Arbeiten in hybriden Teams, verändern Führungsaufgaben sowie Aufgabenfelder und Arbeitsinhalte (Dörr, Schmidt-Huber & Maier, 2021, S. 331f.). New Leadership meint damit eine moderne Führung von Personal in der neuen Arbeitswelt in einer modernen Art. Kennzeichen einer zeitgemäßen Führungskraft liegen in der Motivation von Mitarbeiter*innen und des Teams für die Arbeit und Vermittlung von Sinn, sowie Förderung der intrinsischen Motivation. Dazu bedarf es einer Reduktion bzw. Abgabe von Macht seitens der Führungskraft. Moderne Führungsfähigkeiten beinhalten in Zeiten des Wandels Kompetenzen um selbstorganisierte, zunehmend virtuelle Teams selbstsicher zu führen. (Helmold, 2022, S. 7ff.)

Entsprechende Führungsstile beachten den permanenten Wandel der Organisationen und konzentrieren sich auf eine zukunftsorientierte Kultur (Helmold, 2022, S. 17). Ziel von New Leadership ist die Hinwendung zu einer positiven und zukunftsorientierten Organisationskultur (Helmold, 2022, S. V). Leadership ist für eine Vielzahl der Menschen relevant, nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für alle, die geführt werden. Und dennoch lässt sich trotz jahrelanger Führungsforschung nicht festmachen, welche Führungsstile tatsächlich erfolgreich sind.

Hauptaufgabe einer Führungskraft ist es sicherzustellen, dass gesetzte Aufgaben und Ziele erreicht werden. Bereits seit den 1940er Jahren gibt es vielfältige Forschungen, die Führungsstile und damit verbundenen Führungserfolg untersuchen. Dabei konnten sich zwei Betrachtungen durchsetzen. Die klassische Mitarbeiter*innen- vs. Aufgabenorientierung und die neuere Differenzierung in transformationale und transaktionale Führung. Beide Differenzierungen, sowohl jene in Mitarbeiter*innen- vs. Aufgabenorientierung als auch transformationale vs. transaktionale Führung nehmen an, dass es einen idealen Weg der Führung gibt, was in Widerspruch zu den situativen Führungstheorien steht, die nicht einen Führungsstil als den idealen Stil ansehen. (Steyrer & Meyer, 2010, S. 148ff.)

2.3.2 Transformationale und transaktionale Führung

Betrachten wir nun die jüngere Differenzierung und Klassifizierung in transaktionale und transformationale Führung so lassen sich diese beiden insbesondere dadurch unterscheiden, dass der transaktionale Führungsstil auf Basis eines Austauschs zwischen Mitarbeiter*in und Führungskraft funktioniert. Mitarbeitende, die ihre Aufgaben erfüllen und Ziele erreichen, werden belohnt und monetäre Anreize sollen antriebsfördernd wirken. (Steyrer & Meyer, 2010, S. 148f.)

Die Vorteile transaktionaler Führung liegen in klarer Zieldefinition, die zu Handlungssicherheit führt, offene Kommunikation der Ziele ermöglicht zudem Transparenz und gibt den Mitarbeitenden ein Gefühl von Gerechtigkeit. Die extrinsische Motivation ist ein Nachteil der transaktionalen Führung, da extrinsische Motivation begrenzt ist und sich Mitarbeitende an Belohnungen und Strafen gewöhnen. Dem zufolge kann Motivation auf Dauer deutlich sinken. Zudem wird Innovation erschwert, wenn Mitarbeiter*innen sich an vorgegebene Ziele halten und wenig Handlungsspielraum zur Verfügung haben. (Helmold, 2022, S. 24f.)

Bei der transformationalen Führung werden Mitarbeiter*innen individuell betrachtet und von charismatischen Führungskräften derart motiviert, dass sich Mitarbeiter*innen über das Eigeninteresse hinaus im Sinne des Teams einsetzen (Steyrer & Meyer, 2010, S. 148f.). Mittels Transformation, der Umgestaltung von Werten der Geführten, soll es zu einer Leistungssteigerung kommen. Durch intrinsische Motivierung wie beispielsweise die Möglichkeit individueller Entwicklung sollen Mitarbeiter*innen weg von egoistischen Zielen geführt werden und sich verbunden fühlen. (Helmold, 2022, S. 25)

Kennzeichen der transformationalen Führung sind Charisma, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung und individuelle Wertschätzung (Steyrer & Meyer, 2010, S. 148f.).

2.3.3 Situative Führung

Während es sich bei der transformationalen und transaktionalen Führung im vorigen Kapitel 2.3.2 um eine universelle Verhaltenstheorie der Führung handelt, die davon ausgeht, dass es unabhängig von der Situation einen ‚idealen Führungsweg‘ gibt, nehmen die situativen Verhaltenstheorien an, dass effektive Führung von der Führungsperson, seinem*ihren Verhalten und der jeweiligen Situation abhängt. In den situativen Verhaltenstheorien der Führung existiert daraus folgend kein ‚allzeit ideales Führungsverhalten‘, sondern sie befassen sich vielmehr mit der Frage, unter welchen situativen Voraussetzungen welches Führungsverhalten effektiv ist. (Steyrer, 2009, S. 40ff.)

Führungspersonen führen situativ, indem sie ein den Bedürfnissen des Gegenübers angepasstes Führungsverhalten zeigen (Frey, Streicher & Aydin, 2012, S. 246).

Ein entsprechendes Modell situativer Verhaltenstheorien der Führung ist das situative Führungsmodell von Hersey und Blanchard (Helmold, 2022, S. 23), das in der Literatur auch als ‚Situative Reifegrad-Theorie‘ bezeichnet wird (Steyrer, 2009, S. 71). Auf genanntes Modell wird an dieser Stelle referenziert, da es mit leicht nachvollziehbaren Annahmen Relevanz in der Praxis erlangt hat (Steyrer, 2009, S. 73). Es gilt vielfach als universelles Modell, welches nach Glöckler & Maul (2010, S. 27f.) als das Angemessenste für alle Führungssituationen gehalten wird. Im ‚Situativen Führungsmodell‘ variiert, ausgehend vom Entwicklungsstand der Mitarbeitenden, der Führungsstil und wird an den Reifegrad des*der jeweiligen Mitarbeiters*in angepasst (Helmold, 2022, S. 23). Dies verlangt von der Führungskraft, die jeweiligen Reifegrade der Mitarbeiter*innen, die bezogen auf verschiedene Aufgaben und Situationen variieren können, zu erkennen und den jeweiligen situationsentsprechenden Führungsstil zu beherrschen. Im Modell werden vier Reifegrade und dazugehörige Führungsstile genannt, die an dieser Stelle nicht weiterführend ausgeführt werden. Primär soll in diesem Zusammenhang der Anspruch einer neuen Qualität an das Führungsverhalten, die das situative Führen voraussetzt, mit dem Modell verbunden werden. (Glöckler & Maul, 2010, S. 35f.; Helmold, 2022, S. 23)

2.3.4 Neue Führungskonzepte

Durch das Anhalten der Krisen und die Zunahme der digitalen Transformation, verstärkt primär durch die Coronakrise, arbeiten immer mehr Menschen von zu Hause aus (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2021, S. 41). Dieser Wandel, von dessen Andauern ausgegangen werden kann, bedingt vermehrt digitale und flexible Arbeitsweisen und erfordert neue Führungskonzepte (Hasenbein & Kraiss, 2021, S. 56). Da Unternehmen in der Gegenwart permanenten Veränderungen ausgesetzt und mit hoher Komplexität konfrontiert sind, bedarf es eines Führungsstils, der sich dem anpasst (Helmold, 2022, S. 28). Agilität kann dabei als ein Ansatz gesehen werden, um geänderten Technologien, Anforderungen und Bedürfnissen flexibel zu begegnen (Mollet & Kaudela-Baum, 2022, S. 193). Ein agiler Führungszugang kennzeichnet sich durch Offenheit, flache Hierarchien und die Berücksichtigung der Bedürfnisse aller Beteiligten (Helmold, 2022, S. 28).

Gemäß dem Leitfaden ‚Krise als Booster für neue Arbeits- und Organisationskonzepte‘ des Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021, S. 41ff.), lassen sich im Wesentlichen zwei neue Führungskonzepte identifizieren. Einerseits ist hier das Konzept selbstorganisierter Teams zu nennen, in denen die Selbstorganisation auf

das Team übergeht und die Führungskraft sich weg von der klassischen Führung hin zu einer moderierenden Rolle entwickelt, andererseits der Remote-Leadership-Ansatz. Unter Remote Leadership ist die Führung eines virtuellen Teams zu verstehen, in der sämtliche Kommunikation und Zusammenarbeit digital erfolgen. (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2021, S. 41ff.)

Als Mischform kann das hybride Arbeitsmodell (vgl. Kapitel 2.2.2) beschrieben werden, das durch eine Kombination aus virtuellem Arbeiten und Arbeiten im Büro gekennzeichnet ist (Hasenbein & Kraiss, 2021, S. 56; Helmold, 2022, S. 137). Durch Verknüpfung direkter, persönlicher Kommunikation vor Ort und virtueller Arbeit wird das hybride Arbeiten zukünftig zu einem fixen Bestandteil der Unternehmen werden (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2021, S. 44).

2.4 Kompetenzen

Im Zuge der zunehmend komplexen und schnelllebigen Zeit ist jede*r Einzelne gefordert, sich ein vielfältiges Kompetenzportfolio anzueignen (Negri, Braun, Werkmann-Karcher & Moser, 2010, S. 50). Ganz allgemein werden unter Kompetenzen der Sachverstand, die Fähigkeiten oder auch das Können von Personen verstanden (Lüneburg, 2020, S. 9). Fähigkeiten sind keine Eigenschaften und Kompetenzen sind nicht beliebige Fähigkeiten, sondern notwendig, um in verschiedenen Situationen erfolgreich zu sein. So benötigen Führungskräfte in ihrer Rolle eine Vielzahl an Führungsfähigkeiten. (Erpenbeck, 2010, S. 16) Um als Führungskraft klar und sicher zu steuern, bedarf es interner und externer Ressourcen. Zu den internen Ressourcen zählen exemplarisch Menschenkenntnis oder Klarheit über sich selbst und innere Motivation, wohingegen die externen Ressourcen Familie, Arbeitsumfeld oder Netzwerke umfassen. Diese internen und externen Ressourcen wirken auf die Führungskraft und stärken sie beim Einsatz der Führungskompetenzen, die im Kapitel 2.4.5 näher beschrieben werden. (Lüneburg, 2020, S. 47f.)

2.4.1 Der Kompetenzbegriff

In der Literatur wird der Kompetenzbegriff unterschiedlich definiert und je nach Autor*in in differierende Kompetenzen eingeteilt. Es liegt keine eindeutige Begriffsverwendung vor. Teilweise werden Kompetenzen als Fähigkeiten dargestellt, bzw. als Fähigkeit, komplexe Probleme lösen zu können. Darüber hinaus ist das erweiterte Verständnis des Begriffs, als ein Repertoire von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Merkmalen zu begreifen, das impliziert, Erfahrungsgrenzen überschreiten zu können. (Gessler & Sebe-Opfermann, 2022, S. 198) Kompetenzen lassen sich im Gegensatz zu

Persönlichkeitseigenschaften gezielt trainieren, sie sollen und müssen geplant entwickelt und trainiert werden. (Erpenbeck, 2010, S. 15) Im deutschsprachigen Raum hat sich vor allem der Kompetenzbegriff von Erpenbeck und Heyse durchgesetzt (Erpenbeck, Sauter & Sauter, 2021, S. 156). Kompetenz bedeutet nach Erpenbeck und Heyse (Coester, 2019, S. 11) „die Fähigkeit von Menschen, sich in neuen, offenen und unüberschaubaren, in komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zurechtzufinden und aktiv zu handeln.“ Dabei wird das Prinzip der Selbstorganisation in den aktuellen Beschreibungen des Kompetenzbegriffs in den Vordergrund gerückt (Heyse & Erpenbeck, 2009, S. XIII). Kompetenzen umfassen immer auch das notwendige Wissen, sie beinhalten wesentlich mehr als dieses. Sie schließen das Wissen in handlungsentscheidende Beziehungen ein, was den Unterschied beispielsweise zu Qualifikationen darstellt, denn Kompetenzen umschließen immer die Selbstorganisationsfähigkeiten der Persönlichkeit (Heyse, 2019a, S. 15) und schlagen sich stets in Handlungen nieder (Erpenbeck & Sauter, 2015, S. 14).

Kompetenz beinhaltet neben der Fähigkeit auch die Bereitschaft, aufgabengemäß und situationsbedingt bzw. verantwortungsbewusst zu handeln. Bezogen auf den Arbeitskontext und die Bewältigung von Aufgaben wird von beruflicher Kompetenz oder auch beruflicher Handlungskompetenz gesprochen, was auf die Bedeutung von Handlungen verweist. (Negri et al., 2010, S. 51)

Die berufliche Handlungskompetenz nach Hülshoff (1998 zitiert in Negri et al., 2010, S. 53) wird in vier Kompetenzklassen erfasst. Sie bilden die Basis und gliedern sich pragmatisch in:

1. Fachkompetenz
2. Methodenkompetenz
3. Sozialkompetenz und
4. Persönlichkeits-/Selbstkompetenz

Diese Klassifizierung in vier Kompetenzklassen gilt als idealtypisch, jedoch sei darauf hingewiesen, dass Kompetenzklassen stark voneinander abhängig sind (Negri et al., 2010, S. 51). Diese Einordnung bildet in ihrer Gesamtheit die Handlungskompetenz eines Menschen (Fuchshuber, 2017, S. 270; Hülshoff et al., 2010, S. 74f.).

Weitere Klassifizierungen sind in nachstehender Tabelle 1 ersichtlich. Wie diese veranschaulicht, hat Heinrich Roth bereits im Jahr 1971 das eigenverantwortliche Handeln mit Selbst-, Sozial- und Sachkompetenz in drei Formen von Kompetenzen zusammengefasst (Gessler & Sebe-Opfermann, 2022, S. 199).

Tabelle 1: Kompetenzunterteilungen

Roth (1971)	Mudra (2004)	Heyse & Erpenbeck (2004)
Selbstkompetenz	Persönlichkeitskompetenz	personale Kompetenz
Sozialkompetenz	Sozialkompetenz	sozial-kommunikative Kompetenz
Sachkompetenz	Fach- und Methodenkompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
		als weitere Form: Aktivitäts- und Handlungskompetenz

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gessler & Sebe-Opfermann, 2022, S. 199

Wie in Tabelle 1 deutlich wird, binden sowohl Mudra (2004) als auch Heyse und Erpenbeck (2004) die Fach- an die Methodenkompetenz. Gessler & Sebe-Opfermann (2022, S. 199) verorten die Methodenkompetenz gleichermaßen im Bereich der sozialen- wie der personalen Kompetenz und sehen darein eine Querschnittsdimension, ähnlich wie Roth (1971).

Die Kompetenzformen lassen sich wie folgt beschreiben:

- Personale Kompetenz: „Einstellungen, Werthaltungen und Motive, die das Handeln von einer übergeordneten Ebene aus beeinflussen“ (Heyse & Erpenbeck, 1997 zitiert in Gessler & Sebe-Opfermann, 2022, S. 199).
- Sozialkompetenz (sozial-kommunikative Kompetenz): zeigt sich in kommunikativen und kooperativen Verhaltensweisen im Umgang mit anderen.
- Fachkompetenz: haben jene Personen, die Aufgaben und Inhalte ihres Arbeitsbereichs verstehen, über die dafür nötigen Kenntnisse verfügen und die Fertigkeiten beherrschen.
- Methodenkompetenz: Aufgaben und Problemstellungen können zielgerichtet bearbeitet werden und Personen zeigen die Bereitschaft, Methoden zu reflektieren, umzusetzen und flexibel passende Verfahren einzusetzen.
- Handlungskompetenz ist das Produkt aus personaler-, sozialer-, Fach- und Methodenkompetenz und situationsspezifischer Aktivierung, wie Motivation. (Gessler & Sebe-Opfermann, 2022, S. 199ff.)

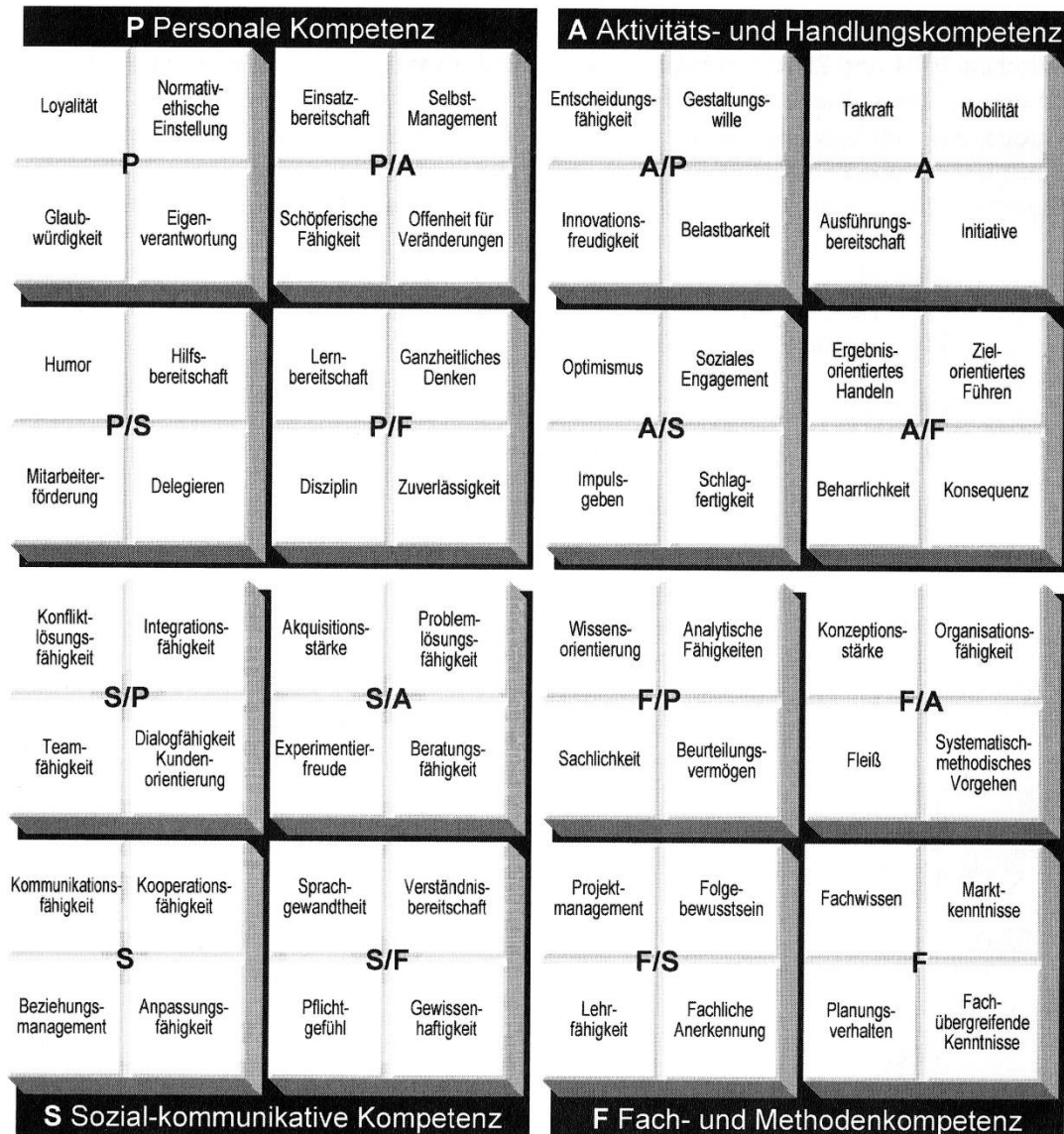
2.4.2 Kompetenzmodelle

Kompetenzmodelle stellen ein zentrales Instrument in der Personalarbeit dar, sie können unter anderem als Basis für Trainings, Recruiting- sowie Mitarbeiter*innen-Gespräche oder zur Karriereplanung dienen (Gessler & Sebe-Opfermann, 2022, S. 195) und als Anforderungskataloge an Mitarbeitende verstanden werden (Erpenbeck et al., 2021, S. 156). Die Kompetenzauswahl der Unternehmen wird durch Kompetenzmodelle gesteuert, diese weisen grundsätzlich hierarchische Ebenen auf und definieren, welche Kompetenzen aktuell und zukünftig erforderlich in der Mitarbeiter*innen-Führung sein werden. Durch Kompetenzmodelle wird die Kompetenzevaluation gelenkt und auf die Kompetenzentwicklung im Unternehmen eingewirkt (siehe Abschnitt 2.4.4). Somit bilden Kompetenzmodelle eine Grundlage für Unternehmen, indem sie die zum erfolgreichen Handeln erforderlichen Kompetenzen dokumentieren. In der Entwicklung eines Kompetenzmodells ist neben den konkreten Kompetenzbeschreibungen die Strukturierung von Bedeutung. Die Akzeptanz der Modelle in den Unternehmen geht mit zwei Themen einher: ‚*Was sind Kompetenzen?*‘ und ‚*was genau beinhalten die Kompetenzmodelle?*‘. (Gessler & Sebe-Opfermann, 2022, S. 195ff.)

In der Literatur werden drei Ansätze an Kompetenzmodellen unterschieden: das allgemeine Kompetenzmodell, das unternehmensspezifische Kompetenzmodell und das domänenspezifische Kompetenzmodell. Auf Basis des unternehmensunspezifischen Konstrukts des allgemeinen Kompetenzmodells wird auf dieses folglich näher eingegangen. Ein solches Modell ist der Kompetenzatlas von Heyse und Erpenbeck, der in Abbildung 4 dargestellt ist und anschließend erläutert wird. (Gessler & Sebe-Opfermann, 2022, S. 202)

2.4.2.1 Kompetenzatlas KODE®

Abbildung 4: Kompetenzatlas



Quelle: Heyse, 2010, S. 95

Der Kompetenzatlas ist Kernbestandteil von KODE®, einem deutschen Verfahrenssystem, mit dem auf Grundlage empirischer Untersuchungen Kompetenzen zentral erfasst, gemessen, Ergebnisse interpretiert und mit Entwicklungsmöglichkeiten verbunden werden. KODE® steht für **K**ompetenz-**D**iagnostik und **E**ntwicklung, stellt ein objektivierendes Einschätzungsverfahren dar und basiert auf den vielfältigen Arbeiten von Erpenbeck und Heyse sowie etlichen Lizenznehmer*innen. Es ist weltweit das erste Analyseverfahren, das die vier menschlichen Grundkompetenzen direkt misst. Diese Methode ermöglicht Einzelpersonen wie Teams, unter einem gemeinsamen Blickwinkel die Kompetenzentwicklung zu betrachten. Seit 2004 können so 64 Schlüsselkompetenzen differenziert

werden. (Heyse, 2019b, S. 49ff.) Wie in Abbildung 4 ersichtlich, wird in vier Grundkompetenzgruppen gemessen: der personalen Kompetenz (P), der Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A), der Fach- und Methodenkompetenz (F) und der sozial-kommunikativen Kompetenz (S). Aus diesen ergeben sich die 64 empirisch nachgewiesenen Teilkompetenzen. Der Kompetenzatlas verdeutlicht die in der Praxis oftmals vertretenen Mischformen und stellt Zusammenhänge praxisnah dar. Die Begriffe der 64 Schlüsselkompetenzen sind in der Realität wenig trennscharf, da sich allein die vier Basiskompetenzen überschneiden. (Heyse, 2019b, S. 57ff.)

Neben der schnellen Verortung eines individuellen Kompetenzspektrums und der Bestimmung von zu fördernden Kompetenzbereichen liegen Stärken dieses Instruments darin, dass es auf einem differenzierten Kompetenzmodell aufbaut, das sich in der Praxis als vorherrschend erwiesen hat, und dass es keine vergleichbaren quantitativen Kompetenzermittlungsverfahren gibt. Der KODE®-Messprozess weist mit durchschnittlich 25 Minuten bei Paper-Pencil-Anwendungen einen geringen Zeitbedarf auf. Probleme können sich allerdings dann ergeben, wenn KODE® als Persönlichkeitstest missdeutet oder die Einheit von Diagnose- und Entwicklungsfunktion nicht beachtet wird. (Heyse, 2017, S. 246ff.)

Betrachtet man das Kompetenzmodell kritisch, so bezieht sich diese Kritik vor allem auf folgende Kriterien: Das Problem im Kompetenzatlas von Erpenbeck und Heyse ist einerseits die teilweise schwierige Abgrenzung von Einzelkompetenzen (Erpenbeck et al., 2021, S. 159), andererseits die Verdichtung auf 64 Einzelkompetenzen aus einem Katalog von über 300 Begriffen, was die Unterstellung zulässt, dass die 64 Einzelkompetenzen kein System bilden und ohne Zusammenhang sind. Die Methodenkompetenz wird rein der Fachkompetenz zugeschrieben, ignoriert wird dabei, dass beispielsweise Kommunikationsfähigkeiten, die den sozial-kommunikativen Kompetenzen zugeordnet sind, auch Methodenkompetenz erfordern. Die Zuordnungen sind nicht eindeutig. (Gessler & Sebe-Opfermann, 2022, S. 204) Trotz aller Kritik handelt es sich um ein professionelles Tool mit fundiertem wissenschaftlichem Hintergrund und um ein einfach einzusetzendes Instrument für Führungskräfte, Personalentwickler*innen, Trainer*innen und Berater*innen (Heyse, 2019b, S. 61f.).

2.4.2.2 LEaD-Kompetenzmodell der Führung

LEaD steht für **L**eadership **E**ffectiveness and **D**evelopment und stellt ein evidenzbasiertes Kompetenzmodell effektiver Führung dar (Dörr, Schmidt-Huber & Maier, 2012, S. 415). Es ist ein Instrument für Führungskräfte, um Transformationsprozessen, und damit verbundenen zentralen Herausforderungen, im Kontext des digitalen Wandels erfolgreich zu begegnen. Neben der Fokussierung auf die sich ändernden Kompetenzen von Mitarbeitenden ist es genauso bedeutsam, die sich wandelnden Kompetenzen von Führungskräften zu berücksichtigen. Dieses Modell ist unternehmensunabhängig, auf individueller wie auch organisationaler Ebene anwendbar, und stellt einen Handlungsrahmen dar. Es bildet auch zukünftige Kompetenzen ab. Das LEaD-Modell unterstützt bei der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften und stellt in 18 Dimensionen Hinweise für situationsentsprechendes Agieren, indem es ein verhaltensnahes und performanceorientiertes Verständnis von Kompetenz stützt. (Dörr et al., 2021, S. 325ff.)

Dabei handelt es sich im Gegensatz zu gängigen Führungstheorien wie der transformationalen bzw. transaktionalen Führung nicht um eine neue Führungstheorie, sondern um ein praxisnahes, theoriebasiertes und modular aufgebautes Modell effektiver Führung. Im Sinne der Evidenzbasierung wurden fünf LEAD-Faktoren definiert und eingegrenzt, die im Modell übergeordnete Kompetenzfelder als zentrale Anforderungen an Führungskräfte beschreiben. (Dörr et al., 2012, S. 418f.) In nachfolgender Tabelle sind die Faktoren aus fünf übergreifenden Kompetenzbereichen veranschaulicht und die 18 Dimensionen als Kompetenzen abgebildet.

Tabelle 2: LEaD - Kompetenzmodell

Strategieorientierung	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktchancen erkennen 2. Zukunftsperspektiven formulieren 3. Innovationen fördern 	
Ergebnissicherung	Mitarbeiter*innen - Entwicklung
<ol style="list-style-type: none"> 4. Ziele vereinbaren 5. Probleme analysieren 6. Ergebnisse bewerten 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Verantwortung übertragen 8. Mitarbeiter*innen coachen 9. Feedback geben 10. Perspektiven übernehmen
Umfeldgestaltung	Persönliche Einflussnahme
<ol style="list-style-type: none"> 11. Effektiv kommunizieren 12. Ressourcen bereitstellen 13. Konflikte managen 14. Veränderungen umsetzen 15. Arbeitsbeziehungen gestalten 	<ol style="list-style-type: none"> 16. Selbstvertrauen vermitteln 17. Authentizität ausstrahlen 18. Ambiguitäten managen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dörr, Schmidt-Huber & Maier, 2017, S. 115

Die Anwendung in der Praxis erfolgt auf individueller Ebene beispielsweise als Feedbackinstrument oder Methode zur Ermittlung von Potenzialen und Entwicklungsbedarfen. Auf organisationaler Ebene kann das Schema zur Beschreibung von Führungskompetenzen, Gestaltung von Führungsentwicklungsprogrammen oder zur Ausrichtung von Change-Prozessen genutzt werden. (Dörr et al., 2021, S. 335)

Eine Limitation im Modell kann in der organisationsübergreifenden Konzeption erkannt werden. Die Entwicklung erfolgte auf Basis bestehender Theorien und bereits erlebter Situationen, damit können zukünftige Anforderungen rein in dem Maße berücksichtigt werden, in dem sie durch die Forschung vorhersehbar waren. (Dörr et al., 2017, S. 116)

2.4.3 Kompetenzmessung

Kompetenzmessungen von Menschen sind Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und eine gezielte Kompetenzentwicklung. Dies setzt Regelmäßigkeit sowie eine entsprechende Integration in den Führungsprozess voraus. Dabei können betriebliche Kompetenzmessungen auf die Ermittlung von individuellen Entwicklungspotenzialen oder die Bewertung ermittelter Kompetenzen ausgerichtet sein. Die Anwendungsgebiete erstrecken sich beispielhaft von Eignungsdiagnostik, Personalauswahl- und Beurteilung von Mitarbeitenden bis hin zur Nachfolgeplanung. In der Praxis werden mehrere Formen der Kompetenzmessung unterschieden. Die Verfahren reichen dabei

von Kompetenztests (quantitative Messungen) und dem Kompetenzpass (qualitative Messung) über Kompetenzsimulation bis hin zu Kompetenzsituationen. Die Merkmale der unterschiedlichen Verfahren können in den Kompetenzbereichen, im Kompetenzverständnis, im Fokus (ist/soll), der Methode (objektiv/subjektiv) oder dem Verfahren (qualitativ/quantitativ/hybrid) liegen. Wesentlich in allen Kompetenzmessungen ist die Akzeptanz der Nutzer*innen. (Sauter & Staudt, 2016, S. 1ff.)

2.4.4 Kompetenzentwicklung im Unternehmenskontext

Kompetenzmodelle dienen als Basis, auf der die Kompetenzentwicklung im Unternehmen stattfindet. Die Modelle ermöglichen es zu evaluieren, welche Kompetenzen bereits vorhanden sind und welche entwickelt werden sollen (Gessler & Sebe-Opfermann, 2022, S. 195). Den zentralen Ort der Kompetenzentwicklung stellen die Arbeitsprozesse selbst dar, dennoch lässt sich Kompetenzentwicklung kaum verhindert und die Menschen erwerben ‚handelnd‘ Kompetenzen in einer Reihe an Tätigkeitsbereichen wie dem sozialen Umfeld, der Familie, Vereinen, der Bildung oder dem Ehrenamt. Daraus lässt sich ableiten, dass Kompetenzen vielfach informell erlangt werden. (Erpenbeck & Sauter, 2015, S. 19)

2.4.4.1 Kompetenzmanagement

Eine wesentliche Aufgabe des Kompetenzmanagements ist zu gewährleisten, dass Entwicklungen gefördert und optimiert sowie individuelle Entwicklungsprozesse in der Arbeit sichergestellt werden (Sauter & Staudt, 2016, S. 4). Modelle des Kompetenzmanagements berücksichtigen neben der Kompetenzentwicklung und -nutzung auch Kompetenzbewertungen und -ziele, da sie von strategischen Überlegungen getragen werden (Erpenbeck & Sauter, 2017, S. 15).

Strategisches Kompetenzmanagement, als Teil der wissenschaftlichen Unternehmensführung, verbindet die organisationale Ebene mit dem Individuum und ermöglicht Unternehmen dadurch Wettbewerbsvorteile, beispielsweise die Bündelung individueller Fähigkeiten. Aber auch den Mitarbeitenden bietet es auf individueller Ebene Möglichkeiten wie Orientierung. Im erfolgreichen Kompetenzmanagement führt die Personalabteilung als strategische Partnerin der Unternehmensführung das operative Kompetenzmanagement auf individueller Ebene durch. Voraussetzungen für eine gelungene Umsetzung sind neben Flexibilität unter anderem die Berücksichtigung des Unternehmenskontextes, die Integration von Personalprozessen und bedeutsamen Zielgruppen sowie ein klar definiertes Ziel für das Modell. (Link & von Rosenstiel, 2012, S. 57ff.) Personalentwicklungskonzepte der Gegenwart erfordern eine Kompetenzdiagnostik, um den

Bedürfnissen der Unternehmen und den individuellen Voraussetzungen der heutigen Zeit gerecht zu werden (Hasebrook, Zinn & Schletz, 2018, S. 4).

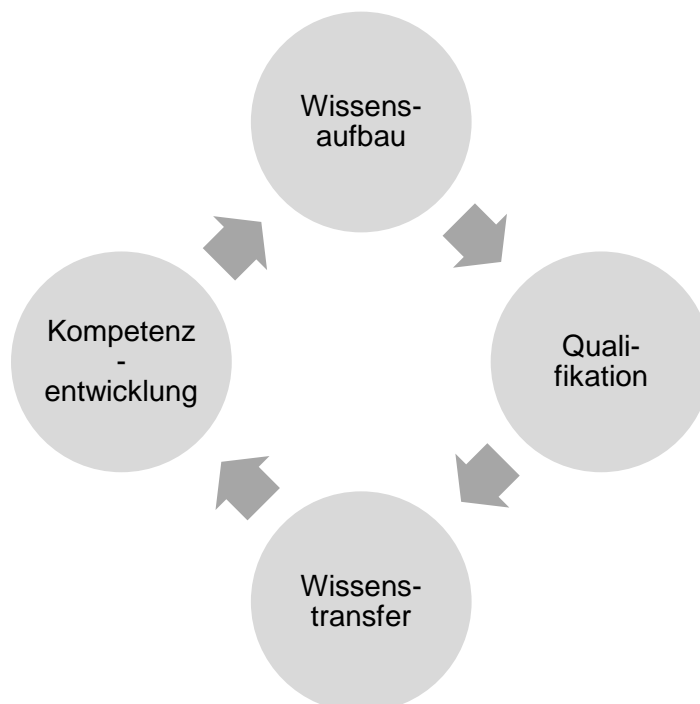
2.4.4.2 Kompetenzentwicklung

Kompetentes Handeln basiert auf langfristigen Lernprozessen, in denen Lernen und Arbeit zusammengeführt werden, um Kompetenzzernen zu ermöglichen. Denn erst bei der Lösung von realen Praxisproblemen in wahrhaftigen Situationen, sind die Lernenden mit entsprechenden Herausforderungen konfrontiert, die die Grundlage für die Kompetenzentwicklung bilden. Die Schwierigkeit bei der Konzipierung dieser Lernsysteme besteht darin, optimale Prozesse zu bieten, in denen die Stufen der Kompetenzentwicklung durchlaufen werden können. (Erpenbeck & Sauter, 2015, S. 19ff.)

Der Arbeitsplatz als Lernort blieb lange weitgehend unbeachtet. In der Mehrheit der Unternehmen dominieren fortwährend traditionelle Lehrkonzepte, die dem veränderten Bildungsbedarf der Gegenwart nicht gerecht werden. Mittlerweile erkennen jedoch immer mehr Organisationen, dass es einer neuen Herangehensweise in der betrieblichen Bildung bedarf, um mit den Herausforderungen der Zukunft zurechtzukommen. (Erpenbeck et al., 2021, S. 64ff.)

Nachstehende Abbildung 5 veranschaulicht die Gliederung der Stufen der Kompetenzentwicklung.

Abbildung 5: Stufen der Kompetenzentwicklung



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Erpenbeck & Sauter, 2015, S. 21

In der Phase des Wissensaufbaus wird das notwendige Wissen erworben, dabei sind Lernprozesse stark differenziert. Wann, wo, und wie jemand lernt, ist individuell. Davon lässt sich ableiten, dass klassische, homogene Seminare kaum nachhaltig Wissen vermitteln. In der Phase der Qualifikation sind noch keine Kompetenzen entstanden, das erworbene Wissen wird durch Übungen wie Fallstudien oder Rollenspiele gesichert. Die Transferphase dient dazu, das erworbene Wissen in den eigenen Arbeitsbereich zu bringen. Final folgt die Kompetenzentwicklung. (Erpenbeck & Sauter, 2015, S. 21ff.) Demgemäß können Kompetenzen nicht vermittelt werden, sie werden entwickelt (Erpenbeck et al., 2021, S. 79). Zukünftiges Lernen ermöglicht demnach gezieltes, selbstorganisiertes Handeln (Erpenbeck et al., 2021, S. 84) und das künftige Lernen findet zweifelsfrei im Internet statt, einem der bedeutendsten sozialen Räume künftiger Kompetenzentwicklung (Erpenbeck & Sauter, 2017, S. 2). Organisationen müssen sich mit der Frage befassen, wie sie im gegebenen unumgänglichen Paradigmenwechsel betriebliche Lernsysteme entwickeln, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Kernkompetenzen systematisch unter Einbeziehung von Social Software zu entwickeln (Erpenbeck & Sauter, 2017, S. 28f.).

2.4.4.3 Kompetenzaufbau

Zum Aufbau von Kompetenzen können drei Lernrahmen genutzt werden, die sich gegenseitig ergänzen:

- Kompetenzentwicklung der Praxisstufe am Arbeitsplatz: Im Fokus steht das Handeln in realen Situationen.
- Kompetenzentwicklung der Coachingstufe in realen betrieblichen Prozessen/ (Ergänzung zur Praxisstufe): Kompetenzentwicklung durch Selbstorganisationsfähigkeiten des Handelns mittels Coaching.
- Kompetenzentwicklung auf Trainingsstufe in einem realitätsnahen Lernkonzept: Abweichung von traditionellen Trainings; primär selbstorganisierte Kompetenzentwicklung unter Reflexion des Trainers*der Trainerin, die darauf abzielt, stabile Entwicklungseffekte zu erreichen. (Erpenbeck & Sauter, 2015, S. 25ff.)

2.4.4.4 Talentmanagement

Unternehmen sind durch Veränderungen am Markt, globalen Wettbewerb und technischen Fortschritt bestrebt, ihr HR-Management zu optimieren und sich auf geänderte Anforderungen einzustellen, wozu sich unter anderem die Etablierung des Talentmanagements eignet (Wehrlin, 2016, S. 9f.). Zum Begriff des Talentmanagements existiert keine einheitliche Definition (Blass, 2009 zitiert in Ritz & Sinelli, 2018, S. 9). Trost (2007, zitiert in Heyse & Ortmann, 2008, S. 10) versteht Talent „als nicht formal erlernbare

Fähigkeit, als Potenzial zur Entwicklung von Kompetenzen“. Aus dieser Sichtweise, der in der Praxis unterschiedlich diskutierten Begriffsgrenzen, ist Talent die Voraussetzung für Selbstorganisation, zum eigenverantwortlichen Lernen und um überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen, die unterschiedliche Kompetenzen erfordern. Talent kann als Summe aus Fähigkeiten zur Kompetenzentwicklung, konkreten individuellen Kompetenzen und dem persönlichen Willen, diese Kompetenzen zu nützen, definiert werden. Talentmanagement umfasst Kompetenzen und ist zugleich Kompetenzmanagement. Es ist insofern wesentlicher, aber nicht ausschließlicher Teil des Kompetenzmanagements. (Heyse & Ortmann, 2008, S. 10ff.) Zur vollen Entfaltung bedarf es einer strategischen Einbindung des Talentmanagements in die Unternehmensstrategie (Wehrlin, 2016, S. 67). Denn Entscheidungen im Talentmanagement können den Erfolg von Organisationen beeinflussen und formen die Organisationskompetenzen sowie Laufbahnen der Mitarbeitenden (Ritz & Sinelli, 2018, S. 14).

Kompetenzmanagement-Systeme und Talentmanagement-Systeme haben gemeinsam, dass sie wesentliche Prozesse im Erkennen von Potenzialen der Mitarbeitenden umfassen. Sie bedingen einander. Daraus lässt sich schließen, dass beide eng verbunden sind und in der Praxis ist die Implementierung zumindest eines der beiden relevant, um Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen zu generieren. Der Fokus liegt dabei auf der Schaffung idealer Bedingungen und Voraussetzungen, damit Mitarbeiter*innen im Unternehmen ihre Kompetenzen voll entfalten können. Durchdachte HR-Maßnahmen schaffen eine Kultur der Ermöglichung. (Heyse & Ortmann, 2008, S. 7)

Talentmanagement kann als Führungsaufgabe verstanden werden, die folgende Akteur*innen mit ihren jeweiligen Verantwortungen betrifft.

- HR-Abteilung: Fokus auf Beratung und Unterstützung sowie operative Prozesslenkung.
- Führungsperson/Talentmanager*in: fungieren als Strateg*in, Coach, Mentor*in.
- Mitarbeiter*in/Talent: Der Grundsatz liegt in der Förderung des Talents in allen Facetten. (Wehrlin, 2016, S. 131ff.)

Talentmanagement beinhaltet Elemente der Personalentwicklung, und unterscheidet sich dahingehend von dieser, dass das Konzept nicht auf alle Mitarbeiter*innen der Organisation anwendbar ist (Ritz & Sinelli, 2018, S. 14). Eine konsistente Abstimmung einzelner HR-Bereiche und Maßnahmen ist im Rahmen des strategischen Talentmanagements unumgänglich (Hansen & Hauff, 2019, S. 43).

2.4.5 Führungskompetenzen

Führungskompetenz meint die Ausstattung, die eine Führungskraft befähigt, sich eigenständig in der Führungsaufgabe zurechtzufinden (Bröckermann, 2022, S. 15). Moderne Führungskompetenzen umfassen neben persönlichen Kompetenzen, soziale- und fachliche Kompetenzen, Methoden- und weitere Kompetenzen.

Den persönlichen Kompetenzen können die Lernbereitschaft, die Motivation, die Kontrolle, die Sicherheit, der Mut und die Leistungsbereitschaft zugezählt werden.

Soziale Kompetenzen begünstigen die Interaktion mit anderen und ermöglichen es, andere erfolgreich zu führen. Zu den sozialen Kompetenzen zählen neben dem Kommunikationsvermögen und der Empathie daher die Dialogfähigkeit, die Kompromissbereitschaft, Führungs- und Coachingfähigkeiten.

Fertigkeiten und Kenntnisse sind fachliche Kompetenzen, diese fokussieren auf die Umsetzung der Unternehmensziele und beinhalten beispielsweise fach einschlägige Kenntnisse über Finanzaufgaben oder Kennzahlen und Verträge.

Methodenkompetenzen wie Sprachkenntnisse, die Lösungsorientierung und die Informationsbeschaffung geben die Fähigkeit Informationen zu erlangen und diese geeignet zu verarbeiten. Weiters beinhaltet die Methodenkompetenz die Analyse-, Aufbereitungs- und Präsentationskompetenz.

Ergänzend zu den bereits genannten Kompetenzen machen weitere Kompetenzen eine erfolgreiche Führungskraft aus (vgl. nachstehende Abbildung 6). Darunter werden interkulturelle Kompetenzen, die Agilität, die Begeisterungsfähigkeit, die Kreativität, die Vorbildfunktion und die inspirierende Motivation zusammengefasst. (Helmold, 2022, S. 63ff.)

Abbildung 6: Führungskompetenzen



Quelle: Helmold, 2022, S. 64

Nach Lüneburg (2020, S. 47f.) umfassen die drei wichtigsten Führungskompetenzen eine positive Wahrnehmung von Mitarbeiter*innen sowie eine Förderung der Weiterentwicklung von Mitarbeitenden und die Schaffung von Struktur. Ähnlich definiert Schrör (2016, S. 13) zwei Kernkompetenzen, die Klarheit und die Empathie. Klarheit in Kommunikation schafft es, den Mitarbeiter*innen Erwartungen ans Team und Ziele zu verdeutlichen, das gibt Sicherheit und gewährt den Wissenstransfer (Lüneburg, 2020, S. 21).

Die Empathie lässt Führungskräfte mit den Mitarbeiter*innen mitfühlen (Müllner & Müllner, 2021, S. 19) und unterstützt im Vertrauensaufbau (Heim & Lindemann, 2021, S. 28). Dazu beschreiben Heim und Lindemann (2021, S. 38) fünf Schlüsselfaktoren der Empathie. Diese sind Neugierde, absichtslose Präsenz, das Trennen von ‚ich und du‘, viertens

die Offenheit, Emotionen zu begegnen und fünfens, Bedürfnisse hören (Heim & Lindemann, 2021, S. 38). Empathie von Führungskräften meint, die Gefühle und Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen zu kennen und ein Wissen um deren Fähigkeiten und Interessen, damit Mitarbeitende diese an dem für sie idealen Arbeitsplatz einsetzen können (Lüneburg, 2020, S. 35f.).

2.4.6 Zukunftskompetenzen

New Work stellt den Menschen im Arbeitskontext und ein damit verbundenes positives Kompetenzgefühl, in dem das Individuum der Tätigkeit mit seinen individuellen Kompetenzen begegnen kann, in den Mittelpunkt (Hasenbein & Kraiss, 2021, S. 56). Die digitale Transformation, die einen Strukturwandel der Organisationen hervorruft, erfordert Entwicklung digitaler Führungskompetenz (Bülchmann, 2017, S. 20ff.).

Die neue Arbeitswelt verlangt von Mitarbeitenden und Führungskräften Flexibilität, eine hohe Veränderungsbereitschaft, Offenheit für Neues, Vertrauen in Mitarbeiter*innen und Innovationsbereitschaft. Zu den Zukunftskompetenzen zählen laut Lüneburg (2020, S. 35f.) Empathie, Selbstkenntnis, klare Kommunikationsformen, ein gutes Zeitmanagement und auch Konfliktfähigkeit. Die Selbstkenntnis ermöglicht sich selbst zu führen und Mitarbeiter*innen besser zu verstehen (Zbinden, 2022, S. 70). Die Selbstführungskompetenz fördert die Übernahme von Selbstverantwortung und stärkt Entscheidungskompetenz (Zbinden, 2022, S. 72). Eng mit dem Selbstmanagement ist das Zeitmanagement verbunden, um ausreichend Zeit für die Mitarbeiter*innenführung zu gewährleisten (Lüneburg, 2020, S. 35). Wer sich selbst gut führen kann, kann auch andere führen (Lüneburg, 2020, S. 17). Selbstführung ist daher, neben der Menschenkenntnis und der damit verbundenen Empathie, die wichtigste Zukunftskompetenz (Lüneburg, 2020, S. 15).

Grabher und Grawehr (2020, S. 163ff.) legen fünf Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte im Zeitalter der Digitalisierung fest. Sie ergänzen die oben genannten Zukunftskompetenzen hinsichtlich Kompetenzen in virtueller Führung, lebenslangem Lernen und Kreativität (Grabher & Grawehr, 2020, S. 163ff.).

Mitarbeiter*innen müssen die an sie gestellten Erwartungen und Anforderungen kennen und ferner über ihre eigenen Handlungsspielräume informiert sein. Konfliktfähige Führungskräfte erkennen Konflikte frühzeitig und nützen Coaching zur eigenen Weiterentwicklung sowie jener des Teams. (Lüneburg, 2020, S. 35f.)

2.5 Eltern in der Führung

Die Beziehung zwischen Eltern und Kindern ist besonders komplex und geprägt durch Asymmetrie, wie auch die Führung von Mitarbeitenden im Unternehmenskontext (Betzler & Hoffmann, 2015, S. 205). Wird vorausgesetzt, dass zur Übernahme einer Führungsposition Führungskompetenz vorhanden sein sollte, bringen Eltern aus ihrer Elternrolle ideale Voraussetzungen mit (Lask, 2017a, S. 292). Der Transfer von Fähigkeiten und Kompetenzen aus unterschiedlichen Lebensbereichen ermöglicht eine Bereicherung in der beruflichen Tätigkeit sowie in der Elternrolle (Diller & Graßmann, 2022, S. 27). Farrell (2018, S. 597) stellt fest, dass Führungskräfte in der Mitarbeiter*innenführung ähnliche Techniken anwenden wie in der Kindererziehung. Besonders wenn unterschiedliche Mitarbeiter*innentypen aufeinandertreffen, gilt es herauszufinden, wie man gut zusammenarbeiten kann, gleichkommend Eltern, die Geschwisterkinder aufziehen. Dafür kann eine Führungskraft den Mitarbeitenden helfen, Kompetenzen zu entwickeln und sich dabei ähnliche Methoden wie in der Kindererziehung zunutze machen, sei es durch Coaching, Anleitung oder Führung. (Farrell, 2018, S. 600; Lask & Kriechbaum, 2017, S. VI)

Farrell (2018, S. 606) vergleicht dies mit Verhaltensweisen, in denen Eltern nicht in Streitigkeiten zwischen Geschwisterkindern eingreifen, sondern dazu auffordern, diese untereinander zu lösen. Eltern denken dabei langfristig und erziehen ihren Kindern zwischenmenschliche Fähigkeiten an, ähnlich den Führungskräften, die vorausschauend agieren und sich ein effizientes Team aufbauen. Dabei wird deutlich, dass Führungskräfte ähnliche Ziele wie Eltern verfolgen, beispielsweise Wachstum, Entwicklung von Verantwortungsbewusstsein, Beziehungsaufbau und Kommunikationsfähigkeiten ihrer Mitarbeiter*innen. Eltern unterstützen Kinder im Erlernen von Fähigkeiten und dabei, ihren Platz in der Gesellschaft zu finden. Dabei wünschen sie sich Wachstum und Unabhängigkeit für ihre Kinder und diese Erwartungen hinsichtlich Weiterentwicklung, Karriere und Qualifikationen haben auch Führungskräfte an ihre Mitarbeiter*innen. Obwohl man Mitarbeitende keinesfalls mit Kindern gleichstellen sollte, verfolgen Elternschaft und Mitarbeiter*innenführung zum Teil kongruierende Ziele wie in Führung, Vorbildwirkung oder dem Setzen klarer Zielvorgaben. (Farrell, 2018, S. 600ff.)

Daher werden diese Gemeinsamkeiten und auch Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen bzw. zwischen Eltern und Kindern nachstehend näher betrachtet. Auf Basis der nur in geringem Maße vorhandenen aktuellen empirischen Literatur in

diesem Kontext wurde an dieser Stelle primär auf das Buch „Gute Eltern sind bessere Mitarbeiter“ von Lask & Kriechbaum (2017) zurückgegriffen.

Lask & Kriechbaum (2017, S. XV) sehen den Ursprung der Unternehmensentwicklung in der Familie, denn Eltern können permanent studieren und lernen. Laut einer Studie von Ruderman et al. (2002 zitiert in Stellner, 2022, S. 115) lernen vor allem Mütter durch die Elternschaft, dass Mitarbeitende Kindern ähnlich sind und ein hohes Maß an Aufmerksamkeit zur persönlichen Weiterentwicklung benötigen.

Dabei kann der Lernort Familie als Ausbildungsquelle nicht nur für zukünftige Familiensituationen, sondern auch für berufliche Qualifikationen und überfachliche Kompetenzen angesehen werden (Lask & Kriechbaum, 2017, S. 9).

Wenn man davon ausgeht, dass Kompetenzen nicht innerhalb von einigen Tagen in Seminaren erworben werden können und Weiterbildungsprogramme auf Grund kurzer Lernzeiten oftmals wirkungslos bleiben, bieten Lernorte wie Familie, Ehrenamt oder Sport Möglichkeiten mit meist auch idealer Motivationsstruktur. Studien belegen, dass Mitarbeitende durch die Elternschaft Kompetenzen verbessern konnten und zeigen, dass beruflich relevante Kompetenzen in privaten wie auch in beruflichen Kontexten erworben werden (Lask & Kriechbaum, 2017, S. 2f.).

Arbeit und Familienleben haben als Gemeinsamkeit den Menschen im Mittelpunkt. Organisationspsychologisch bezeichnen Organisationen den Zusammenschluss von Menschen. (Lask & Kriechbaum, 2017, S. 6ff.) Wie Menschen in Organisationen zusammenarbeiten, ist ebenso bedeutend wie die Arbeit, die sie verrichten (Farrell, 2018, S. 597). Auch wenn die Organisationspsychologie vordergründig der Arbeitswelt zugeschrieben wird, kann diese ebenso als Leittheorie für Verhalten in Familien angesehen werden. Die Berührungspunkte zwischen Wirtschaft und Familie sind zahlreich und beinhalten organisatorische, psychologische, soziologische und theoretische, aber auch praktische Aspekte. (Lask & Kriechbaum, 2017, S. 6ff.)

Zu einem ähnlichen Schluss kommen Dylar & Handler (1994, zitiert in Bindah, 2017, S. 1), deren Forschung darauf hinweist, dass familiäre und unternehmerische Dynamiken sich, zumindest phasenweise, überschneiden. Gemeinsam haben Arbeitsplatz und Familie das Vorherrschen derselben Stressoren wie Termindruck, Unterbrechungen bei der Arbeit oder gleichzeitige Erledigung mehrerer Aufgaben (Lask & Kriechbaum, 2017, S. 71). Denn sowohl die Führung von Mitarbeitenden wie auch von Kindern ist zeit- und energieintensiv (Diller & Graßmann, 2022, S. 1). Weitere Ähnlichkeiten finden sich beispielsweise in der Notwendigkeit klarer Zielsetzungen in Form von Familienregeln, beruflich können dies vergleichsweise Zielvereinbarungen sein. Vage und nicht konkrete

Anweisungen erzeugen Verunsicherung, sowohl bei Familienmitgliedern als auch bei Mitarbeiter*innen (Farrell, 2018, S. 601). Des Weiteren benötigen Eltern sowie Führungskräfte zum effektiven Delegieren Zeit, Geduld und vor allem Training (Lask & Kriechbaum, 2017, S. 85ff.). Familie und Beruf unterscheiden sich dahingehend, dass der Beruf abends endet, es aber für Eltern keine Zeiterfassung gibt. Familienarbeit ist daher unbegrenzt. (Lask & Kriechbaum, 2017, S. 72)

Aus rechtlicher Sicht betrachtet schützt der Gesetzgeber die Privatsphäre einer Persönlichkeit zu ihrer freien Entfaltung, was für den familiären Bereich wie für den Arbeitsplatz gleichermaßen gilt. Gemein haben Eltern und Führungskräfte des Weiteren, dass sie in Stresssituationen ‚ihr wahres Gesicht‘ zeigen. Kaum jemandem gelingt es permanent, eine Rolle zu spielen. Die Familie ist jener Ort, wo man sein darf, wie man ist, am Arbeitsplatz gelten andere Gesetze, denn die Arbeitsbeziehung ist vertraglich vereinbart und die Auflösung des Vertrags genau beschrieben. Im Unternehmen liegt daher der Fokus auf der Funktion der Mitarbeitenden. Somit variieren die Systeme Familie und Unternehmen, die ihre eigenen Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster haben. Auch die Kommunikation innerhalb dieser Systeme ist verschieden. Sie lassen sich in eine Familienlogik und eine Unternehmenslogik gliedern. In der Familie steht die Beziehung zu einzelnen Personen mit ihren Kompetenzen und Schwächen im Fokus. Die Mitgliedschaft ist selbstverständlich und nicht kündbar. Der Ausgleich für erbrachte Leistungen erfolgt in der Familie in der Regel nicht materiell. Die Kommunikation ist beziehungsorientiert. In Unternehmen hingegen besteht eine konträre Logik, Mitarbeiter*innen erwarten für ihre Leistung Bezahlung. Kaum ein*e Mitarbeiter*in wäre zugunsten von Wertschätzung und Anerkennung bereit, auf sein*ihre Gehalt verzichten. Somit steht der Mensch mit seiner Funktion und seinen persönlichen Fähigkeiten im Fokus. Mitarbeiter*innen sind gemäß dem Arbeitsvertrag austausch- und kündbar. Die Kommunikation ist stärker sach- und entscheidungsorientiert, sie dient der Erreichung des Unternehmensziels. (Lask & Kriechbaum, 2017, S. 98ff.)

2.5.1 Asymmetrische Beziehung

Mit Beginn der Elternschaft startet eine unkündbare biologische Verbindung, die Eltern ein Leben lang begleitet (Berger, Fred & Fend, Helmut, 2005, S. 8). Soziale Bindungen sind wesentlich in unserem Leben und Voraussetzung zur Teilhabe in der Gesellschaft. Beziehungen mit anderen sind charakteristische Wesensmerkmale von Menschen, die durch die Fähigkeit zu zwischenmenschlicher Nähe sowie emotionalen und sozialen Bindungsaufbau begründet sind. (Ziegler, 2014, S. 4)

Die zwischenmenschliche Beziehung beschreibt das Verhältnis zwischen zwei oder auch mehreren Subjekten (Ziegler, 2014, S. 4) und bedeutet ‚Aufeinanderbezogensein‘ (Jantscher & Lauchart-Schmidl, 2021, S. 58). Dabei lassen sich symmetrische und asymmetrische (hierarchische) Beziehungen unterscheiden (Becker, 1994, S. 83).

Durch den Generationenunterschied im Eltern-Kind-Verhältnis ist die Beziehung asymmetrisch (Berger, Fred & Fend, Helmut, 2005, S. 8), denn Eltern und Kinder sind von der Struktur der Beziehung her ungleich (Becker, 1994, S. 84). Mit dieser Asymmetrie sind Verpflichtungen von Eltern und Kindern verbunden (Berger, Fred & Fend, Helmut, 2005, S. 8). In der hierarchischen und asymmetrischen Beziehung kommt einem*einer Interaktionspartner*in eine höhere Position zu, was mit mehr Macht und Einfluss verbunden ist. Dieser höhere Rang bringt grundsätzlich mehr Rechte, aber auch Entscheidungs- und Kontrollbefugnisse mit sich. (Becker, 1994, S. 102)

So definiert Becker (1994, S. 102) den*die höher gestellte*n Interaktionspartner*in als jene*n, die*der ‚das Sagen‘ hat und sich mehr erlauben kann, als die*der abhängige Interaktionspartner*in. Die*der ‚Untere‘ ist vom ‚Oberen‘ abhängig und ein höherer Rang bestimmt über das Zulassen von Nähe, über Umgangsformen und über das Berücksichtigen oder Nichtberücksichtigen der Interessen des*der anderen. (Becker, 1994, S. 102) Beziehungen können demnach bereichern, aber auch einschränken. Prinzipiell haben positive zwischenmenschliche Beziehungen effektvolle Auswirkungen und schaffen Ressourcen, sowohl bezogen auf Elternschaft als auch im Allgemeinen. (Ziegler, 2014, S. 4f.)

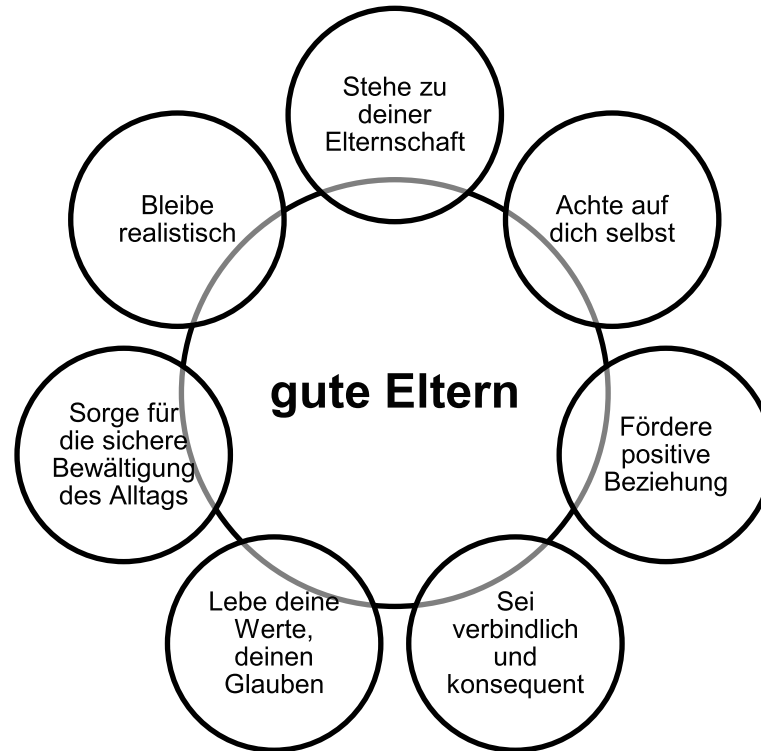
2.5.2 Elternkompetenzen

Eltern erwerben im Zuge der Elternschaft Kompetenzen, derer sie sich auch im Unternehmenskontext bedienen können, sofern sie diese in ihrer beruflichen Tätigkeit einsetzen. Sie lernen den Umgang mit Stress, indem sie durch ihre Kinder mit Situationen konfrontiert werden, in denen sie ruhig bleiben müssen und nicht das fortführen können, was sie gerade tun. Sie durchleben mit ihren Kindern Veränderungen und Wachstum. Dadurch sind sie permanent mit Neuorientierung konfrontiert. Des Weiteren erfahren sie Beziehungsorientierung, indem nach Krisen und Streit Versöhnung folgt. Eltern führen dadurch zielorientiert, dass sie ihre Kinder gesellschaftlichen Umgang lehren, Ziele vermitteln und die Beachtung familiärer sowie gesellschaftlicher Regeln sicherstellen. (Lask, 2017b, S. 28)

Aus diesen Beispielen geht hervor, dass Eltern mit Herausforderungen konfrontiert werden, durch die sich ihre Kompetenzen erweitern und entwickeln. Lask (2017c, S. 32ff.)

definiert sieben Herausforderungen, die Eltern Voraussetzungen zum Kompetenzzuwachs, auch im Unternehmenskontext, ermöglichen ([vgl. Abbildung 7](#)).

Abbildung 7: Herausforderungen für Eltern



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Lask & Kriechbaum, 2017, S. 32

„Stehe zu deiner Elternschaft“, zielt auf die bedingungslose Liebe und Loyalität zum Kind ab, auch wenn Kindererziehung anstrengt und diese Zusage hält auch dann, wenn Eltern kein Paar (mehr) sind. Überträgt man das auf den Unternehmenskontext, bedeutet dies das Kennen und Akzeptieren des Unternehmensziels sowie Loyalität gegenüber der Arbeit und der Organisation. Mit der Herausforderung „Achte auf dich selbst“ ist die Selbstfürsorge gemeint, sowohl als Mitarbeitende im Unternehmen als auch als Eltern. „Fördere positive Beziehung“ impliziert den Respekt gegenüber Mitarbeitenden und das Leben einer Willkommenskultur innerhalb der Familie. Kinder sollten die Tragfähigkeit positiver Beziehungen spüren können, vor allem auch nach Stress- oder Konfliktsituationen. Die Herausforderung „Sei verbindlich und konsequent“, setzt klare Regeln und Feedback voraus, innerhalb der Eltern-Kind-Beziehung ebenso wie auch innerhalb der Führungsrolle im Unternehmen. „Lebe deine Werte, deinen Glauben“ umfasst das Bewusstsein über eigene Werte, um diese vermitteln zu können und Kindern Orientierung zu geben. Auch Mitarbeitende sollen durch das Bewusstsein eigener Werte Orientierung finden können. „Sorge für die sichere Bewältigung des Alltags“ bedeutet im Elternkontext

die Schaffung einer guten Lernumgebung und im Unternehmenskontext das Sorgen für Sicherheit am Arbeitsplatz. ‚Bleibe realistisch‘ bedeutet, die perfekten Eltern gibt es nicht, sie führen Kinder in kleinen Schritten zum Erfolg, indem sie neben langfristigen Zielen erreichbare kurzfristige Ziele setzen. Ähnlich setzen Mitarbeiter*innen sich kleine Ziele, um Erfolg am Arbeitsplatz zu erfahren. (Lask & Kriechbaum, 2017, S. 33ff.)

Neben diesen sieben Herausforderungen, die die Familiensituation zum Erwerb beruflicher Fähigkeiten bietet, ermöglicht der *Lernort Familie* Eltern ideale Lernvorteile. Diese liegen beispielsweise im Bereich tiefer Vertrauensbeziehungen, in der Kommunikation von ehrlichem Feedback, in ausreichend Zeit durch jahrelange Lernprozesse, in günstigen Motivationsmustern durch intrinsische Motivation von Eltern, im Lernen durch Handeln, in klaren Lernzielen sowie im Selbstmanagement. (Lask, 2017d, S. 37)

Dies belegt auch eine Studie des WORKFAMILY- Instituts in Ober-Ramstadt (Deutschland) aus dem Jahr 2018. In mehreren Berichten befasst sich diese mit Elternkompetenzen im Unternehmenskontext. (Lask & Junker, 2018b; Lask & Junker, 2018c; Lask & Junker, 2018a)

Die zentralen Erkenntnisse zeigen, dass vier von fünf Eltern ihre überfachlichen Kompetenzen, die sie im familiären Kontext entwickeln und ausbauen, auch als solche erkennen. Überfachliche Kompetenzen erstrecken sich in diesem Zusammenhang auf drei Kompetenzbereiche (vgl. Tabelle 3). Sie sind in beziehungsorientierte und aufgabenorientierte Kompetenzen sowie Selbstkompetenzen gegliedert. Diese gleichen jenen Kompetenzen, die auch im Unternehmenskontext benötigt werden. (Lask & Junker, 2018a, S. 2)

Tabelle 3: Überfachliche Kompetenzen von Eltern

Beziehungsorientierte Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> - Adressat*innengerechte Kommunikation - Konfliktlösungsfähigkeiten - Wertschätzung - Perspektivenübernahme
Aufgabenbezogene Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> - Organisationsfähigkeiten - Disziplin - Priorisierung - Delegationskompetenzen - Konsequentes Handeln - Arbeitsweisen wie: Flexibilität, Effizienz, Multitasking, Zuverlässigkeit und Spontanität
Selbstkompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> - Stressbewältigung - Belastbarkeit - Geduld - Emotionskontrolle - Zeitmanagement - Selbstreflexionsfähigkeit - Frustrationstoleranz

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Lask & Junker

(Lask & Junker, 2018c, S. 3; Lask & Junker, 2018a, S. 2)

Die Einteilung der erhobenen Elternkompetenzen lässt eine Anlehnung an den Kompetenzatlas von Heyse und Erpenbeck erkennen (Heyse, 2010, S. 95ff.). Die Kompetenzen aus der Studie des WORKFAMILY- Instituts wurden der Person, den Aufgaben bzw. der Arbeitsweise oder der Beziehung zugeschrieben. In Summe konnten über 130 verschiedene Elternkompetenzen erhoben werden, was auf ein breites Feld an überfachlichen Kompetenzen in Familien hinweist. Diese Ergebnisse wurden auf drei Bereiche verdichtet. Am häufigsten wurden von den Befragten jene Kompetenzen genannt, die auf Personenseite oftmals fehlen und dann eine gute Zusammenarbeit erschweren. Konkret waren dies das Organisieren, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Empathie, Geduld bzw. Gelassenheit und Flexibilität. (Lask & Junker, 2018a, S. 5ff.)

2.5.3 Der Spillover-Effekt und Work-Family-Enrichment

In einer Studie von Bindah (2017, S. 1f.) wurde festgestellt, dass es bislang nur begrenzte Analysen der Schnittstellen zwischen Beruf und Familie im Führungskontext gibt. Sie gehört zu den wenigen Studien, in den zu ergründen versucht wird, wie Verhaltensweisen und Werte sowie zwischenmenschliche Interaktion von Eltern auf die Rolle als Führungskraft übertragen werden können. (Bindah, 2017, S. 1f.)

Dieses Phänomen wird als Interrole-Spillover oder auch Überschwappungs-Effekt bezeichnet und als Prozess verstanden, bei dem positive Effekte, Fähigkeiten, Werte und Verhaltensweisen von einer Dimension auf eine andere übertragen werden. Zu dieser Erkenntnis gelangten auch Lask & Junker (2018c, S. 2).

Im Zuge dieser Masterarbeit wird erforscht, welche Kompetenzen Eltern aus ihrer Elternschaft auf ihre Rolle als Führungsperson übertragen. Nach Greenhaus und Powell (2006, S. 72ff.) kommt es häufig zu einer Übertragung familiären Verhaltens, die zu einer Verbesserung innerhalb der Arbeitsrolle führt. Dies wird als Work-Family-Enrichment (WFE) bezeichnet und ist ein Teil von positivem Interrole-Spillover. Dabei werden Ressourcen, die eine Person in einer Funktion entwickelt, auf eine andere Rolle angewendet und die Leistung der anderen Bestimmung verbessert. (Bindah, 2017, S. 2f.)

Koekemoer, Strasheim & Cross (2017, S. 330) konnten in ihrer Studie ergründen, dass WFE in positivem Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit, Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und persönlichem Karriereerfolg steht. Daraus leiten sie ab, dass es zur Schaffung positiver arbeitsbezogener Ergebnisse relevanter ist, sich auf die Förderung von positiven Interaktionen im Beruf-Familien-Kontext zu fokussieren, als sich in diesem Zusammenhang Schwächen in den Blick zu nehmen (Koekemoer et al., 2017, S. 330).

Ein Großteil der Forschenden hat sich in der Vergangenheit auf eine Konflikt- und Stressperspektive konzentriert, die die Schnittstelle Beruf-Familie mit sich bringt. Nicht zuletzt durch veränderte wirtschaftliche Anforderungen, moderne Karrieren sowie Familienrollen wird es schwieriger, die Interaktion zwischen Arbeit und Familie zu ignorieren. Insbesondere die zunehmende Betonung von positiven Wechselwirkungen und Trends der positiven Psychologie forcieren einen stärkerorientierten Ansatz mit Fokus auf dem Potenzial von Individuen statt eine Konzentration auf Schwächen. (Greenhaus & Powell, 2006, S. 72f.)

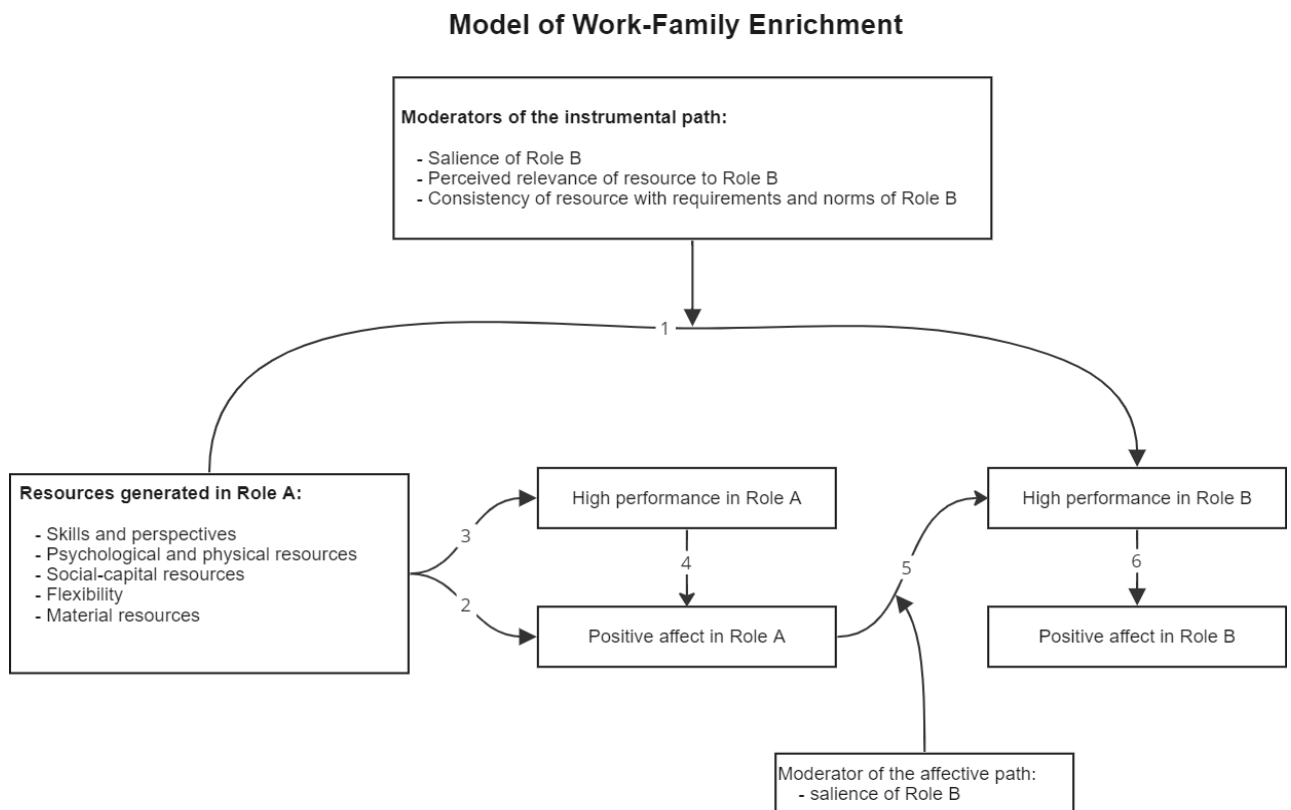
Zu einem ähnlichen Fazit gelangten Lapierre et al. (2018, S. 385), die in ihrer Meta-Analyse die Theorie zu beiden Richtungen von WFE untersuchten, neben Work-Family-Enrichment auch Family-Work-Enrichment (FWE). Sie kamen zu dem Schluss, dass es Bereicherung in beide Richtungen gibt, wenngleich mit Arbeit verbundene Ressourcen stärker im Berufsalltag nutzen und jene aus der Familie stärker in Beziehung zu FWE stehen. Auch wenn es frühere empirische Forschung dazu gibt, dass die Sichtweisen einzeln betrachtet werden können, haben Lapierre et al. Studien betrachtet, in denen beide Seiten verbunden werden. (Lapierre et al., 2018, S. 386)

Damit folgten sie dem in der Literatur dominierenden Ansatz von Greenhaus & Powell (2006, S. 72f.), die ein eigenes theoretisches Modell zur Bereicherung von Arbeit und Familie vorstellten und ihr WFE als Konzept definierten, in dem Erfahrungen in einer Rolle die Lebensqualität in einer anderen Rolle verbessern. Greenhaus & Powell (2006, S. 73) betrachteten WFE ebenso wie FWE als bidirektional und stellten fest, dass WFE auftritt, wenn Arbeitserfahrungen die Güte des Familienlebens verbessern und in FWE die Familienerfahrungen die Qualität des Arbeitslebens optimieren.

Das Modell des Work-Family-Enrichments zeigt nachstehende Abbildung 8. Es wird verdeutlicht, wie Erfahrungen als Ressourcen aus Rolle A (generiert aus Elternschaft oder Arbeit) auf die Lebensqualität in Rolle B einwirken. Die Ressource kann dabei direkt als instrumenteller Pfad übertragen werden und die Leistung in Rolle B steigern.

Zudem kann ein affektiver Pfad zugrunde liegen. Das bedeutet, dass eine in Rolle A erzeugte Ressource einen positiven Affekt innerhalb der Rolle A fördert und zu einem positiven Affekt in Rolle B führt. (Greenhaus & Powell, 2006, S. 80)

Abbildung 8: Work-Family-Enrichment



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Greenhaus & Powell, 2006, S. 79

Auch wenn dadurch Rollenkonflikte entstehen können, überwiegt der Gewinn durch mehrfache Rollen (Stellner, 2022, S. 112). Zugleich wird argumentiert, dass durch die Beteiligung an familiären Aktivitäten außerhalb des Berufs Verhalten erworben wird, das auf die Führungsrolle im Arbeitskontext übertragen wird. Das Konzept des Interrole-Spillover umfasst noch mehr, indem die Summierung der Vorteile aus mehreren Rollen angenommen wird, wodurch mehr Möglichkeiten existieren, Ressourcen zu erwerben. Auf Basis dieses Ansatzes bieten sich drei Arbeitsplatzmöglichkeiten, um Managementressourcen zu verbessern: diese umfassen psychologische und soziale Unterstützung sowie Lernmöglichkeiten. (Rudermann et al., 2002 zitiert in Bindah, 2017, S. 3)

In einer anderen Studie wurde festgestellt, dass Familienerfahrungen das Berufsleben positiv beeinflussen können, beispielsweise fördert das Training in der Sportmannschaft des Kindes Erfahrungen in der Menschenführung. Ausgehend von der Familienperspektive, wirkt sich Kindererziehung positiv auf die psychologische Wahrnehmung und die sozialen Ressourcen einer Person aus. Durch die Erziehung gewinnen Eltern an

Selbstvertrauen und erlangen das Gefühl, alles schaffen zu können, denn im Vergleich zur Kindererziehung scheint alles andere relativ. (Bindah, 2017, S. 3)

Verantwortungsübernahme und andere zu motivieren sowie zu unterstützen sind Ähnlichkeiten zwischen der Elternrolle und der Führung von Mitarbeitenden und stellen Grundlagen der WFE-Theorie dar (Stellner, 2022, S. 112f.).

Durch veränderte Familienstrukturen ist die Annahme, dass ‚ideale‘ Mitarbeitende sich voll und ganz der Arbeit widmen, nicht mehr tragfähig und Unternehmen Wege finden müssen, wie Mitarbeiter*innen die Bedürfnisse aller Lebensbereiche gleichzeitig erfüllen können. Eine Kultur zu schaffen, in der Menschen effektiv und produktiv arbeiten können, ist nicht nur für Mitarbeitende und ihre Familien eine Herausforderung, sondern auch für Organisationen. (Powell et al., 2018, S. 99)

3 Methodik

Dieses Kapitel widmet sich der Herangehensweise und Durchführung der empirischen Forschung. Zu Beginn wird das Studiendesign vorgestellt und anschließend das Erhebungsinstrument sowie die herangezogene Methode thematisiert. Im Rahmen der empirischen Studie wurden teilstandardisierte Expert*innen-Leitfadeninterviews geführt, um gemäß der Forschungsfrage persönliche Erlebnisse und Wahrnehmungen zu eruieren. Der Darstellung der Stichprobe folgen Datenerhebung und Auswertung der Interviews dieses Forschungsprojekts.

3.1 Qualitatives Studiendesign

Das Ziel der vorliegenden Arbeit liegt in der Erhebung von Gemeinsamkeiten familiärer Kompetenzen von Eltern und Kompetenzen dieser in der Führung von Mitarbeiter*innen. Ganz allgemein wird in der Sozialforschung zwischen quantitativen und qualitativen Methoden unterschieden (Flick, 2008, S. 4). Da Meinungen und Erfahrungen eine subjektive Wahrnehmung darstellen, bietet die qualitative Methode die Möglichkeit durch nicht standardisierte Fragen neue Informationen zu gewinnen (Berger-Grabner, 2016, S. 127f.). Qualitative Befragungen lassen durch offene Fragen den Interviewpartner*innen Freiheit in der Fragenbeantwortung (Bortz & Döring, 2006, S. 309). Daher erhob die Autorin den Forschungsgegenstand und die Forschungsfrage durch nicht standardisierte Fragen, qualitativ in einem dynamisch-offenen Forschungsprozess (Kruse, 2015, S. 46) und sieht auf Basis dessen diese Erhebungsform als gegenstandsangemessen.

3.2 Gütekriterien qualitativer Forschung

Qualitative Forschung fokussiert auf Untersuchung sinnhafter Nachvollziehbarkeit von Ausdrucksformen sozialer Prozesse, indem sie sich den Verhaltensweisen widmet und Auslöser analysiert, die Menschen in einem sozialen Kontext zu Handlungsformen führen. Demnach erfordern qualitative Studien eine Forschungskonzeption, die diesen Anforderungen gerecht wird. (Froschauer & Lueger, 2003, S. 17ff.)

Qualitative Forschung folgt durch offenen Forschungsprozess dem Prinzip der Offenheit. Um durch offene Fragengestaltung Theorien entwickeln zu können und nicht vorab bedachte Untersuchungsthemen zu integrieren, werden subjektive Einflüsse zu einem Bestandteil der qualitativen Forschung. (Steinke, 2009, S. 265)

Somit lassen sich die klassischen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität der quantitativen Testtheorie auf die qualitative Forschung nur begrenzt bzw. modifiziert anwenden. Denn während in der quantitativen Forschung die Unabhängigkeit der

forschenden Person durch Standardisierung gewährleistet werden soll, fokussiert der qualitative Ansatz auf subjektive Erlebnisse und wird durch individuelle Beobachtung sowie Eingehen auf die interviewte Person unterbrochen. (Bortz & Döring, 2006, S. 326) Durch die Kontextabhängigkeit der qualitativen Interviews und die Differenzierungen in den einzelnen Erhebungen greifen die Gütekriterien standardisierter Verfahren nicht (Helfferich, 2011, S. 154f.). Daraus resultiert die Herausforderung der Gütekriterien für qualitative Befragungen. Dies erfordert Modifikation der klassischen Konzepte einerseits, andererseits Kriterien zum methodischen Vorgehen und der Qualitätssicherung der Güte des qualitativen Forschungsvorgehens (Flick, 2020, S. 251; Steinke, 2009, S. 263). Dazu werden unter anderem nachstehende Basiskriterien als Ansatz in der Literatur beschrieben und in der Masterarbeit berücksichtigt (Flick, 2020, S. 248).

Einerseits die ‚Indikation der Methoden‘, indem ausreichend Spielraum für subjektive Perspektiven der Befragten eingeräumt wird und durch gegenstandsangemessene Methodenwahl Gewährleistung angemessener Datengewinnung erfolgt. Dabei werden die Ressourcen bei der Methodenwahl berücksichtigt. (Helfferich, 2011, S. 155f.; Steinke, 2009, S. 270ff.)

Darüber hinaus die ‚empirische Verankerung‘, die die Ergebnisse in Daten begründet (Steinke, 2009, S. 274f.). Dazu werden in der Masterarbeit die Äußerungen der Befragten mit Theorie belegt und Konnex hergestellt. Durch den Gütestandard der ‚Verallgemeinerung‘ wird die Übertragbarkeit auf andere Kontexte überprüft. Dies wird durch Filterung und Berücksichtigung relevanter Elemente sowie Ausschluss rein zufälliger, aus dem Prozess gewonnener Theorien, sichergestellt. (Steinke, 2009, S. 275f.)

‚Intersubjektive Nachvollziehbarkeit‘ schafft die Rekonstruierbarkeit durch Dritte (Helfferich, 2011, S. 156; Steinke, 2009, S. 277) und gehört durch die Diskussion um die Gütekriterien qualitativer Forschung zu den Kernkriterien (Mayring, 2020, S. 4), während die ‚Relevanz‘, sprich der Nutzen der Studie, zu den allgemeinen Gütestandards zählt (Steinke, 2009, S. 278f.).

An dieser Stelle sei abschließend angemerkt, dass unterschiedliche Vorschläge zu qualitativen Gütekriterien in der Forschung diskutiert werden und es keine einheitlichen Kriterien für qualitative Forschung gibt (Flick, 2020, S. 260f.).

3.3 Datenerhebungsmethode durch qualitative Interviews

Zur Datengewinnung wurden für diese Masterarbeit explorative, teilstandardisierte qualitative Expert*inneninterviews in Einzelgesprächen abgehalten. Explorative Interviews erforschen Meinungen und Einstellungen. Expert*inneninterviews werden oftmals in Form explorativer Gespräche geführt (Aghamanoukjan, Buber & Meyer, 2009, S. 422). Die Interviews im Zuge der Masterarbeit wurden alle face-to-face abgehalten und die Dauer mit jeweils einer Stunde geplant. Die tatsächliche durchschnittliche Dauer der Interviews betrug 57 Minuten. Qualitative Verfahren erlauben es, bereits während der Datenerhebung das Gespräch zu analysieren und durch adäquate Fragen zu steuern. Datenanalyse und -erhebung können dabei parallel laufen und bieten durch Teilstandardisierung Flexibilität. Mittels qualitativer Befragung lassen sich subjektive Meinungen und Erfahrungen in der Arbeitswelt erheben (Bortz & Döring, 2006, S. 308). Die Auswahl der Expert*innen wird unter Punkt 3.4 näher ausgeführt. Ein Gesprächsleitfaden hat die Basis der Interviews dargestellt und ist dem [Anhang A](#) zur Einsichtnahme beigefügt. Leitfäden bieten den Vorteil der Kompetenzsteigerung der Interviewerin (Helfferich, 2011, S. 164). Nachfragen ist Bestandteil dieser Interviewführung (Helfferich, 2011, S. 12). Leitfadeninterviews sind ein geeignetes Instrument zur Erforschung subjektiver Theorien und von Alltagswissen, in welchen Offenheit sichergestellt werden muss. Andererseits bietet sich den Interviewenden die Möglichkeit verschiedene Themen aktiv anzusprechen. Zielorientierte Fragen unter dem Prinzip der Offenheit sollten sicherstellen das Forschungsziel zu erreichen (Helfferich, 2011, S. 179).

3.4 Stichprobe

Zur Umsetzung des Forschungsvorhabens wurden zehn Interviews mit Eltern in Führungspositionen geführt. Die Branche wurde bewusst nicht eingeschränkt, um möglichst verschiedene Perspektiven zu erfahren. Die Interviews erhoben Wahrnehmungen, Verhaltensweisen und persönliche Erfahrungen von Eltern in Führungspositionen in der aktuellen Krisenzeit. Dazu wurde bei der Auswahl der Interviewteilnehmer*innen das Alter der Kinder bzw. des Kindes berücksichtigt und Expert*innen gewählt, deren Kinder eher jung, bis maximal 10 Jahre alt, waren. Jüngere Kinder erfordern auf Grund ihres Alters verstärkter Unterstützung im Alltag und damit verbunden vermehrter Aufmerksamkeit seitens der Eltern, beispielsweise bei Hausaufgaben. Des Weiteren wurde dieses Alterslimit gewählt, um über aktuelle Erfahrungen und gegenwärtige Situationen zu reflektieren. Der Beginn der Elternschaft und die damit verbundenen Änderungen liegen weniger weit zurück als bei Eltern, deren Kinder älter sind.

Um konkrete Beispiele seitens der Interviewpartner*innen zu erhalten bedarf es Gesprächspartner*innen mit hoher Reflexionsfähigkeit, um zum Kreise der Expertin*innen zu zählen. Es ist davon auszugehen, dass Eltern mit hoher Selbstreflexionsbereitschaft, die sich ihrer Führungsrolle und Elternschaft bewusst und klar sind, gezielter und reflektierter auf die Fragen der Interviewerin im Zuge der Befragung für die Masterarbeit antworten können. Nachdem die Befragten ohne Vorgabe frei antworten sollten und ihre Sicht auf das Thema bedeutsam war, wurde die Reflexionsfähigkeit dadurch gewährleistet, indem in der Kommunikation vorweg ausreichend informiert und genügend Zeit zum Antworten gegeben wurde.

Bedeutend war dabei die Rolle der Forscherin, die in der Selektion der Interviewpartner*innen reflektiert war und nur solche Gesprächspartner*innen wählte, deren Fähigkeiten den Vorüberlegungen zum Interview entsprachen. Wesentlich war auch die befragte Person selbst, die persönlich ihre Fähigkeiten vorweg einschätzen kann. (Kurz, Stockhammer, Fuchs & Meinhard, 2009, S. 468)

Das Verhältnis zwischen männlichen und weiblichen Gesprächspartner*innen im Zuge der Interviews war bewusst ausgeglichen. Ebenso wurde erhoben, wie lange die Befragten schon in einer Führungsposition tätig sind. Es folgt anschließend eine Darstellung der Interviewpartner*innen.

Tabelle 4: Übersicht Interviewpartner*innen

Person	Alter & Geschlecht	Anzahl der Kinder und Alter der Kinder	Führungserfahrung in Jahren	Mitarbeiter*innen in direkter Führung	Branche
P1	39 weiblich	2 Kinder (4 & 8 Jahre)	18	12	Handel
P2	41 männlich	2 Kinder (4 & 8 Jahre)	12	7	Versicherung
P3	40 weiblich	1 Kind (5 Jahre)	10	40	Bund
P4	35 weiblich	1 Kind (2 Jahre)	1	8	Transport und Logistik
P5	38 männlich	2 Kinder (6 & 8 Jahre)	7,5 - 8,0	2	Handel
P6	37 männlich	1 Kind (5 Jahre)	8	5	Logistik
P7	41 weiblich	2 Kinder (5 & 7 Jahre)	1	17	Metall
P8	33 männlich	3 Kinder (9, 7 & 4 Jahre)	5	14	Logistik
P9	35 weiblich	2 Kinder (5 & 6 Jahre)	4	6	Friseur
P10	45 männlich	2 Kinder (5 & 3 Jahre)	12-13	20	Immobilien

Quelle: eigene Darstellung

3.5 Durchführung der empirischen Untersuchung

Da qualitative Befragungen den befragten Personen Spielraum beim Beantworten der Fragen lassen war es wichtig, die einzelnen Arbeitsschritte der Untersuchung optimal vorzubereiten und einzuhalten. Dazu gehörte die Entwicklung eines passenden Interviewleitfadens, um gut und zielorientiert durch das Interview steuern zu können. Neben der inhaltlichen Vorbereitung auf das Thema, der organisatorischen Vorbereitung, dem adäquaten Einstieg ins Gespräch kam der tatsächlichen Durchführung inklusive der Aufzeichnung eine wichtige Rolle zu. (Bortz & Döring, 2006, S. 309ff.)

Der Erhebungszeitraum erstreckte sich dabei von Jänner bis Anfang Februar 2023. Die Interviews wurden persönlich, telefonisch oder per Mail, vereinbart und als 60-minütige Termine veranschlagt. Die durchschnittliche Gesprächsdauer betrug etwa 57 Minuten. Alle Interviews entlang des im Rahmen des Proposals selbst konzipierten Interviewleitfadens fanden face-to-face statt. Der Leitfaden diente der Interviewerin als Orientierung entlang der wesentlichen Fragen zur Beantwortung der Forschungsfrage und ist im Anhang einzusehen. Unter dem Prinzip der Offenheit und Teilstrukturierung konnte im Gesprächsverlauf gezielt nachgefragt und positiv gesteuert werden. Für den Fall, dass die Interviewerin Antworten der befragten Personen nicht richtig verstehen konnte, war es notwendig, sofort nachzufragen und nicht zu deuten (Helfferich, 2011, S. 84f.) Konnte eine befragte Person die gestellte Frage nicht eindeutig verstehen, wurde die Frage direkt umformuliert oder umschrieben. Dafür sah der Interviewleitfaden alternative Fragestellungen vor.

Alle Expert*inneninterviews wurden mittels Audioaufnahme auf ein Diktiergerät aufgenommen, um im Anschluss transkribiert werden zu können. Diese Vorgehensweise wurde bereits bei Terminvereinbarung den Interviewpartner*innen offengelegt und um Zustimmung ersucht. Zu Beginn der Interviews wurde, wie schon bei der Gesprächsvereinbarung, einerseits nochmals der Forschungsgegenstand und die Ziele erläutert, sowie Vertraulichkeit der Daten und Anonymisierung zugesichert. Dazu wurde die Einverständniserklärung, auf die bereits im Vorfeld hingewiesen wurde, vorgelegt und von den Expert*innen unterzeichnet. Die Gesprächspartner*innen wurden um offene und spontane Beantwortung der Fragen ersucht. Auch seitens der Interviewerin war eine offene Haltung erforderlich, denn sonst hätte das Interview nicht frei gesteuert werden können. Das bedeutete, eigene Deutungen zurückzustellen und Reflexionsfähigkeit, wenn nicht schon in ausreichendem Maße vorhanden, zu erlernen. (Helfferich, 2011, S. 24)

Smalltalk zu Beginn ermöglichte die Schaffung einer angenehmen Gesprächsatmosphäre. Mittels der persönlichen Gesprächsführung vor Ort konnte auch ein gutes Gespür für das Gegenüber gewonnen werden. Die Autorin erlangte unter anderem

persönlichen Einblick in Privaträume beziehungsweise Büro- und Geschäftsräume durch unterschiedliche Settings, in denen die Interviews stattfanden. Die Antworten wirkten dadurch ehrlich und persönlich, auch bedingt durch Schilderung teils sehr privater Erlebnisse und Meinungen. Die Ansprache war in allen Gesprächen sehr locker und zumeist per ‚Du‘. Manchmal wechselte die Ansprache zwischenzeitig, da die Gesprächsatmosphäre bereits so vertraut und offen geworden war, zwischen ‚Du‘ und ‚Sie‘.

Zur Sicherstellung der Gütekriterien qualitativer Forschung orientierte sich die Autorin an den Hinweisen zur Gesprächsführung nach Froschauer und Lueger (2020, S. 70ff.). Diese wurde herangezogen da auch die Auswertung der Ergebnisse auf Basis der qualitativen Themenanalyse nach Froschauer und Lueger erfolgte.

Ein Interview musste auf Grund Erkrankung der Autorin verschoben werden. Es konnte problemlos zu einem späteren Zeitpunkt nachgeholt werden. Weitere Hürden, wie in Findung der geeigneten Proband*innen, in der Gesprächsführung, oder technisch bedingte Herausforderungen, gab es keine.

3.6 Beschreibung des Auswertung- und Analyseverfahrens inkl. Transkription

Im Zuge der Masterarbeit war es erforderlich die Expert*inneninterviews aufzuzeichnen. So konnten die Aufnahmen im Anschluss unter Zuhilfenahme des Transkriptionsprogramms *happyscribe.com* vollständig transkribiert werden.

Als Analyseinstrument wurde die qualitative Themenanalyse nach Froschauer und Lueger eingesetzt. Die Themenanalyse eignet sich besonders zur thematischen Zusammenfassung von Gesprächen und systematischen Bearbeitung größerer Textmengen. (Froschauer & Lueger, 2003, S. 111) Dieses Auswertungsverfahren wurde gewählt, da es die Möglichkeit bietet, sich einen Überblick über die Themen zu verschaffen.

Zur Auswertung und Kategorisierung bediente sich die Autorin dem Programm *f4analyse*.

Bei der qualitativen Themenanalyse nach Froschauer und Lueger lassen sich zwei Varianten der Auswertung unterscheiden. Das Textreduktionsverfahren und das Codierverfahren. Beide Ansätze eignen sich um Expert*innenmeinungen zu systematisieren oder auch Einstellungen zu Themen differenziert herauszuarbeiten. Das Codierverfahren schließt an die Textreduktion an und der Text wird nicht nur komprimiert, sondern setzt sich mit den Besonderheiten der Argumentationsstruktur auseinander.

In der vorliegenden Arbeit wurde das Textreduktionsverfahren angewendet, da es erlaubt Aufschluss über die Vielfalt an genannten Themen und Überblick über

Zusammenhänge und Darstellungsformen zu erlangen. Im Textreduktionsverfahren wird das Datenmaterial einer Zusammenfassung unterzogen und charakteristische Elemente herausgearbeitet, um Unterschiede sichtbar zu machen. Dabei kommen grundlegend folgende fünf Arbeitsschritte zur Anwendung. Zunächst werden die verschiedenen Themen anhand zusammengehörender Textstellen identifiziert. Im zweiten Anwendungsschritt werden die wichtigsten charakteristischen Eigenschaften der Themenkomponenten und die Zusammenhänge beleuchtet. Der dritte Teil widmet sich der Abfolge der Themen, jedoch hängt dieser Anwendungsschritt von der Datenerhebungsmethode ab. Da in der Forschungsarbeit leitfadengestützte Interviews verwendet wurden, wird die Abfolge von der Interviewerin gesteuert und wurde dieser Schritt in diesem Fall der Auswertung vernachlässigt. Schritt vier befasst sich mit den Unterschieden und Gemeinsamkeiten, die innerhalb oder zwischen Gesprächen aufkommen. Fokus liegt dabei auf der Art der Zusammenhänge und ob sich Unterschiede erklären lassen. Final folgt das Zusammenspiel der Themen mit der Forschungsfrage. Wichtig ist, dass unterschiedliche Auffassungen bestehen bleiben und Hinweise auf mögliche Erklärungen offengelegt werden. Finales Ziel im Rahmen der Auswertung der Masterarbeit war die Erstellung eines Kategoriensystems unter Bildung der dazugehörigen Sub- und Sub-Subkategorien, welches in vollem Umfang dem Anhang zu entnehmen ist. (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158ff.)

Im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage und Umfang dieser Masterarbeit werden im Rahmen der Ergebnisse die erhobenen Kategorien zu ‚Kompetenzen‘ und ‚Krisen‘ näher erläutert. Darüber hinaus wurden im Rahmen der Auswertung die Hauptkategorien ‚Elternschaft‘ und ‚Führung/Führungskraft‘ identifiziert.

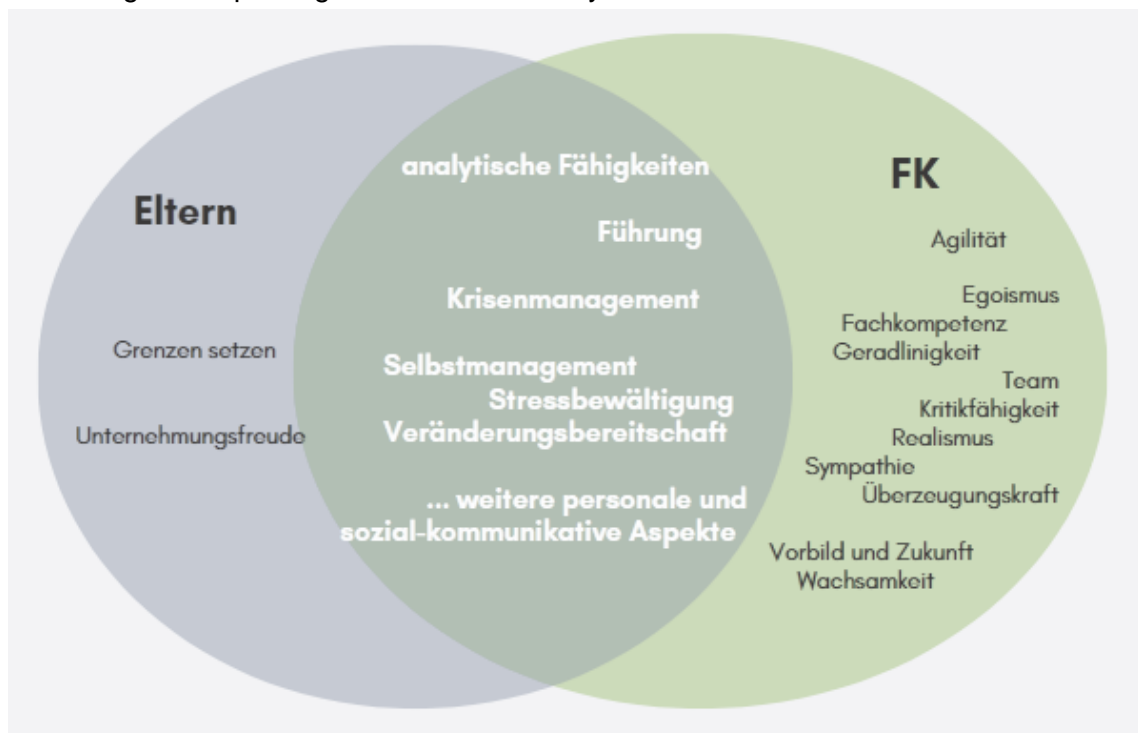
4 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse dargestellt, die unter Anwendung der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003; 2020) induktiv aus den durchgeführten Expert*inneninterviews erhoben wurden. Die Bezeichnung der Kategorien basiert auf den jeweiligen Inhalten. Alle gewonnenen Kategorien sind an der Forschungsfrage dieser Masterarbeit orientiert:

Welche Gemeinsamkeiten erleben Führungskräfte mit Kindern zwischen Führungskompetenzen im Unternehmenskontext und familiären Kompetenzen ihre Elternschaft betreffend, insbesondere in Krisenzeiten?

Das gesamte Kategoriensystem ist in [Anhang C](#) abgebildet. Wie in diesem ersichtlich, wurden die Kompetenzen zunächst als Einzelkategorien analysiert. Nach Verdichtung der Ergebnisse in Anlehnung an Mayring (2008, S. 210f.) ergaben sich aus der Materialfülle jene Themenbereiche als Hauptkategorien zur Ergebnispräsentation (Bortz & Döring, 2006, S. 330), die in nachstehender Abbildung 9 zu sehen sind.

Abbildung 9: Hauptkategorien der Datenanalyse



Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 5 veranschaulicht darüber hinaus die Subkategorien der Schnittmenge aus Abbildung 9.

Tabelle 5: Kategoriensystem

Hauptkategorie	Subkategorien
analytische Fähigkeiten	Analysevermögen/Hinterfragen, Reflexionsvermögen
Führung	Animationsvermögen, Anerkennung geben, Coaching, Delegieren, Durchsetzungskraft, Klarheit, Verantwortungsübernahme, Vertrauen, Weiterentwicklung fördern
Krisenmanagement	Entscheidungsfähigkeit, Flexibilität, Lösungsorientierung, Multitasking, Priorisieren/Filtern
Selbstmanagement	Organisationsfähigkeiten, Struktur, Zeitmanagement
Stressbewältigung	Abgrenzungsfähigkeit, Ruhe & Gelassenheit
Veränderungsbereitschaft	Lernbereitschaft, Mitgestaltungsmöglichkeit, Zuversicht
weitere personale Aspekte	Humor, Kreativität
weitere sozial-kommunikative Aspekte	Beziehungsmanagement, Empathie, Kommunikation, Menschenkenntnis, Verständnis

Quelle: eigene Darstellung

4.1 Gemeinsame Kompetenzen als Eltern und Führungskraft

Im ersten Schritt war es bedeutsam zu erforschen, welche Kompetenzen die befragten Expert*innen sowohl in ihrer Rolle als Führungskraft als auch in ihrer Rolle als Elternteil beschreiben und ob die Befragten selbst Gemeinsamkeiten wahrnehmen. Diese Ergebnisse werden nun anhand der Hauptkategorien der Schnittmenge aus [Abbildung 9](#) und ausgesuchter zugehöriger Subkategorien dargestellt und mit Originalzitaten aus den Transkripten untermauert. Die Autorin fokussiert sich in der nachstehenden Ergebnisanalyse mit Hinblick auf die Forschungsfrage auf dominierende Gemeinsamkeiten und die wiederkehrend genannten Aspekte.

4.1.1 Analytische Fähigkeiten

4.1.1.1 Analysevermögen/Hinterfragen

Zum Analysevermögen beschrieben die Gesprächspartner*innen Situationen mit ihrem Kind, in denen sie Situationen analysieren (Person 5, 793-794) oder das Verhalten des Kindes hinterfragen und zu ergründen versuchen (Person 7, Zeile 767-769). Im beruflichen Kontext wurde dazu vielfach das Hinterfragen von Dingen, auch zum besseren Verstehen, genannt. Person 8 gab an, durch die Elternschaft gelernt zu haben, die verschiedenen Bedürfnisse und Interessen zu analysieren und in der Entscheidungsfindung im beruflichen Kontext zu nutzen, was auf einen direkten Transfer deutet.

„[...] Ich glaube immer noch, ich bin sehr entscheidungsfreudig, vor allem im Beruf. Aber ich glaube, man lernt durch die Kinder auch wirklich die verschiedenen Bedürfnisse, Interessen noch einmal sozusagen abzuwiegen in der Entscheidungsfindung.“ (Person 8, Zeile 228-230)

4.1.1.2 Reflexionsvermögen

Auf das Reflexionsvermögen soll an dieser Stelle eingegangen werden, da dies ausschlaggebend für die Wahl der Expert*innen betreffend die Interviews war, wie auch zuvor im Kapitel 3.4 beschrieben. Reflexionsvermögen ist grundlegend, um aussagekräftige Antworten auf die Interviewfragen im Rahmen dieser Maserarbeit zu erlangen.

Aussagen von Person 4 (Zeile 653-654) wie „[...] und das selber für sich zu reflektieren [...]“ oder von Person 8 (Zeile 780-782) „[...] weil man auch noch mal so ein bisschen über sich selber dann noch einmal reflektiert. Und das ist mir auch ganz, ganz wichtig, so ein bisschen das Reflektieren. [...]“ bekräftigen, dass Selbstreflexionsbereitschaft das Reflektieren auf die Fragen und einhergehendes gezieltes Antworten fördert.

4.1.2 Führung

Die Hauptkategorie ‚Führung‘ beinhaltet neben den nachstehend beschriebenen Subkategorien, die zentral in den Interviews waren, weiters ‚Delegieren‘, ‚Animationsvermögen‘, ‚Anerkennung geben‘, ‚Durchsetzungskraft‘ und ‚Weiterentwicklung fördern‘.

4.1.2.1 Coaching

Das Coaching von Kindern wie auch Mitarbeiter*innen sprachen einige Personen an. Einerseits im Sinne der Begleitung und Entwicklung, familiär und beruflich, aber auch im eigentlichen Sinne der ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ wie nachstehende Aussage zeigt.

„[...] Früher zum Beispiel habe ich dazu tendiert, sehr oft, weil ich lösungsorientiert bin und Dinge lösen will. Wenn jemand mit einem Problem zu mir gekommen ist, der Person das Problem selber zu lösen für ihn, im Sinne von, ich will dich unterstützen, weil du bist mir wichtig, weil du mir ein Geschäft bringst oder wie auch immer. Da bin ich ein bisschen weg davon gekommen, weil es natürlich keine nachhaltige Lösung ist, weil ich kann ja natürlich nicht immer den Problemlöser für jeden stellen. Dementsprechend bin ich eher dazu übergegangen, den Leuten Tipps zu geben, wie ich mit der Situation umgehen würde, oder was ich ihnen raten würde, wie sie besser mit der Situation in Zukunft umgehen können, damit sie sich selbst helfen können. [...]“ (Person 2, Zeile 439-447)

Person 8 sprach explizit ihre Coachingausbildungen an, da sie aus dem Fußballbereich kommt und Coachingfähigkeiten im Sport wie auch im Beruf nutzen kann.

„[...] Also ich komm auch sehr viel aus dem Sportbereich. Ich war sehr aktiv im Fußballbereich, in Teamführung, ich habe Coachingausbildungen, ich habe da auch sozusagen die Kinder trainiert usw. Und für mich war das immer so ein bisschen so dieses, „wie kann man eine Gruppe besser machen“, sei es jetzt im Sport oder im Beruf. Und das war, glaube ich, erstens, was wo ich mir vorstellen kann, und das, kann ich von der Persönlichkeit ganz gut, da kann ich Kompetenzen einbringen, was aber auch wahnsinnig spannend ist, weil es wirklich auch die Herausforderung ist, gemeinsam als Gruppe sozusagen sich weiterzuentwickeln. Und das war für mich eigentlich die Hauptmotivation, dass ich gesagt hab, das würde mich auch beruflich wahnsinnig interessieren, mit Menschen gemeinsam das sozusagen weiterzuentwickeln und Dinge voranzubringen.“ (Person 8, Zeile 349-358)

Wie in diesen Zeilen ersichtlich kann die Person ihre Kompetenzen einbringen und bewusst vielfältig nutzen. Sie nennt ihre Coachingfähigkeit als Hauptmotivation, diese zuerst aus dem Privatbereich gewonnenen Fähigkeit dann auch im Beruf einzusetzen.

4.1.2.2 Klarheit

Klarheit wurde in den Interviews mehrfach als wichtige Kompetenz, sowohl gegenüber den Kindern wie auch den Mitarbeitenden, titulierte.

Klarheit wird als Anhaltspunkt für Kinder (Person 8, Zeile 573-574) genannt, wie auch Klarheit für das Team, beispielsweise in stressigen Situationen in Form von klarer

Kommunikation (Person 6, Zeile 474-476) oder Klarheit in Arbeitsaufträgen und Zuständigkeiten (Person 4, Zeile 197-204).

Klarheit in der Mitarbeiter*innen-Führung, Klarheit in Form von Transparenz und Offenheit, die auch von den Kindern ins Berufsleben transferiert wird, wird als wichtig in der Teamführung angesehen.

„[...] Durch Kinder lernt man wahnsinnig viel, zum Thema Führung. Einfach, sei es Authentizität, sei es auch wirklich Klarheit und Konsequenz, die auch aus meiner Sicht wahnsinnig wichtig sind, um auch ein Team zu führen. Und man sieht auch bei den Kindern natürlich die unterschiedlichen Interessen. Das ist bei den Mitarbeitern auch so, und ich glaube, das Wichtige ist einfach dieser Zusammenhalt und auch diese Klarheit. Und das ist auch etwas, was ich von den Kindern ins Berufsleben auch mitgenommen habe, dass ich versuche, habe, diese Klarheit und diese Transparenz und diese Offenheit auch wirklich ganz, ganz 100 % zu leben.“ (Person 8, Zeile 160-167)

4.1.2.3 Vertrauen

Vertrauensaufbau zu Mitmenschen, Vertrauen haben, in sich und in andere, geht mit Offenheit einher (Person 8, Zeile 425-426) und ist auf Basis aller Interviews relevant. Das wurde vordergründig im beruflichen Kontext thematisiert. Gemeinsam ist dem Vertrauen *„[...] das ist bei beiden Welten wichtig, dass die Vertrauensbasis einfach stimmt.“ (Person 6, Zeile 670-671)*

Auch Person 4 erkennt Gemeinsamkeiten, die sie folgendermaßen beschreibt: *„[...] Ich habe ein Vertrauen, einfach auch drauf, dass meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen es gut machen. Und bin aber auch darin, wenn was mal nicht gut läuft. Ich glaube, dass dieses Zutrauen auch, ich glaube, dass es auch wichtig ist. Wie beim Kind [...]“ (Person 4, Zeile 404-407)*

Person 1 (Zeile 806-813) begründet die Loyalität im Team im Vertrauen zueinander. Gleichsam erlebt Person 5 und formuliert den Teamzusammenhalt folgendermaßen: *„[...] Mit denen kannst du Pferde stehlen gehen [...]“ (Person 5, Zeile 292-293)*

Vertrauen umfasst, die Mitarbeiter*innen frei arbeiten lassen, entsprechend Freiraum geben, um sich entwickeln zu können (Person 8, Zeile 398-399) und Entscheidungen selbst treffen lassen (Person 9, Zeile 620-621). Des Weiteren ermöglicht ein vorhandenes Grundvertrauen im Kontext der Krisen den Umgang mit einhergehenden

Herausforderungen (Person 2, Zeile 682-683). Auch Person 6 sieht das Vertrauen zu den Mitarbeitenden als entscheidend. Nachfolgende Textpassage fasst die Wichtigkeit, die sich in den Interviews ergeben hat, zusammen.

„Ja, ja, eindeutig ja. Weil das alles, dieses Werte, die ich genannt habe, haben immer mit Vertrauen zu tun. Am Ende des Tages. Und ich glaub, wenn man des vorlebt, vertrauen einem die Mitarbeiter und Kollegen. Und, ja, und dann funktioniert es auch gut. Ich glaube, dass das ein ganz wichtiger Aspekt ist, dass man dem Gegenüber, dem man verantwortlich ist, oder mitverantwortlich ist. Und ich sage trotzdem immer, wir sind ja eigentlich Kollegen, das ist jetzt gar nicht so ein über - unter. Man hat halt andere Informationen, teilweise, als die Kollegen. Aber ich glaub, dass das Vertrauen entscheidend ist.“ (Person 10, Zeile 1097-1103)

4.1.2.4 Verantwortung

Sowohl Eltern als auch Führungskräfte haben eine Verantwortung, den Kindern oder Mitarbeitenden gegenüber, aber auch gegenüber sich selbst.

Einerseits zeigt sich das in der Übernahme von Verantwortung von beruflichen Entscheidungen (Person 1, Zeile 445) wie auch in der Verantwortung, „[...] Themen und Projekte zu treiben [...]“ (Person 2, Zeile 309-310). Des Weiteren in der Verantwortungsübernahme gegenüber der Kolleg*innen und des Teams oder Übernahme verantwortungsvoller Positionen als CEO, Prokurist*in oder Selbständige*r. Einige Personen erkennen für sich eindeutig die positive Verstärkung in der Verantwortungsübernahme durch eigene Kinder und schreiben der Elternschaft eine starke Persönlichkeitsbildung zu (Person 8, Zeile 116).

Gesprächsperson 8 kann durch Verantwortungsübernahme im Freizeitbereich beruflich profitieren und beschreibt das folgendermaßen: *„Ja, also ich glaube, dass die Persönlichkeit einfach, einfach wächst. Also man übernimmt Verantwortung. Bei mir war das schon in recht jungen Jahren. Ich habe auch davor schon sozusagen im privaten Bereich, im Fußballbereich immer wieder gern Verantwortung übernommen. Und das ist auch für mich auch so ein bisschen, auch aufs Berufliche umgemünzt. Als Führungskraft ist es wichtig, die Verantwortung zu übernehmen und das mache ich gern. Und das ist sicher der größte Schub auch durch die Kinder in dieser Persönlichkeitsbildung.“ Person 8 (Zeile 545-550)*

Person 4 zieht für sich die Parallele und erlebt das so: *„[...] Und als Führung hat man mehr Gestaltungsmöglichkeit, aber man hat auch mehr Verantwortung und da muss man*

auch da dann mehr agieren, und eben auch als Elternteil. Aber da ist man plötzlich nicht mehr nur für sich zuständig und muss das halt für sich irgendwie ausmachen, vereinbaren können. Plötzlich hängt halt noch ein kleines Wesen mit drin in dem Ganzen.“ (Person 4, Zeile 391-395)

Verantwortung gegenüber sich selbst führt zu Überschneidung mit der Kategorie Selbstmanagement. Vielfach berichteten die Befragten im Zusammenhang mit der Elternschaft, dass Zeit für sich selbst oft zu kurz kommt, sie sich und ihre Hobbys zurücknehmen müssen. Der Wunsch oder das Bedürfnis nach Selbstfürsorge konnte aus den Gesprächen herausgehört werden.

„[...] Dass ich mir doch auch ab und zu mal was gönnen soll, oder Zeit nehmen soll für mich, des kommt definitiv zu kurz. [...]“ (Person 1, Zeile 920-921)

„[...] Doch ich muss noch viel mehr auf mich schauen, weil ich also, früher, ok passt, harte Arbeitswoche. Aber dann das Wochenende, kann man sich erholen. Das spielt nicht mehr, das heißt, ma muss viel mehr laufend drauf achten. [...]“ (Person 4, Zeile 619-621)

Dies lässt den Schluss zu, dass Verantwortung gegenüber sich selbst nicht immer in dem Maße gelebt wird, wie sich das die Interviewpartner*innen vornehmen oder wünschen.

4.1.3 Krisenmanagement

Krisenmanagement ist mit Fokus auf die Forschungsfrage dieser Masterarbeit ein zentrales Thema. Es wurde als Kompetenz in den Interviews nicht aktiv von der Forscherin angestoßen, und dennoch in den unterschiedlichsten Zusammenhängen thematisiert, wenn auch nicht vordergründig. Krisen sind allgegenwärtig und werden, abgesehen von den globalen Krisen, im Privaten wie im Unternehmenskontext gleichermaßen verspürt. Person 2 definiert Krisenmanagement für sich als Führungskraft folgendermaßen: *„[...] ich bin auch ganz gut im Krisenmanagement. Das heißt, wenn es Leuten nicht gut geht oder wenn es irgendwo Schwierigkeiten gibt, dort, oder Konflikte gibt, dort in Anführungszeichen reinzuspringen und die Konflikte aufzulösen und zur Lösung beizutragen. Das macht mir ehrlich gesagt sehr viel Spaß. Es taugt mir auch ganz gut und ich glaube, da bin ich auch gut drin. [...]“ (Person 2, Zeile 327-330)*

Krisen in der Familie stärken den Zusammenhalt (Person 8, Zeile 149-153), wie Person 7 erkennt: „[...] weil Krisen gibt es daheim auch immer zu lösen, kleine Krisen jetzt, ja, aber da muss man ja auch irgendwie das schaffen. Das hilft sicher im Job. Bin ich überzeugt. [...]“ (Person 7, Zeile 391-393) und damit bewusste Gemeinsamkeit zwischen „daheim“ und dem „Job“ erlebt.

4.1.3.1 Flexibilität

Ein Erfordernis an Flexibilität erleben alle Befragten in ihrer Rolle als Eltern wie als Führungskräfte besonders intensiv. Dabei können die unterschiedlichsten Kontexte festgemacht werden, in denen sich Flexibilität als förderlich erweist.

„Flexibilität. Definitiv. Weil man sieht, dass die Welt sich rasend schnell verändert und dass es auch, glaub ich, zukünftige Berufsbilder nicht mehr erfordern werden, nur eine Schlüsselkompetenz zu haben. Sondern im Prinzip, man muss sich, glaube ich, sehr schnell auf neue Dinge einstellen können. [...]“ (Person 2, Zeile 703-706)

Das Einstellen auf neue Gegebenheiten wurde unter anderem in Krankheitsfällen oder Verschiebung von Services (Person 1, Zeile 856-859) thematisiert, bei Wünschen zu Arbeitszeiten (Person 5, Zeile 591-598) oder Arbeitsorten (Person 7, Zeile 921-922). Person 8 bringt dies mit folgender Aussage auf den Punkt: „[...] Also das Allerwichtigste ist aus meiner Sicht, die Flexibilität, sei es jetzt bei der Arbeitszeit, aber auch bei Home-Office oder sonstigen modernen Arbeitsformen. [...]“ (Person 8, Zeile 214-216)

Flexibilität wird verbunden mit Spontanität (Person 8, Zeile 227), bezogen auf Individualität der Einzelindividuen (Person 8, Zeile 746-750) aber auch hinsichtlich Flexibilität in der Zeiteinteilung (Person 9, 397-398). Krisengegebenheiten zeigten sich in den Interviews nicht ausschließlich mittels der großen Krisen der Gegenwart, sondern überwiegend in den alltäglichen kleineren Krisensituationen.

„Ja, wobei es wirklich eine ziemliche Challenge war und ist, wie ich vorhin erwähnt hatte, weil da doch (..), also auch was dazu kam, war nämlich, dass ein Monat später ein Mitarbeiter noch gekündigt hatte, auch da merkt man, man kann es nicht planen, also ist das Unvorhersehbare, auf das man auch reagieren muss und dieses Planen ist das eine, und währenddessen passiert das Leben und auf das muss man viel mehr eingehen. Und als Führung hat man mehr Gestaltungsmöglichkeit, aber man hat auch mehr Verantwortung und da muss man auch da dann mehr

agieren, und eben auch als Elternteil. Aber da ist man plötzlich nicht mehr nur für sich zuständig und muss das halt für sich irgendwie ausmachen, vereinbaren können. Plötzlich hängt halt noch ein kleines Wesen mit drin in dem Ganzen.“ (Person 4, Zeile 387-395)

„[...] Dass es nicht so funktioniert wie man es geplant hat. Es ist immer anders, als man es plant. Ein Kind kotzt, ein Kind weint, ein Kind hat irgendwas, es ist immer anders. Aber das ist glaub ich das Wichtige, dass man flexibel bleibt. [...]“ (Person 9, Zeile 878-880)

„[...] ich bin wirklich der Letzte, der sagt, wenn es jetzt ein Thema, gibt, Kind ist krank. Ich bin krank, Schule abholen, früher gehen, dann find ich, ist das alles möglich, weil ich bin immer der Meinung, am Ende muss die Leistung sowieso stimmen. Ob ich das von zu Hause mach oder am nächsten Tag mach. Also es geht immer um Ziele und da geht es nicht um Anwesenheit. Das ist so, find ich, meine grundsätzliche Einstellung. Das heißt, diese Flexibilität gebe ich weiter [...]“ (Person 10, 897-901)

4.1.3.2 Lösungsorientierung

Lösungsorientierung und Lösungsfindung stellt ein breites Feld dar. Es reicht von Problemlösung, über Konfliktlösung hin zu Lösungsorientierung im Beruf betreffend unterschiedlichster Anliegen der Mitarbeitenden, beispielsweise zu Arbeitszeit, Urlauben oder Dienstaustauschen.

Lösungsorientierung wurde von den Interviewpartner*innen auch immer wieder in Verbindung mit Kompromissbereitschaft und Kompromissfindung gebracht, wobei sie im Beruf auch von privaten Erkenntnissen profitieren können.

„Also ich habe es vorhin schon einmal sehr allgemein gesagt, dass ich glaube, dass, das ist so generell, wo es einfach um unterschiedliche Meinungen geht oder wo es auch um Kompromisse geht, dass man da wahnsinnig viel auch sozusagen aus dem aus dem Privaten mitnehmen kann [...]“ (Person 8, Zeile 685-687)

Lösungsorientierung wurde in den Gesprächen stärker der beruflichen Führungskompetenz zugeschrieben, aber auch Eltern schätzen die Fähigkeit, Lösungen zu finden und lösungsorientiert zu agieren. Person 3 beschreibt das so: *„[...] Jeder weiß, dass er sich an mich wenden kann und ich versuche immer Lösungen zu finden, auch wenn es noch so schwierig ist. Auch im privaten Bereich [...]“ (Person 3, Zeile 272-274)*

4.1.3.3 Priorisierung/Filtern

Diese Subkategorie war ursprünglich als ‚Priorisierung‘ benannt. Im Zuge der Gespräche kristallisierte sich heraus, dass vordergründig Person 10 dies als ‚Filtern‘ bezeichnet und damit ‚Priorisieren‘ meint. Der Interviewpartner bringt es für sich folgendermaßen zum Ausdruck: *„[...] Und was mein ich damit, dass man einfach Dinge filtert, damit man Dinge klar kommuniziert. Und auch wenn es Druck von außen gibt, den eben nicht ungefiltert weitergibt, weil sonst muss man keine Führungskraft sein. Weil wenn man alles eins zu eins weitergibt, und immer nur das sozusagen abschasselt an die, an den nächsten, dann ist man, glaube ich, falsch am Platz. [...]“* (Person 10, Zeile 754-758)

Aus dieser und darüberhinausgehenden Gesprächspassagen lässt sich schließen, dass damit ein Abwägen und Bewerten gemeint ist. Dies gibt sowohl im beruflichen wie auch privaten Kontext die Möglichkeit zu entscheiden, welche Information und in welcher Form weitertransportiert wird.

„[...] das Thema Filtern, das Thema Kommunikation. Also die Dinge, die ziehen sich eigentlich durch. Und da hat die Familie viel dazu beigetragen. Eben, wie kommuniziere ich, was kommuniziere ich. Wie viel Zeit nehme ich mir, um zu kommunizieren. Und auch das Thema, eben Druck, den man vielleicht bekommt, nicht eins zu eins weiterzugeben. Sondern das ein bissl zu filtern.“ (Person 10, Zeile 1129-1133)

Prioritäten zu setzen, basiert einerseits auf beschränkten zeitlichen Ressourcen und vermittelt, gerade auch in Krisenzeiten, Ruhe, eine weitere wichtige Kompetenz, die sich auf Basis der Interviews ergeben hat und unter Punkt 4.1.5.2 näher ausgeführt wird.

„[...] Also ich glaube auch Führung ist auch viel, einfach ein Ruheanker zu sein fürs Team. Und wir haben grad sehr turbulente Zeiten. Und ich glaube auch für ein Kind, mein Learning ist, das Wichtigste ist, einfach mal ruhig zu bleiben, auch wenn sich gerade alle möglichen Szenarien durchdenken, weil es auf das Kind abstrahlt, je hektischer man selber wird, desto hektischer wird das Kind, und desto mehr geht es in eine Spirale rein. [...]“ (Person 4, Zeile 218-223)

Im Zusammenhang der Priorisierung kommunizierten einige Gesprächspartner*innen ganz offen und deutlich, dass für sie Familie Vorrang gegenüber der beruflichen Tätigkeit hat.

„[...] Aber es gibt halt bei mir, das wissen alle, die Familie first. [...]“ (Person 5, Zeile 247-248)

„[...] Also früher habe ich gearbeitet, gearbeitet, gearbeitet, und hab mir gedacht es gibt nichts Schöneres, als zu arbeiten. Und jetzt arbeite ich. Und liebe meine Arbeit schon noch. Aber meine Kinder sind oberste Priorität. [...]“ (Person 9, Zeile 127-129)

„[...] Ich glaub ich bin ein ganz normaler Papa, der sein Bestes gibt, sozusagen, zwischen Beruf und Familie. aber eben versucht, wirklich für die Familie da zu sein. Und das ist glaub ich auch, was ganz wichtig, wenn es hart auf hart geht, kommt die Familie zuerst. Und da muss halt der Beruf, unter Anführungszeichen, zurückstecken. [...]“ (Person 10, Zeile 1060-1063)

4.1.4 Selbstmanagement

Die Hauptkategorie ‚Selbstmanagement‘ beinhaltet die Subkategorien ‚Struktur‘, ‚Zeitmanagement‘ und ‚Organisationsfähigkeiten‘. Mit Fokussierung auf die primär genannten Subkategorien wird anschließend näher auf die Subkategorie der ‚Organisationsfähigkeiten‘ spezifisch eingegangen, die eng mit ‚Zeitmanagement‘ einhergeht.

Erforderliche Organisationsfähigkeiten sind bei allen Interviewpartner*innen in unterschiedlichen Zusammenhängen thematisiert worden und liegen einem aktiven und erfolgreichen Bewältigen von Aufgaben zu Grunde. Häufig spielen diese mit erforderlicher Flexibilität oder notwendiger Spontanität zusammen.

„Ja, definitiv. Vor allen Dingen gerade was etwaige kurzfristige Änderungen, Planänderungen, Dienständerungen oder auch, dass der Kollege halt um vier in der Früh sich meldet und mitteilt, dass das Kind krank ist, obwohl es am Vortag noch alles gut war. [...]“ (Person 3, Zeile 147-149)

Auch wird in diesem Zusammenhang mehrfach deutlich, dass man als Elternteil oftmals fremdbestimmt ist und Umgang mit Fremdbestimmung erfordert, wie Person 3 folgendermaßen beschreibt: *„Zum Beispiel, wenn sie krank ist (seufzt). So wie derzeit. Oder in letzter Zeit sehr oft. Da ist es dann, dass Termine nicht nur verschoben werden müssen, sondern gesamt abgesagt werden müssen und dass man halt gewisse Dinge, die geplant waren, nicht mehr so umsetzen kann, weil halt jetzt auch jemand anderer das Leben mitbestimmt und nicht nur man selbst dafür verantwortlich ist.“ (Person 3, Zeile 525-529)*

Organisationsfähigkeit unterstützt häufig beim Umorganisieren von Plänen. Die Personen berichten von der Erfordernis verstärkter Absprache zwischen Eltern oder im Job mit dem Team beziehungsweise Vorgesetzten sowie Organisation der Kinderbetreuung und somit Abstimmung mit Dritten.

Person 4 beschreibt das so: *„[...] also mir viel mehr überlegen, was geht sich aus, was geht sich nicht aus, weil ich nicht einfach sagen kann, „na gut, dann häng ich noch eine Stunde dran“. Also weil eben mein Sohn muss dann abgeholt werden. Oder ich muss mir dann halt organisieren, dass jemand anderes ihn abholt oder mein Mann ihn abholt. [...]“ (Person 4, Zeile 132-135)*

Dies erfordert von den Befragten einerseits durchdachte Planung des Arbeitstages, um auch wichtige Schlüsselerlebnisse wie Gesangsveranstaltungen mit den Kindern abseits des Jobs wahrnehmen zu können (Person 6, Zeile 799-802) und stellt Eltern oftmals vor eine *„[...] Challenge und eine Herausforderung, also vor allem organisatorisch. [...]“ (Person 8, Zeile 137)*

Person 1 (Zeile 623-629) löst das für sich mit To-Do-Listen und indem sie ihre Arbeit dann „Stück für Stück“ erledigt. Auch Person 7 (Zeile 611-612) hat eine ähnliche Herangehensweise, indem sie sich umgehend alles notiert, um folglich Punkt für Punkt abhaken zu können. Person 10 erkennt ihre Organisationsfähigkeiten und setzt diese auch gegenüber dem Team ein. Er sieht es als Stärke, zu wissen *„[...] „Wann ist das wichtig? Wann wird was gebraucht“? [...]“ (Person 10, Zeile 704-705)*

Herausforderung in der mangelnden Planungsfähigkeit und damit verbunden erhöhter Organisationsaufwand kann auch direkt aus der Tätigkeit heraus entstehen. Person 3 erkennt zwar bei den Mitarbeitenden den Wunsch nach mehr Planungsfähigkeit, kann dies aber auf Basis der Aufgaben nicht sicherstellen.

„[...] Aber wir sind nicht planungsfähig. Das ist das Problem. Es wird immer spontane Aktionen geben. Entweder sind es Klima-Aktivisten oder sonstige Demonstrationen, die einfach Kräfte wieder binden von uns. Dass ein anderer dann länger da bleiben muss, obwohl er gerechnet hat, dass er vielleicht nach Hause gehen darf. [...]“ (Person 3, Zeile 419-420)

Daraus lässt sich ableiten, dass die Notwendigkeit von Organisation sehr wohl auch zum Teil mit dem ausgeübten Beruf zusammenhängt. Andere Befragte gaben an, nun nicht

mehr 50, 60 Stunden die Woche zu arbeiten und sich anders zu organisieren, beispielsweise mit Arbeit im Home-Office oder dann am Abend, wenn die Kinder schlafen, dass sie erneut den Laptop einschalten und Dinge abarbeiten.

Das stellt eine der Herangehensweisen dar. Diese lässt aber den Schluss zu, dass Selbstfürsorge und Erholung zu kurz kommen könnten, wenn Eltern nachts zu arbeiten beginnen.

Das Thema der Organisationfähigkeiten wirkt darüber hinaus auch in die Freizeitgestaltung von Eltern mit hinein, in dem sich Eltern organisieren, um sich gegenseitig zu entlasten und Freiräume zu schaffen, wie Person 10 konkretisiert: *„[...] Und ich find, man muss sich in der Rolle finden und auch neu organisieren, finde ich. Wer macht was? Wann macht der Papa was mit dem Sohn, dass die Mama Freizeit hat, wie es umgekehrt? [...]“* (Person 10, Zeile 367-369)

Wichtig sei es dabei: *„[...] dass man sich gegenseitig ideal abstimmt, dass halt keine Seite zu kurz kommt. Jeder noch irgendwie sein Leben oder seine Hobbys hat. Aber natürlich das Kind im Mittelpunkt stehend bestmöglich versorgt wird und sich auch gut entwickeln kann. Weil ein Kind, da sind wir uns einig, entwickelt sich nur gut, wenn man viel Zeit investiert, sich die Zeit nimmt und vor allem eine qualitätsvolle Zeit, sag ich mal.[...]“* (Person 10, Zeile 374-378)

Anhand der Kompetenz der Organisationsfähigkeiten wird gut sichtbar, was es bedeutet: *„[...] Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen [...]“* (Person 8, Zeile 207), eine Balance zu finden (Person 8, Zeile 128) und wie wichtig ein familiäres Netzwerk im Hintergrund ist. Großeltern, die notfalls einspringen (Person 7, Zeile 108-109), eine Schwester, die unterstützt (Person 4, Zeile 646), oder wie bei Person 9 (Zeile 130-134) eine Oma, eine Mama und einen Mann, die einspringen.

Anhand der erhobenen Passagen zu den Organisationsfähigkeiten lässt sich erkennen, wie eng die Elternschaft mit der beruflichen Tätigkeit verbunden ist. Dadurch werden Gemeinsamkeiten, die Eltern in Führungsposition mit eigenen Kindern im privaten Kontext erleben, deutlich.

Person 10 bringt es für sich folgendermaßen auf den Punkt: *„[...] Dass ma uns irgendwie diese Rollen, wer macht was, beruflich, familiär, im Haus, irgendwie eingeteilt haben, und das zum Glück, Glück - Zufall, so lösen konnten, dass das für beide Seiten passt. Und durch dieses, sag ich mal aufteilen, organisieren [...]“* (Person 10, Zeile 1111-1114)

4.1.5 Stressbewältigung

4.1.5.1 Abgrenzungsfähigkeit

Die Fähigkeit sich abzugrenzen, wurde von den Interviewpartner*innen, sowohl in Bezug auf Elternschaft wie auch bezogen auf die Rolle als Führungskraft, genannt. Der Nutzen dieser Kompetenz, sowohl in der Familie wie auch im Job, wurde von den Befragten in unterschiedlichen Situationen wahrgenommen und auch als Gemeinsamkeit zwischen Elternsein und der Mitarbeiter*innen-Führung also solche erkannt. Die Abgrenzungsfähigkeit kann der Stressbewältigung dienen.

„[...] Du musst drüberstehen, weil sonst zerbrichst dran, weil es spinnt immer irgend einer, ja, bei sieben Leute spinnt immer irgendeiner. Genauso wie bei uns in der Familie. [...]“ (Person 9, Zeile 658-660)

Die Abgrenzungsfähigkeit wurde sowohl bezogen auf den Umgang mit Stimmungsschwankungen und eine gewisse damit notwendige Distanz thematisiert (Person 8, Zeile 522-526) als auch hinsichtlich der Abgrenzung von der Arbeit.

„[...] Also sicher die Grätsche zwischen Beruf und privat, dass ich da eine Grenze auch bilde und dass ich es, dass ich, am Nachmittag eben, dass sich das halbwegs in Grenzen hält, dass ich Arbeit mit nach Hause nehmen muss, weil der Nachmittag ja eigentlich dazu da ist, dass ich mich mit meinen Kindern beschäftige [...]“ (Person 7, Zeile 828-831)

Person 9 gibt, bezogen auf den familiären Kontext, an, dass sie sich durch ihre Abgrenzungsfähigkeiten nun entspannter wahrnimmt.

„[...] Mein Kind war nie im Kinderwagen. Der hat nur geschrien und gekotzt, geschrien und gekotzt. Zu mir sind die Leute gekommen, und haben gesagt, „ich geh wieder, weil ich bekomm Schädelperd“. Da hab ich mir dacht, „nein, ich tu mir das nicht mehr an. Es ist okay. Und wenn er heute schreit, dann schreit er“. Und ich kann mir das nicht, du kannst dir das, du kannst dir nicht alles so zu Herzen nehmen. [...]“ (Person 9, Zeile 721-725)

4.1.5.2 Ruhe & Gelassenheit

Vorteile in Ruhe und Gelassenheit sehen die Befragten sowohl für sich selbst wie auch den Kindern bzw. Mitarbeitenden gegenüber. Die Gesprächspartner*innen erleben sich durch die Elternschaft durchwegs ruhiger, gelassener und geerdeter, wie Person 9 beschreibt: *„Ich bin, glaub ich, ausgeglichener worden. Also ich habe meine Ruhe gefunden, ich bin jetzt geerdeter, kommt mir vor. [...]“* (Person 9, Zeile 700-701)

Person 10 schildert das ähnlich: *„[...] Weil Kinder bewirken schon eines, durch ein Kind hat man irgendwie permanent Hektik, aber man hat auch permanent, find ich, durch die Familie ein angenehmes Gefühl. Und dadurch ergibt sich so eine Situation, am Ende des Tages, finde ich so, man ruht halt in sich. [...]“* (Person 10, Zeile 493-496)

Vielfaches Finden der eigenen Ruhe und auch Entspanntheit wirkt in alle Lebensbereiche positiv hinein und geht mit einem ‚sich zu besinnen‘ einher (Person 9, Zeile 374-375). Person 10 (Zeile 486-487) erlebt sich entspannter durch überlegteres Handeln, weniger aus einer Emotion oder Hektik heraus.

Person 5 vernimmt sich als *„[...] ein Ruhepol in der Familie, eigentlich sehr oft. Und, ich bin meines Erachtens, der Anker der Familie, oder der Fels in der Brandung. [...]“* (Person 5, Zeile 756-757)

Person 10 erlebt sich als entspannter, weniger aggressiv und stellt fest, dass *„[...] dieses „alles Schaffen“ geht, glaube ich nur, wenn man in sich dann trotzdem ruht und irgendwie eine gewisse, ja, Leichtigkeit entwickelt. Aber aus dem Selbstverständnis heraus, dass man eine Familie hat, die einen gern hat, die einen liebt, das glaub ich, gibt einfach irrsinnig viel Kraft und entspannt auch. Und hilft, in weiterer Folge einfach auch mit stressigen Situationen im beruflichen Umfeld umzugehen. Also so würde es ich schon eigentlich bezeichnen.“* (Zeile 499-504)

Person 10 stellt direkt einen Konnex vom familiären zum beruflichen Umfeld her. Diesen *„[...] quasi selbst auferlegten Druck verspüre ich absolut nicht mehr.“* (Person 10, Zeile 1041)

Durch die gewonnene Ruhe und Gelassenheit nehmen sich die Gesprächspartner*innen im Beruf durchwegs *„[...] Unglaublich gechillt. [...]“* (Person 5, Zeile 570) wahr, wie auch

Person 7 schildert: „Also in meiner Ruhe und Gelassenheit, würde ich mal sagen. Also mich regt eigentlich sehr wenig auf. [...]“ (Person 7, Zeile 474-475)

Das zeigt sich im Job im ruhigen Agieren, mit wenig Hektik (Person 3, Zeile 397-399; Person 7, Zeile 476-477) und wie Person 10 feststellt, wirkt das auf die Mitarbeiter*innen wie folgt: „[...] Ich glaube, diese gewisse Ruhe, diese gewisse Gelassenheit, dieses einfach mit mir reden können und idealerweise immer eine Antwort, eine Auskunft bekommen. Ich glaube, das ist, das beruhigt sie, das unterstützt sie. Und das gibt ihnen, in diesem doch hektischen Umfeld, das sehr stark von den Eigentümern getrieben wird, eine gewisse Sicherheit. [...]“ (Person 10, Zeile 884-887)

Die Parallele zieht Person 9 mit ihrer Aussage: „Ja, also wenn die Kinder sehr bockig sind, das hast du in der Arbeit auch. Und da hab ich eher gesagt, früher was, weiß nicht, „besprech ma das jetzt, mach ma das, jetzt tun wir das“, und heute sag ich, „schlaf einmal drüber, ich schlaf drüber und dann setz ma sich zam“. Also nicht nur denen Kindern bei diesen bockigen Phasen Zeit geben, sondern auch den erwachsenen Menschen Zeit geben, darüber nachzudenken. Beim ersten Impuls sagt man oft Sachen, die man eigentlich dann bereut oder nicht so meint, sagen wir es einmal so.“ (Person 9, Zeile 841-846)

Diese Aussage lässt annehmen, dass sich die Gesprächspartnerin durch die Kinder eine gewisse Ruhe angenommen hat und diese auch dem Gegenüber weitergibt. Die Notwendigkeit von Ruhe und Gelassenheit sieht sie bei ihren Kindern, wie auch in der Arbeit. Sie ist, auf Basis der Aussagen anzunehmend durch die Elternschaft, zur Erkenntnis gelangt, nicht gleich dem ersten Impuls zu folgen, sondern auch sich selbst Zeit zu geben und gelassen zu reagieren.

4.1.6 Veränderungsbereitschaft

Eltern sein erfordert hohe Veränderungsbereitschaft, wie die Interviews eindeutig belegen. Menschen verändern sich durch die Elternschaft einerseits durch die Mitverantwortungszunahme gegenüber dem Kind und „[...] du musst bereit sein, dich zurückzunehmen. [...]“ (Person 1, Zeile 914-915).

Vielfach wurde berichtet, dass sich durch die Elternschaft Ansprüche erneuern, Perspektiven und Lebensräume verändern oder Tagesabläufe umstellen. Darüber hinaus konnte auch gewandelter Umgang und zielgerichtete Kommunikationsformen bzw. dahingehende Anpassung erhoben werden.

„[...] Dass ich halt mit einem Kind ganz anders interagieren muss wie mit einem Erwachsenen. Also ich kann jetzt nicht zum [Name vom Sohn] raufgehen und sag ja, „zieh dich jetzt fertig an, wir fahren in einer Minute dort und dahin“ [...]“ (Person 6, Zeile 637-639)

Zeitgleich verändern sich Jobs, durch Möglichkeit neuer Positionsübernahmen oder, wie Person 1 schildert, in ihrem Fall zu Beginn negativ behaftet, dass sich der Job durch Karenzabwesenheit und Elternschaft verändern musste, was sich nachträglich aber als positiv herauskristallisierte, im Sinne höherer Flexibilität.

„[...] Dann bist du zwei Jahre raus, und ich war ein Jahr in Karenz und es tut sich immer wieder was. Das ist keine Frage, das verändert sich ja weiter. Aber ich habe das Team, was wir da hatten, einfach so sehr. Es war halt meins irgendwo. Und wenn dann jemand sagt „Ne, das darfst du nicht mehr“, oder „das machen wir nicht mehr, weil da haben wir jetzt jemand anders, du gehst bitte in nen anderen Bereich“, dann ist es erst mal eine Umgewöhnung. Vielleicht eine kleine Ego-Sache auch, dass man sagt, „aber das war meins, das war mein Steckenpferd, das habe ich vorher gemacht“. [...]“ (Person 1, Zeile 129-136)

Auch die vielfach zitierten Krisen erfordern ein sich anpassen und Veränderungsbereitschaft, wie nachstehende Passage, auf den beruflichen Kontext und die Coronakrise bezogen, verdeutlicht.

„[...] Da habe auch ich gemerkt, ich bin halt zu Covid gekommen. Ich bin in Karenz gegangen, hab ein Jahr lang nicht mehr so diese ganz digitale Welt mitbekommen, bin wieder reingekommen und da war es noch immer auch grad am lockerer werden, war für mich wieder eine komplette Umstellung, wieder dieses alles ist digital. Wie kriege ich mein Team überhaupt, so wie ist es greifbar für mich? Wie kann ich bei jedem wieder andocken, dieses Abstimmen? Wie sind die Rahmenbedingungen, die erlaubt sind? Ob man sich treffen kann, also es muss natürlich sicher sein. Wie kriege ich ein Gespür für das Team? Welche Meetings braucht man, die man sonst vielleicht nicht brauchen würd? Also das war riesig diese ganze Covidkrise. [...]“ (Person 4, Zeile 242-250)

Wie obenstehendem Interviewauszug zu entnehmen ist, wurde, verstärkt durch die Coronapandemie, die Kommunikation zunehmend digitaler, was mit einem weiteren Veränderungsaspekt verbunden ist.

Veränderungsbereitschaft bietet, wie die Gesprächspersonen durchwegs feststellten, Mitgestaltungsmöglichkeit und Neuaufbau beruflicher Projekte sowie Übernahme neuer Perspektiven. Des Weiteren verlangt es von Führungskräften bezogen auch auf Jobwechsel, Veränderungsbereitschaft und Offenheit gegenüber unterschiedlichen unternehmensspezifischen Charakteristika.

„[...] Also für mich war immer so bisschen die Horrorvorstellung, immer das Gleiche machen, immer im gleichen Rad. Ich finde es einfach schön, so aus dieser Komfortzone herauszugehen und einfach was komplett Neues zu machen. Und sich da irgendwie zu beweisen, also das Thema Herausforderungen in einem Umfeld, das man nicht kennt, oder in einer Stadt, die man nicht kennt, des war dann eigentlich für mich in weiterer Folge immer mehr Antrieb, eigentlich. Das war, ich hab es erwähnt, eben die Situation, wo so viele Kollegen im [Bundesland] gesagt haben, „jetzt bist 15 Jahre im [Bundesland A], du wohnst da, du lebst da, warum willst du jetzt vom [Bundesland A] nach [Ort B] pendeln“? In ein börsennotiertes Unternehmen, die über 10.000 Mitarbeiter haben. Da bist halt irgendwer. Was ja, per se, unter Anführungszeichen, richtig ist. Aber für mich war es doch trotzdem irgendwie interessant. „Wie geht es mir, als [Name P10] in [Ort B], bei einem interessanten Projekt am [Ort C]“? Wie wird man mit diesem, mit dem Umfeld, wie komm ich mit dem Umfeld zurecht, mit neuen Kollegen, mit neuen Herausforderungen? Das war halt für mich interessant und schön. [...]“ (Person 10, Zeile 665-677)

4.1.6.1 Zuversicht

Zuversicht, das feste Glauben an positive Entwicklung, kennzeichnet Eltern und Führungskräfte, insbesondere auch in Krisenzeiten, wie die durchgeführten Interviews verdeutlichen. Ein Großteil der Gesprächspartner*innen steht der Elternschaft und dem Lernen durch das Elternsein zuversichtlich gegenüber und erkennt eindeutig den Lerneffekt auf Basis beispielsweise geänderter Situationen. Dies bedingt, wie Person 3 erkennt: *„Dass man auch viele Dinge einfach so hinnehmen muss, wie sie kommen und dann daraus versuchen muss, das Beste zu machen. [...]“ (Person 3, Zeile 535-536)*

Das steht in direktem Zusammenhang auch mit der bereits thematisierten Veränderungsbereitschaft, dem Zulassen und Annehmen, wie Person 4 feststellt.

„[...] Aber dieses zulassen, dass man nicht alles steuern kann und nicht alles beeinflussen kann und so Dinge auch auf sich zukommen lassen und dann versucht

das Beste draus zu machen. Also glaub, das ist schon etwas, was also mit einem Kind einfach anders ist.“ (Person 4, Zeile 718-721)

Die Interviews zeigen, dass Eltern durch die Elternschaft erfahren und erleben, was sie alles zu schaffen fähig sind, trotz oftmals stressiger Zeiten oder Herausforderungen, wenngleich rückblickend sich auch Dinge relativieren. Offenheit ermöglicht ein zuversichtliches Blicken in die Zukunft.

„[...] dass ich offen bin, dass ich freundlich bin, dass ich nicht irgendwie, zu verschreckt bin, und einfach die Welt offen sehe. Und dass, irgendwie, die Welt als Chance erkenne und nicht die Angst überwiegt. [...]“ (Person 10, Zeile 1087-1089)

Dieses Zulassen und Annehmen, sich einlassen, zeigt sich vice versa gewinnbringend auf die Führungsaufgabe und den beruflichen Kontext umgelegt. Zuversicht, neuen Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten gegenüber, bietet Eltern in Führung Energie zum Weitermachen.

4.1.6.2 weitere Subkategorien zur Hauptkategorie „Veränderungsbereitschaft“

Die Hauptkategorie „Veränderungsbereitschaft“ beinhaltet darüber hinaus die Subkategorien „Lernbereitschaft“ und „Mitgestaltungsmöglichkeit“. Durch die Elternschaft lernen die Befragten für die Arbeitswelt und sie erkennen umgekehrt, dass man sich im Job weiterentwickeln kann, ähnlich der Erziehung (Person 4, Zeile 180; Person 5, Zeile 768-769). Weiterführend wird an dieser Stelle auf Grund geringerer Relevanz nicht fortgeführt.

4.1.7 Weitere personale Aspekte

Unter Fokussierung auf die am zahlreichsten genannten Kompetenzen geht die Autorin an dieser Stelle rein auf die Subkategorie ‚Humor‘ näher ein. Humor, als Spaß in der Arbeit und Zusammenarbeit, wird durchaus im Zusammenhang mit einem verbesserten Teamklima und höherer Motivation wie auch dem Wohlfühlen am Arbeitsplatz verbunden. Auch wenn die Interviewpartner*innen nicht explizit die Gemeinsamkeiten von Humor als Eltern und Humor in der Führung genannt haben, so lassen sich doch Gemeinsamkeiten erschließen, indem humorvolle Aussagen, auch in subtiler Form, in beiden Kontexten darauf hinweisen.

Person 9 erlebt sich als *„[...] Spaß-Mama, mit mir kann man echt viel Spaß haben, und ja ich glaub des sind gute Eigenschaften. [...]“ (Person 9, Zeile 741-742)*

In weiterer Folge kann auch Selbsthumor erkannt werden. So antwortete Person 9 (Zeile 517) auf die Frage nach Situationen, wo sich ihr Führungsstil zeige, dass das Situationen wären, „*wo sie ihre Tage habe*“.

4.1.8 Weitere sozial-kommunikative Aspekte

Die Subkategorien ‚Empathie‘, ‚Kommunikation‘ und ‚Verständnis‘ werden nachfolgend auf Grund der Dominanz in den Interviews näher ausgeführt. Darüber hinaus beinhaltet diese Hauptkategorie die Subkategorien ‚Beziehungsmanagement‘ und ‚Menschenkenntnis‘.

4.1.8.1 Empathie

Empathie, dabei sind sich alle befragten Expert*innen einig, ist gleichermaßen eine besonders wichtige Kompetenz und wurde dementsprechend auffallend oft thematisiert. Empathie ermöglicht es, sich in andere hineinzusetzen und wurde immer wieder als Zugewinn, basierend aus der Elternschaft, genannt, wenngleich Person 3 zu bedenken gab, dass dies nicht gleichermaßen auf alle Eltern zutrefte (Zeile 259-260).

Person 8 sieht das für sich folgendermaßen: „*Also auf der einen Seite auch wirklich diese Empathie. Also da war ma vielleicht früher, sage ich einmal, doch ein bissl anders, im Sinne von, „man muss wirklich verstehen, was sind die Bedürfnisse“.*“ (Person 8 Zeile 556-558)

Empathie zeigt sich, abgesehen vom beruflichen wie vom familiären Kontext, auch bezogen auf unterschiedliche Krisen, wie nachfolgende Schilderung verdeutlicht.

„Klar, ich bin privat betroffen von dem, was in der Ukraine passiert. Ich bin privat betroffen, wenn ich mir anschau, wie die Teuerung auf viele wirkt und dann, heute zum Beispiel, habe ich mitbekommen, da bin ich irgendwo in [Ort] unterwegs gewesen und fragt eine Frau, ob ich weiß, wo der nächste Sozialmarkt ist. Das stimmt einen nachdenklich. [...]“ (Person 6, Zeile 279-282)

Person 8 (Zeile 732) meint, dass das Eingehen auf die Mitarbeiter*innen „[...] was heißen die Krisen für meine Mitarbeiter, für jeden Einzelnen [...]“ besonders wichtig ist.

Empathie gibt Führungskräften die Möglichkeit, mit ihren Mitarbeitenden in vielfältigen Situationen mitzufühlen. Person 1 (Zeile 695-704) nannte dazu eine Situation zu einem privaten Problem einer Mitarbeiterin, Person 2 (Zeile 96-97) Empathie für Kolleg*innen, wo es möglicherweise einen Notfall gibt oder Krankheit der Kinder, aber auch Empathie

betreffend Kinderschicksale (Person 2, Zeile 526-532). Person 10 (Zeile 1011-1017) erinnerte sich dazu an einen Todesfall im Familienkreis einer Kollegin.

Auffallend oft wurde von vielen Gesprächspartner*innen das Mitfühlen und Mitleiden bei Krankheit der Kinder von Mitarbeitenden angesprochen oder Empathie für Sorgen und Probleme der Mitarbeiter*innen.

„[...] weil man selber weiß, wie wichtig es ist, wenn es einem halt nicht gut geht, weil irgendwas zu Hause nicht passt, dann kann es im Job auch nicht funktionieren. [...]“ (Person 1, Zeile 668-669)

In der Mitarbeiter*innen-Führung zeigt sich Empathie im Eingehen auf Bedürfnisse und Interessenslagen der Mitarbeiter*innen (Person 8, Zeile 327-328). Person 1 reagierte empathisch, wie Schilderung nachstehender Situation verdeutlicht: *„Und dann sind wir einfach wirklich ´ne halbe Stunde, dreiviertel Stunde zusammengesessen und dann habe ich noch Kuchen bestellt und dann einfach gesagt, „quatsch einfach mal, rede einfach. Und ich höre dir zu.““ (Person 1, Zeile 687-689)*

Darüberhinausgehende Motive für Empathie im Führungskontext konnten einerseits in der zunehmend volatileren, schnelleren Welt festgemacht werden (Person 8, Zeile 706-707). Weiters Erkennung von und Gespür für Bedürfnisse der Mitarbeitenden, um der Schwierigkeit des künftigen Personalmangels zu begegnen. Damit gilt Empathie als eine wichtige Kompetenz einer Führungskraft der Zukunft (Person 2, Zeile 707-711).

Person 1 ist überzeugt davon *„[...] dass eine Führungskraft, die keine Empathie, keine soziale Kompetenz hat, kein Gefühl, Gespür für Menschen, für Empfindungen, für Blicke, für Gestiken, Mimiken. Dann ist es keine gute Führungskraft. Kann nicht sein. Da kann sie fachlich noch so toll sein, kann sich auskennen bis zum geht nicht mehr. Wenn das nicht passt, kommst du meiner Meinung nach, kommst du nicht weit.“ (Person 1, Zeile 868-872)*

Zusammenfassend kann hervorgehoben werden, dass bei Empathie als sozialer Kompetenz der Mensch im Mittelpunkt steht.

„[...] weil ich halt sehr menschlich bin da. Und nicht Chefin, sondern ich bin halt auch Mensch. Ich weiß und seh ja auch, was dahinter ist. Die kommt ja nicht herein und ist Frisörin, sondern kommt rein und ist Mutter von zwei Kindern und möchte

am Freitag, Samstag arbeiten. Das liegt mir schon am Herzen. [...]“ (Person 9, Zeile 576-57)

4.1.8.2 Kommunikation

Kommunikation spielt, sowohl gegenüber Mitarbeitenden wie auch als Elternteil, eine wesentliche Rolle. Kommunikationskompetenzen stellten in den Interviews eine zentrale Kompetenz für alle Gesprächspartner*innen dar. Kommunikation ist allgegenwärtig in der Interaktion und wurde vielfach als Basis zum Zusammenwirken erkannt. Mehrere Gesprächspartner*innen betonten in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit, die Kommunikation zuhause mit dem Kind, bewusst von jener im Joballtag zu differenzieren.

„Ich glaube klare Kommunikation. Wobei bei einem bald 2-Jährigen muss man anders kommunizieren. Ich glaub, das ist auch klar. [...]“ (Person 4, Zeile 194-195)

„[...] Dass ich halt mit einem Kind ganz anders interagieren muss wie mit einem Erwachsenen. [...]“ (Person 6, Zeile 637)

„[...] wie schon vorher gesagt, dieses Mutter-Kind-Verhältnis versuche ich in der Firma komplett auszublenden [...]“ (Person 7, Zeile 238-239)

Wesentliche Faktoren im Zusammenhang mit Kommunikation wurden von den Personen einerseits in der ehrlichen Kommunikation, in den richtigen Worten und der wertschätzenden Kommunikation erwähnt. Kommunikation solle auf Augenhöhe, respektvoll und sachlich sein. Dafür bedarf es einer offenen Gesprächskultur (Person 8, Zeile 479).

Von mehreren Expert*innen wurde im Interview auf die persönliche Kommunikation, das persönliche Sprechen und Treffen hingewiesen. Vielfach werden Home-Office Möglichkeiten und damit verstärkt verbundene Fernkommunikation via Telefon oder ‚MS Teams‘, die durch Corona massiv zugenommen haben, positiv wertgeschätzt, aber dennoch die Wichtigkeit persönlichen Austauschs betont, wie nachstehende Textpassagen belegen.

„[...] Aber mir ist wichtig, dass sich die Leute untereinander treffen mal, und nicht immer nur via Teams oder Telefon kommunizieren. [...]“ (Person 7, Zeile 289-291)

Person 10 meinte in diesem Zusammenhang dazu: „[...] dass dieses produktive, sich befruchten im Büro, wenn ma Projekte macht, wenn man miteinander plaudert, wenn man kreativ ist, vieler, vielerorts verloren geht. [...]“ (Person 10, Zeile 1181-1182)

Mehrfach wurde von Person 10 das Wort ‚Ton‘ in Verbindung mit Kommunikation gebracht. „Der Ton macht die Musik“ (Person 10, Zeile 969), „den Ton schleifen lassen“ (Person 10, Zeile 971) oder „den richtigen Ton treffen“ (Person 10, Zeile 706).

Kommunikation ermöglicht es Dinge zu besprechen, zu erklären und Erwartungshaltungen zu vermitteln. Auch betreffend der Krisen wie Krieg, Corona oder Kurzarbeit wurde Kommunikation als wertvoll erachtet.

„[...] Am Ende sage ich „es ist ein Krieg, ein Krieg, wo Menschen sterben“. Ich glaube, dass kann man Kinder in der richtigen Art und Weise zumuten und auch erklären und sollte man auch tun, da bin ich kein Freund irgendwas zu verschweigen oder schönzureden, natürlich mit den richtigen Worten. [...]“ (Person 10, Zeile 641-644)

„[...] eine offene und ehrliche Kommunikation. Ich bin mir jetzt nicht sicher, ob das jetzt wirklich krisenbedingt ist, aber ich glaube, gerade in den Krisen ist es wichtig, da auch wirklich klar und transparent und ehrlich zu sein.“ (Person 8, Zeile 332-334)

„[...] Thema Corona mit auch Kurzarbeit, die es ja bei uns dann auch im Unternehmen gab, wo man wirklich, oder wo ich versucht habe, wirklich das ganz offen von Beginn an zu kommunizieren. Was sind die Beweggründe oder warum müssen wir das tun? Was sind die Rahmenbedingungen? Und wirklich mit dieser Klarheit glaube ich bei den Mitarbeitern auch wirklich sehr, sehr gut angekommen ist und dass das immer auch ein vielleicht höheres Verständnis da war.“ (Person 8, Zeile 690-695)

Direkte und offene Kommunikation wurde nicht nur als Stärke der Gesprächspartner*innen an sich selbst erkannt, sondern auch als Möglichkeit, durch Kommunikation Beziehung aufzubauen und Interesse zu zeigen. Person 1 erwähnte, dass sie in Onlinecalls mit Mitarbeitenden, wenn Kinder im Hintergrund sind oder auch in die Kamera schauen, fragt, wie es ihnen geht. Genau wie Person 2 (Zeile 408-410), die durch Kommunikation mit den Mitarbeitenden, nicht nur Unternehmensziele im Fokus hat, sondern auch das Wohlbefinden und Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen.

Die Kommunikation ermöglicht neben Vermittlung geschäftlicher Hintergründe auch Ergründung von Konflikten.

„[...] Aber, und wenn es jetzt wirklich Konflikte gibt, aktiv mit einem Teammitglied, dann spreche ich's direkt an. Also ich bin da wirklich, ruf da an oder fahr hin, wenn es gibt, und sag, „pass auf, in der Situation fand ich die Reaktion jetzt nicht passend. Bitte sei so lieb“, keine Ahnung, oder sag mir „was hast du für Gedanken dahinter? Warum denkst du so, oder warum hast du so reagiert“? Dass man da einfach ein bisschen drüber reden kann, was der Hintergrund ist.“ (Person 1, Zeile 561-566)

Person 5 (Zeile 680) gab als einzige an, dass Kommunikation auch als manipulierte Gesprächsführung genutzt werden könne.

„[...] Da gibt es Kurse dazu. Wenn man die Mitarbeiter, oder die Kollegen kennt und was sie gerne reden, und man spricht diese Themen dann an, und das ist ein, dass das Auditorium so gesehen, einigt sich dann, „oh das ist cool Ski fahren“, und da gibt es zwei, die das nicht cool finden, und die möchtest du eigentlich eh nicht zu Wort kommen lassen. Weil du könntest die so kritische Meinungen haben, oder die könnten das Projekt gefährden. Dann versteht man sich mit den anderen gut und dann sagen sie auch nichts mehr.“ (Person 5, Zeile 680-686)

Der Aspekt der adressat*innengerechten bzw. zielgruppenorientierten Kommunikation wurde auch mehrfach von unterschiedlichen Personen aufgegriffen.

So formulierte Person 10: *„[...] das ist vielleicht ein Klischee oder Eindruck oder persönliche Wahrnehmung in meinem Umfeld, dass die Art und Weise, wie man kommuniziert, dann für Frauen trotzdem noch wichtiger ist als für Männer. [...]“* und Person 8 legt das so aus (Zeile 766-768) *„[...] Das können auch irgendwie tägliche Calls sein oder tägliche Kontaktaufnahme, bis hin zu Mitarbeiter, die vielleicht eher ein bisschen freier sein wollen, vielleicht auch ein bisschen selbstständiger sein wollen. [...]“ (Person 10, Zeile 978-980)*

Abseits der bewussten Differenzierung in der Kommunikation, zwischen Mitarbeitenden und Kindern, die eingangs in diesem Kapitel thematisiert wurde, konnten die Gesprächspartner*innen selbst eine Vielzahl an Gemeinsamkeiten, zwischen der Kommunikation im Unternehmen wie auch der Kommunikation zu Hause, benennen.

Die Interviews zeigen, dass Floskeln, die zuhause verwendet werden, sich im Berufsalltag wiederfinden (Person 3, Zeile 126-127), dass durch veränderte Wahrnehmung, infolge der Elternschaft, im Beruf entspannter und gefilterter kommuniziert wird (Person 10, Zeile 511-515) sowie bewusst Gemeinsamkeiten erlebt werden, die nachstehende Aussagen erkennen lassen.

„[...] Und vice versa glaube ich, dass es eins zu eins in Unternehmen genauso wichtig ist, nämlich auch den Mitarbeitern zu sagen, wenn es einfach nicht gut geht, wenn es schlecht geht, auch da ehrlich und offen zu kommunizieren und das auch den Mitarbeitern zuzumuten, weil ich glaube, dass das ganz wichtig ist, dass man auch in Unternehmen weiß, wo steht man, wo geht man hin, wo gibt es Probleme, wo laufen Dinge gut, und wo laufen Dinge schlecht. [...]“ (Person 10, Zeile 644-649)

„Ja, ja, würde ich auf alle Fälle meinen, weil man einfach anders kommuniziert. Man nimmt einfach mehr Rücksicht, was man sagt, wie man sagt, in welcher Art und Weise man sagt. Also ich mein, es ist ein Unterschied, ob man was zwischen Tür und Angel rein schreit oder sich hinsetzt, das kurz erklärt. Und das ist einfach eine gewisse Wertschätzung. Also das hat sich sicher verändert, weil auch mit Kinder, kann man nicht irgendwie nebenbei reden. Und auch mit Kindern kann man irgendwas so zwischen Tür und Angel zurufen, also man muss einfach, glaub ich, sich Zeit nehmen, um zu kommunizieren. Das ist mit Kinder ganz wichtig, aber auch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das ist ganz essenziell, und es ist gut investierte Zeit, weil ma kriegt sicher mehr zurück, als wenn man es nicht macht.“ (Person 10, Zeile 992-1000)

4.1.8.3 Verständnis

Verständnisbereitschaft thematisierten alle Gesprächspartner*innen in unterschiedlichsten Aspekten. Der Fokus lag dabei vorwiegend im Verstehen anderer. Der Großteil der Interviewpartner*innen erlebt sich durch die eigenen Kinder als verständnisvoller, im privaten wie auch im beruflichen Kontext. Person 2 (Zeile 94-95) nimmt sich durch die eigenen Kinder verständnisvoller gegenüber familiären Problemen von Kolleg*innen wahr. Ähnlich schildert Person 3 höheres Verständnis im Beruf durch eigene Kinder.

„[...] Vor allen Dingen gerade was etwaige kurzfristige Änderungen, Planänderungen, Dienständerungen oder auch, dass der Kollege halt um vier in der Früh sich meldet und mitteilt, dass das Kind krank ist, obwohl es am Vortag noch alles gut

war. Wenn man das nicht selbst erlebt, dann kann man das vielleicht nicht so bestens nachvollziehen. Natürlich kann man sich da hineinversetzen, aber richtig nachvollziehen kann man es nur, wenn man selbst Kinder hat.[...]" (Person 3, Zeile 147-151)

Neben Verständnis für private Schicksale (Person 2, Zeile 153) wie Todesfälle (Person 10, Zeile 1011), Verständnis für andere Eltern, für Schwangerschaften, Karenzen und Krankheit (Person 6, Zeile 218-219), zum Beispiel drohender Burnout (Person 2, Zeile 472-473), wurde das Verständnis für Kinder und ihre Belangen (Person 7, Zeile 880) sowie das gemeinsame Verständnis von Familie (Person 10, Zeile 1114-1115) angesprochen. In diesem Zusammenhang wurde aber auch mangelndes Verständnis der eigenen Vorgesetzten empfunden (Person 1, Zeile 245). Die Gesprächspartnerin versucht daher explizit für ihre Mitarbeitenden, alle Mütter, die Verbindung von Kind, Karriere und Beruf zu ermöglichen.

„Ich glaub einfach mehr Verständnis, auch für konkret, eigentlich weil in meinem Fall sind es nur Frauen. Konkret für berufstätige Frauen mit Kindern, ja, dass man einfach irgendwie versuchen muss, unter einen Hut zu bekommen. Und wenn sich das irgendwie kombinieren lässt, warum nicht?“ (Person 1, Zeile 292-295)

Zu ähnlichem Fazit gelangt Person 7: *„[...] Und wenn jetzt wer zu mir kommt und sagt, „du ich hab jetzt keinen für die Kinder, kann ich bitte die ganze Woche daheim bleiben“, zum Beispiel, was Kinderbetreuung betrifft, bin die Letzte die „nein“ sagt. [...]“ (Person 7, Zeile 257-259)*

Konkret versuchen dies einige Gesprächspartner*innen durch entsprechend flexibles Ansetzen von Terminen, auch online, zu familienfreundlichen Zeiten, oder Kindern im Home-Office der Mitarbeitenden offen gegenüberzustehen. Verständnis im Team untereinander und entsprechende Sozialkompetenz ist dafür Voraussetzung.

„[...] Und dafür einfach Verständnis zu haben, braucht einfach eine gewisse, ja, Sozialkompetenz, um da eingehen zu können [...]“ (Person 1, Zeile 428-430)

Person 6 erlebte sich vor der Elternschaft als wesentlich strikter gegenüber privaten Anliegen: *„[...] Mit „Job ist Job“, das ist zu machen. Und „privat ist privat“. Und es gibt ja eh Urlaub und es gibt Krankenstand und es gibt Pflegeurlaub und „that's it“, und sonst „bitte arbeiten.“ (Person 6, Zeile 149-151)*

Person 2 gab zu bedenken, dass er grundsätzlich ein hohes Verständnis habe und dies nicht von der Elternschaft herrühre: *„[...] Das ist aber, glaube ich, auch nichts mit dem Kind. Also es wurde durch die Kinder nicht unbedingt beeinflusst, ehrlich gesagt. Aber das hätte ich vorher auch schon so gemacht.“ (Person 2, Zeile 478-479)*

Mehrfach schrieben sich die Gesprächspersonen auch vor der Elternschaft Verständnis zu, wenngleich dieses doch durchwegs durch die Elternschaft ausgeprägter und verstärkter wahrgenommen wird.

Dass Verständnis auch Grenzen haben müsse, gab Person 7 (Zeile 888-890) zu bedenken. Zu hohes Verständnis für alle Belange der Mitarbeitenden könne auch ausgenutzt werden, wie sie im Zusammenhang mit Home-Office-Möglichkeit der Mitarbeiter*innen zu spüren bekam.

In diesem Zusammenhang gelangte Person 9 zu ähnlicher Ansicht, nämlich einem begrenzten Verständnis gegenüber Kund*innen: *„[...] Also man hat vielleicht ein anderes Verständnis. Aber nicht nur in die positive, sondern auch eine negative Richtung. Weil ich denk mir manchmal, wenn die Menschen zu spät kommen, denk ich ma, „weißt du was ich heute in der Früh schon alles gemacht hab? Ich hab schon zwei schreiende Kinder aus dem Bett geschmissen, ihnen in ein vernünftiges Gewand hinein, habe ihnen schon die Zähne geputzt und die Haare frisiert, und bin trotzdem pünktlich“, also verlang ich das von dir auch.“ (Person 9, Zeile 218-224)*

Verständnis auch seitens der Mitarbeiter*innen hat Person 8 im krisenbezogenen Kontext wahrgenommen und führt dies, neben eigenem Verständnis, auf seine Klarheit und Kommunikation zurück.

„[...] wirklich das ganze Thema Corona mit auch Kurzarbeit, die es ja bei uns dann auch im Unternehmen gab, wo man wirklich, oder wo ich versucht habe, wirklich das ganz offen von Beginn an zu kommunizieren. Was sind die Beweggründe oder warum müssen wir das tun? Was sind die Rahmenbedingungen? Und wirklich mit dieser Klarheit glaube ich bei den Mitarbeitern auch wirklich sehr, sehr gut angekommen ist und dass das immer auch ein vielleicht höheres Verständnis da war.“ (Person 8, Zeile 690-695)

Im Sinne des sich anderen verständlich machen zog Person 6 die Parallele von der Elternschaft zu den Mitarbeitenden und formuliert das folgendermaßen: *„[...] Vielleicht dann halt zu erklären, warum und wieso man das jetzt so machen oder eben nicht*

machen, und warum man halt nicht aufstehen und einen halben Liter Eis essen in der Früh. Und so ähnlich ist im Prinzip auch die Arbeitswelt. Es kennt nicht jeder Mitarbeiter die Gesamtzusammenhänge. [...]“ (Person 6, Zeile 625-628)

Wie sich das Verständnis durch Elternschaft wandeln kann, fasst nachfolgender Gesprächsauszug mit Person 10 zusammen.

„Ja, muss ich sagen, ja, eindeutig ja. Weil, ich war schon einer, wenn ich an meine Zeit im [Bundesland A] denk, irgendwie, hab ich da, für das Thema Familie, oder ich muss heim, oder mein Kind ist krank, oder schon wieder krank, oder ich muss zum Arzt, hab ich irgendwie kein Verständnis, oder kein Verständnis, also weniger Verständnis gehabt, weil ich einfach das gar nicht vollziehen konnte, dass das so ein Aufwand ist. Und dass ein Kind so viel Zeit und Aufmerksamkeit braucht. Und ich find, wenn man das dann selbst erlebt und am eigenen Leib lebt, kann man das ganz anders einordnen. Was bedeutet das eigentlich, wenn ein Kind krank ist. Es ist eigentlich der sozusagen organisatorische Supergau. Weil man muss natürlich von zu Hause zu bleiben. Es ist unangenehm für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn man den Arbeitgeber informieren muss, es ist immer irgendwie ein bissl eine unangenehme Situation. Und das Kind braucht aber einen. Und ich glaube, dass kann man so wirklich in letzter Konsequenz nur verstehen und nachvollziehen, wenn man selbst Kinder hat. Was es eigentlich bedeutet jemanden in den Kindergarten zu bringen, also jemandem, ein Kind, ein Kind in den Kindergarten zu bringen oder abzuholen oder zu betreuen, wenn es krank ist oder mitzuleiden, oder es zu unterstützen, wenn es einmal nicht so gut geht. [...] Und wie gesagt, das Verständnis ist sicher nur, glaube ich, im vollen Umfang, wenn man eine Familie hat.“ (Zeile 921-944)

4.2 Besonderheiten in Krisenzeiten

Mit Hinblick auf die Forschungsfrage bildet die Kategorie ‚Krisen gesamt‘ eine weitere Hauptkategorie. Diese enthält die beiden Subkategorien ‚Krisen privater Kontext‘ und ‚Krisen beruflicher Kontext‘. Weitere Sub-Subkategorien beinhalteten die Bezeichnungen der unterschiedlichen Krisen im jeweiligen Kontext. Das vollständige Kategoriensystem ist dem [Anhang C](#) beigelegt und einsehbar.

Im Allgemeinen erleben die Interviewpartner*innen die Welt als zunehmend volatil, agiler, herausfordernder und verbunden mit abnehmender Stabilität. Mehrfach wurde auf eine Veränderung der Gesellschaft verwiesen. Durchwegs wurde festgestellt, dass

durch die Krisen „[...] Leute wieder mehr Wert legen auf Lebensqualität und dafür auch bereit sind, Einschnitte im Berufsleben beispielsweise zu machen. Das heißt, dass Dinge wie Familie wieder ein Stück weit, und Selbstverwirklichung, wieder ein Stück weit wichtiger geworden sind. [...]“ (Person 2, Zeile 769-772)

Das Verspüren eines Krisenzustands geht nun schon mehrheitlich über Jahre hinweg.

„[...] Und die sogenannte, oder oft zitierte Krise gibt es ja, eigentlich schon, vor allem die letzten vier Jahre, hätt ich fast gemeint, begonnen mit Corona. [...]“ (Person 10, Zeile 525-526)

Als Krisen benannten die Gesprächspersonen neben den weithin bekannten Krisen wie die Coronakrise, den Ukrainekrieg, die Teuerung und Energiekrise auch die Klimakrise, Ernährungskrise, Automobilkrise und eine gesellschaftliche Krise. Gesprächspartner 2 kam auch auf die Flüchtlingsströme zu sprechen.

„[...] Was mich durchaus mit Sorge, oder was ich durchaus etwas sorgenvoll sehe, ist, dass sich natürlich durch die außerordentliche Situation mit Corona politische Strömungen ergeben haben von Leuten. Also ich glaube, es hat gewisse Gesellschaftsschichten noch einmal radikalisiert, die einfach gegen alles sind, was der Staat beispielsweise macht. Am Anfang war es die Impfung. Jetzt sind es genau die Leute, die möglicherweise auch eher mit Russland sympathisieren. Zum Beispiel. Und eine gewisse Spaltung der Gesellschaft. Und dass es gar keine große politische Mitte mehr gibt, keine Ausgewogenheit. Das durchaus, sowohl nach links, als auch nach rechts, gewisse Leute radikalisiert haben und auch die Gesellschaft da noch mal fragmentiert wurde. Das sehe ich schon etwas mit Sorge. Und ich glaube, das wird mit jeder größeren Krise oder Herausforderung doch auch noch mal stärker. Das könnte negative Auswirkungen haben, weil natürlich dann öfters auch etwas radikalere Parteien gewählt werden, aus solchen Entwicklungen. Das sehe ich etwas sorgenvoll. [...]“ (Person 2, Zeile 263-275)

Auf Grund der sehr spezifischen Details der einzelnen Krisen wird diesbezüglich in der Masterarbeit nicht weiterführend eingegangen.

4.2.1 Führung und Team

Krisen betreffen Menschen gleichermaßen wie Unternehmen. Für die Führung verlange dies, in turbulenten Zeiten, auch einen Ruheanker für das Team darzustellen (Person 4,

Zeile 218-219). Die Belastung durch Krisen wird als sehr hoch verspürt (Person 8, Zeile 251) und diese bringen Zunahmen an Krankenständen und Mitarbeiter*innen-Ausfällen mit sich (Person 5, Zeile 409). Einhergehend mit den Polykrisen wurde vermehrter Druck und Angst, sowie damit verbunden Bedarf eines erhöhten Sicherheitsgefühls bei den Mitarbeitenden vernommen und auch eine Veränderung der Gesellschaft und Ermüdung dieser festgestellt (Person 4, Zeile 309-311).

Müdigkeit hat Person 4 auch beim Team vernommen und versucht, durch ihre Kompetenzen, zuversichtlich darauf einzugehen: „[...] eine extreme Müdigkeit beim Team auch mitbekommen, dass, dass manche einfach sehr schwer damit umgehen haben können und dann zu schauen, „ok, passt, wie kriegen wir das gut hin“? [...]“ (Person 4, Zeile 251-253)

4.2.2 Kommunikation in Krisenzeiten

Seitens der Unternehmen bedarf es ein sich einstellen und einen Weg zu finden, um mit Krisen umzugehen (Person 7, Zeile 939-943). Gerade in Krisenzeit wird eine offene und ehrliche, transparente Kommunikation als besonders wichtig erachtet (Person 8, Zeile 332-334), gegenüber Kindern genauso wie gegenüber Mitarbeitenden.

Dass die Krisen sowohl den beruflichen wie den privaten Bereich betreffen, formuliert Person 8: „[...] also ich glaube, dass die Krisen nicht vorbeigehen werden. Und ich glaube, wenn man sich die letzten Jahre anschaut, dann ist Krise auf Krise gefolgt mit einem anderen Namen und einem anderen Auslöser. Und ich glaube, diese Volatilität, die wird in Zukunft immer mehr werden, und die wird uns sowohl beruflich als auch privat immer mehr beschäftigen. Also das glaube ich schon, dass diese Volatilität und diese Geschwindigkeit. Es werden andere Krisen sein, es wird anders heißen. Aber ich glaube, dass die Welt, die Geschwindigkeit, in der sich die Welt dreht, die wird immer schneller.“ (Person 8, Zeile 717-723)

Im beruflichen Kontext erleben die befragten Personen durchgehend Veränderung in der Kommunikation, früher wurde „[...] mehr live gemacht [...]“ (Person 1, Zeile 305), womit vermehrte hybride Meetings gemeint sind, die durch die Krisen stark zugenommen haben (Person 4, Zeile 271-272). Viele Befragte erleben dies als eine komplette Umstellung. Wie aus nachfolgendem Statement ablesbar, betrifft die Digitalisierung nicht nur das Berufsleben, sondern auch Kinder. Person 2, Vater in Führung, erkennt darin mitunter positive Möglichkeiten.

„[...] Mit Sicherheit ist zum Beispiel durch Corona auch das ganze Thema mit Homeoffice und der Digitalisierung vorangetrieben worden. Das heißt, dass jetzt gleichzeitig natürlich auch unsere Kinder mehr und bessere Möglichkeiten haben werden, sich beruflich zu engagieren, wo auch immer in der Welt. [...]“ (Person 2, Zeile 760-763)

4.2.3 Umgang mit Krisen-Lösungsansätze

Ebenso konnte Person 9 der Coronakrise durchwegs auch positive Aspekte abgewinnen.

„[...] Also wenn man wirklich das Finanzielle ausblendet, und die Sorgen, „wie geht es weiter, wie schaff ma des alles“, wenn ich wirklich nur an die Familie denke, war es die schönste Zeit, und es hätte uns nix Besseres passieren können, es war wirklich herrlich, weil ich ja als Frisörin komplett zuhause war. Ich hab nicht die Möglichkeit gehabt, Homeoffice zu arbeiten, oder sonst irgendwas. Sondern ich war wirklich zu Hause und das war schön, das über Wochen.“ (Person 9, Zeile 297-301)

Das zeigt, Krisen erfordern Zuversicht und bieten Chancen, die auch Person 2 wahrnimmt.

„[...] Es hat mir auch eine gewisse Zuversicht gegeben, dass die Menschheit mit solchen Pandemien eigentlich ganz gut umgehen kann. [...]“ (Person 2, Zeile 259-260)

Krisen verlangen umfassend, von Politik, Eltern wie auch Führungskräften, ein Eingehen auf die Bedürfnisse der Individuen. Im Führungskontext bedeutet dies, die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter*innen zu erkennen, ein Verstehen der Standpunkte um als Führungskraft das Team gut abholen zu können (Person 8, Zeile 708-711). Dies gelingt Führungskräften unter anderem durch Schaffung flexibler Arbeitsbedingungen, beispielsweise im Home-Office und Gewährung größtmöglicher Flexibilität, was Beruf und Job besser vereinbaren lässt (Person 2, Zeile 192-200). Work-Life-Balance und der Wunsch nach Teilzeitarbeit, so deuten die Gesprächsaussagen an, gewinnen zunehmend an Wichtigkeit.

Zu wissen, dass Mitarbeitende insbesondere in Krisenzeiten unterschiedliche Bedürfnisse haben, auf die es als Führungskraft gut einzugehen bedarf, verlangt von der Führungskraft eine Vielzahl an Kompetenzen, wie Empathie, Offenheit, Vertrauen,

Flexibilität, Verständnis und Veränderungsbereitschaft. Thematisiert wurde in diesem Zusammenhang auch eine mögliche Vereinsamung von Menschen.

„[...] ich sage jetzt mal, Homeschooling belastet jetzt die Mitarbeiter ohne Kinder, oder mit großen Kindern vielleicht nicht. Da hast du vielleicht andere Themen wie, weiß ich nicht, Vereinsamung oder sowas, oder die Lockdowns, aber das hat einfach ganz unterschiedliche Auswirkungen. Wenn ich einen Mitarbeiter habe, der in der Familie ist, der vielleicht dann eher eingesperrt ist und dann vielleicht da ein bissl raus will und der andere sitzt alleine irgendwo, also ich glaube auch so diese Analyse, „was heißt die Krise für meine einzelnen Individuen und Menschen“? Das ist wahnsinnig wichtig.“ (Person 8, Zeile 733-739)

Nicht zu resignieren und eine gewisse Resilienz zu entwickeln, bezogen auf diverse Krisen und Volatilität in der heutigen Zeit, sei nach wie vor eine Herausforderung, wie Person 8 (Zeile 610-622) anmerkt, kann aber helfen, um Chaos zu minimieren.

4.3 Sonstige themenrelevante Ergebnisse

An dieser Stelle sei auf weitere Ergebnisse verwiesen, die weder explizit das Thema Kompetenzen noch Krise betreffen, sondern allgemein Zeichen der heutigen Zeit markieren und auf Basis dessen von Relevanz zeugen.

4.3.1 Personal- und Talentmanagement

Die Herausforderung der Mitarbeiter*innenfindung, -bindung und -förderung, wurde mehrfach in den Interviews thematisiert. Personalmangel und Personalsuche neuer Mitarbeiter*innen stellen Führungskräfte oftmals vor Hürden. Person 3 (Zeile 28) merkt an, dass Personen, die die Dienststelle verlassen, nicht automatisch nachbesetzt werden. Person 5 sieht die Herausforderung darin, einerseits Mitarbeiter*innen zu finden und zum anderen, tatsächlich *„[...] welche zu finden, die auch arbeiten wollen. [...]“*. (Person 5, Zeile 887-888)

Ähnlich erlebt das Person 7, die eine gewisse Flexibilitätserfordernis auch seitens der Arbeitgeber*innen bedenkt.

„Ich glaube Flexibilität ist wahrscheinlich sehr wichtig, weil einfach die Tendenz dazu geht, dass ein Mitarbeiter eben auch mal von daheim aus arbeiten will. Dann muss ich dem das, denke ich, zugestehen, wenn die Arbeitsweise passt, die er da

verrichtet, ja. Sehr viele Mitarbeiter legen da jetzt extrem viel Wert auf dieses Work-Life-Balance, ich hab jetzt etliche Vorstellungsgespräche führen müssen, voriges Jahr, weil ich Mitarbeiter gesucht hab. Und da waren sehr viele, eben die nur Teilzeit wollten, teils eh wegen Kinder, verständlich, aber teils auch einfach, weil sie halt nicht mehr Stunden gehen wollten. Ich glaube, auf das muss man sich einstellen künftig. Das man da, dass man nicht mehr so viele Mitarbeiter finden wird, die jetzt, nur sich nur dem Beruf unterwerfen. [...]“ (Person 7, Zeile 921-928)

Person 2 (Zeile 395-410) legt Wert auf Förderung von Talenten, indem er versucht, diese zu entwickeln, zu fördern und im Unternehmen zu halten. Dafür geht er in die Kommunikation mit den Mitarbeitenden und pflegt den persönlichen Austausch. Durch seine Sozialkompetenz versucht er, die Mitarbeiter*innen spüren zu lassen, dass ihm deren Wohlbefinden und persönliches Fortkommen wichtig sind, fern exklusiv der Unternehmensziele. Das gelingt ihm durch die Gabe von Aufmerksamkeit und Anerkennung, auch im globalen Unternehmenskontext.

4.3.2 Unternehmenstransformation

Unternehmen befinden sich vermehrt in Unternehmenstransformationen, wie Person 2 (Zeile 427-454) aktuell erlebt. Diese Umgestaltung bringt viele Konflikte mit sich, was Kompetenzen wie Einfühlungsvermögen, Verständnis, entsprechende Kommunikationsfähigkeiten und Lösungsorientierung verlangt. Der Gesprächspartner beschreibt dies als Herausforderung in einer globalen Matrixorganisation.

4.3.3 Moderne Technologien

Zunahme der Digitalisierung, neue Möglichkeiten durch künstliche Intelligenz (Person 10, Zeile 1084), vielfach angetrieben durch die Coronapandemie, bergen enorme Möglichkeiten und Einsatzbereiche, weltweit.

Damit einhergehend vielfache Herausforderungen, wie die Gesprächspartner*innen zu bedenken gaben. Dies erfordert gute Selbstkenntnis und Abgrenzungsfähigkeiten sowie entsprechende Begleitung der eigenen Kinder.

„[...] Jetzt ist so mein Eindruck, dass grad sehr viel und sehr viel gebündelt ist, und wir auch mehr mitkriegen, was weltweit passiert. Das ist aber auch der ganze Medienkonsum. Und da gibt es doch so viele Technologien und neue Entwicklungen, die auch dazu führen, wo man gut bei sich bleiben muss. Und dann, auch das ist eine spannende Aufgabe, mein Kind in der digitalen Welt großzuziehen, die man in der Form selber gar nicht mehr teilweise kennt [...]“ (Person 4, Zeile 758-762)

4.3.4 Moderne Arbeitswelten

Aus den Aussagen der Gesprächspartner*innen lässt sich ableiten, dass sie einen Wandel der Arbeitswelt wahrnehmen. Führungskräfte reagieren darauf unterschiedlich, jeweils auch entsprechend der Unternehmenswerte und -vorgaben. Ein möglicher Weg ist das Bieten moderner Arbeitsformen, um Familie und Beruf gut vereinen zu können (Person 8, Zeile 215-216) und die Schaffung entsprechender Unternehmenskultur, geprägt von Toleranz und Akzeptanz (Person 8, Zeile 217-218).

„[...] und grad junge Mitarbeiter sehr viel Wert legen auf soziale Themen, auf ein schönes Büro, oder vielleicht eine coole Lounge, wo man sitzt, wo man sich trifft, mit einem Wuzzeltisch, wo man sich austauscht. [...]“ (Person 10, Zeile 850-853)

Gesprächspartner*innen wie Unternehmen erkennen die Bedürfnisse der Mitarbeitenden hinsichtlich dem modernen Arbeiten und investieren in neue Büro- und Arbeitswelten (Person 10, Zeile 1183-84). Dabei stehen sie teils auch der Herausforderung gegenüber, ihre Mitarbeitenden wieder vom Home-Office ins Büro zurückzugewinnen. Vielfach entsteht Kreativität und Wertschöpfung durch Zusammensein im Unternehmen und erfordert das Finden einer Balance zwischen Arbeit im Home-Office und Arbeit vor Ort (Person 10, 1171-1178). Das verlangt Führungskompetenz, wie mehrere Gesprächspartner*innen anmerken, und entsprechende Investitionen in neue Arbeitswelten seitens der Organisationen.

Resümierend kann festgehalten werden, wie Person 5 mehrfach betont, dass es bei allen Interessen und Bedürfnissen kein „one fits all“ gibt und man individuell auf die einzelnen Personen eingehen müsse, im beruflichen wie auch im privaten Leben.

5 Diskussion und Ausblick

Nachstehendes Kapitel bildet den Abschluss der vorliegenden Masterarbeit und beinhaltet eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie eine Verknüpfung mit den theoretischen Grundlagen. Auf Basis dessen soll die Forschungsfrage beantwortet werden. Abschließend folgen eine kritische Reflexion und Implikationen für Praxis und Forschung.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Neben Gemeinsamkeiten in Kompetenzen die Führungskräfte mit Kindern zwischen Führungskompetenzen im Unternehmenskontext und familiäre Kompetenzen die Elternschaft betreffend erleben, wurde ein weiterer Fokus dieser Masterarbeit auf das Vorkommen und die Einflussnahme der multiplen Krisen der Gegenwart gelegt. Um diese Erlebnisse, Meinungen und Ansichten zu erheben und konkrete Aussagen zu generieren, wurden zehn teilstrukturierte Leitfadeninterviews mit Expert*innen durchgeführt. Ausgewertet wurden die Ergebnisse der Interviews anhand der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003; 2020). Im Hinblick auf die Relevanz betreffend die Forschungsfrage wurden in der Ergebnisauswertung die Hauptkategorien der wahrgenommenen Kompetenzen als Eltern und Führungskraft näher betrachtet. Darüber hinaus wurden die mit den Krisenzeiten einhergehenden Besonderheiten sowie weitere themenrelevante Resultate analysiert.

Der Umgang mit der Komplexität in der heutigen Krisenzeit wurde mit Krisenmanagement, aber auch Veränderungsbereitschaft oder Agilitätskompetenz in Verbindung gebracht. Das soll zu Beginn dieser Zusammenfassung verdeutlichen, dass Kategorien teils nicht trennscharf bestimmt werden können, sondern oftmals ineinander übergreifen.

Im Zuge der Auswertung konnte die Hauptkategorie ‚analytische Fähigkeiten‘ ermittelt werden.

In dieser wurde einerseits das ‚Analysevermögen/Hinterfragen‘ als Subkategorie identifiziert. Eben dieses ermöglicht den Interviewten sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext ein besseres Verstehen und Ergründen von individuellen Bedürfnissen.

Andererseits wurde auf Basis der Aussagen die Subkategorie ‚Reflexionsvermögen‘ erhoben. Die Befragten beschrieben Situationen im familiären wie im beruflichen Zusammenhang, in denen sie durch intensives Befassen, Nachdenken und Reflektieren Geschehnisse für sich analysierten.

Vielfach thematisierten die Personen ihre Kompetenzen aus der Hauptkategorie ‚Stressbewältigung‘.

Besonders durch die Elternschaft erleben sich die Befragten nun ruhiger und gelassener und nehmen häufig Vorteile daraus für alle Lebensbereiche wahr. Oft schreiben die Interviewten diese ‚Ruhe & Gelassenheit‘, Subkategorie von ‚Stressbewältigung‘, der Elternschaft zu und ziehen Parallelen zum Beruf, in dem ihnen diese Fähigkeit nützt. Ferner werden damit eine reduzierte Wahrnehmung von Hektik und ein überlegteres Agieren verbunden.

Eine weitere Subkategorie der Hauptkategorie ‚Stressbewältigung‘ stellte die Kompetenz der ‚Abgrenzungsfähigkeit‘ dar, die sowohl in der Mitarbeiter*innen-Führung als auch für Eltern von Relevanz ist. Abgrenzungsfähigkeiten erleben die Befragten in unterschiedlichen Kontexten als bedeutsam, zudem erfordern diese Gelassenheit oder prägen selbige. So überschneidet sich beispielsweise die Abgrenzungsfähigkeit mit der Subkategorie ‚Ruhe und Gelassenheit‘.

Die Hauptkategorie ‚Krisenmanagement‘ umfasst bedeutsame Kompetenzen, die die Interviewten in Krisenzeiten als erforderlich erachteten.

So stellte die ‚Lösungsorientierung‘ eine Subkategorie dar. Viele Personen gaben an, dass Lösungsorientierung wesentlich gefragt ist und von Problemlösung über Konfliktlösung bis hin zu Lösungsfindung betreffend unterschiedlichste Anliegen der Mitarbeitenden reicht. Diese Kompetenz wurde von den Befragten vermehrt dem beruflichen Kontext zugezählt und Aspekte wie nötige Kompromissfähigkeit eingebracht.

Die Subkategorie ‚Flexibilität‘ ist einerseits eine stark themenübergreifende Kompetenz, die in dieser Masterarbeit auf Basis der geschilderten Krisen in der Hauptkategorie ‚Krisenmanagement‘ verortet wurde. Auch kann diese Fähigkeit unterschiedlichen Kompetenzbereichen zugezählt werden. In Anlehnung an [Abbildung 6](#) der Führungskompetenzen wurde Flexibilität als weitere Kompetenz betrachtet.

Auch die Subkategorie ‚Priorisieren/Filtern‘ wurde äußerst häufig thematisiert. Die Personen verstehen darunter, ihr Wissen zu bewerten, abzuwägen und gezielt Informationen an Kinder bzw. Mitarbeitende weiterzugeben. Dadurch gelingt es ihnen, insbesondere auch in Krisenzeiten, Informationen zu filtern und Ruhe zu vermitteln. Für die Befragten lag die Priorisierung zwischen Privatleben und Beruf häufig ähnlich, indem sie angaben, dass für sie Familie nun wichtiger als die berufliche Tätigkeit ist. Jene, die dem Beruf noch immer einen äußerst hohen Stellenwert zumessen, gaben dies zumindest für den Fall an, dass gravierende Krankheiten der Kinder oder ähnliches vorliegen.

Themenstark und bedeutsam in allen Interviews zeigte sich die Hauptkategorie ‚Führung‘.

Die Subkategorie ‚Vertrauen‘, und die damit verbundene Offenheit, wurden häufig thematisiert. Sie waren in allen Interviews präsent, besonders im Hinblick auf den beruflichen Kontext und das Vertrauen in Mitarbeitende. Vertrauen im Team schafft Loyalität und fördert Teamzusammenhalt. Die Personen gewähren den Mitarbeiter*innen dazu Freiräume. Dieses Grundvertrauen wird auch in Krisenzeiten als förderlich betrachtet.

Die ‚Klarheit‘ wurde als weitere Subkategorie gebildet, die häufig von den Gesprächspartner*innen thematisiert wurde. Sie sehen Deutlichkeit und Prägnanz, sowohl Kindern gegenüber als auch in der Führung, als bedeutendes Vermögen und Anhaltspunkt an. Klarheit bewirkt nach Sicht der Expert*innen Sicherheit, kann Stress minimieren und erfordert eindeutige Kommunikation, Offenheit und Transparenz. Dies ist ein weiterer Aspekt Kompetenzüberschneidungen betreffend.

Wie Klarheit können in Krisenzeiten auch ‚Coachingkompetenzen‘ entsprechende Entwicklung fördern und Hilfe im Sinne von Selbsthilfe darstellen, wenn Coaching zweckgemäß angewendet wird und nicht ein Vorgeben von Lösungen bedeutet. Eine Person sprach von sich aus ihre Coachingausbildungen aus dem privaten Umfeld im Fußball-Bereich und einen damit verbundenen Transfer privater Kompetenz an, die im Beruf bewusst eingesetzt wird.

Darüber hinaus stellt die ‚Verantwortungsübernahme‘ ein ähnlich starkes Thema als Subkategorie der Hauptkategorie ‚Führung‘ dar. Diese beinhaltet das Übernehmen von Verantwortung den Kindern, den Mitarbeitenden, aber auch sich selbst gegenüber und weist somit Überschneidungen zur Hauptkategorie ‚Selbstmanagement‘ auf. Die Verantwortungsübernahme wird als starkes Lernfeld für Eltern angesehen, aus dem sie beruflich profitieren können. Manche Personen empfinden es beruflich als bedeutsam, im privaten Bereich Verantwortung zu übernehmen oder durch die Kinder Persönlichkeitsbildung zu erleben.

Diese Mitverantwortungsübernahme verlangt von den Befragten durchwegs Veränderungsbereitschaft, wie sie häufig in den Gesprächen feststellten.

Die ‚Veränderungsbereitschaft‘ stellt eine weitere Hauptkategorie dar. Durch die Elternschaft können die Personen große Veränderungen bemerken, die in alle Lebensbereiche hineinreichen und oftmals Flexibilität erfordern.

Häufig thematisiert wurde die zugehörige Subkategorie ‚Zuversicht‘ die Eltern in Führung, insbesondere in Krisenzeiten, kennzeichnet. Relevant ist in diesem Kontext Offenheit für Veränderungen und Optimismus im Hinblick auf die Zukunft. Vielfach erleben die

Befragten durch die Elternschaft Zuversicht, die sie auf den beruflichen Kontext umlegen können.

Besonders im Hinblick auf veränderte Abläufe ist Veränderungsbereitschaft erforderlich, aber auch bezüglich Veränderungen in der Kommunikation. Viele gaben an, dass mit einem Kind eine andere Kommunikation notwendig ist als mit einem Erwachsenen oder dass sie eine durch Krisen wie die Coronapandemie geänderte Kommunikation wahrnehmen. Somit erfordern auch Krisen Veränderungsbereitschaft, Anpassung und Offenheit, wie durchwegs thematisiert wurde.

Die Hauptkategorie ‚weitere sozial-kommunikative Aspekte‘ mit den Subkategorien ‚Beziehungsmanagement‘, ‚Empathie‘, ‚Kommunikation‘, ‚Menschenkenntnis‘ und ‚Verständnis‘ stellte für alle befragten Personen bedeutsame Kompetenzen dar.

Zur Subkategorie ‚Kommunikation‘ kann festgehalten werden, dass die Fähigkeit, bewusst zu kommunizieren, im Elternkontext wie im Beruflichen gleichermaßen allgegenwärtig ist und vielfach als Gemeinsamkeit erlebt wird. Von allen Gesprächspartner*innen wurde die Bedeutung der Differenzierung zwischen beruflicher und privater Kommunikation bedacht. Zusätzlich wurde Veränderung in der Kommunikation durch virtuelle und hybride Möglichkeiten betont, vielfach angetrieben durch die Coronapandemie. Die Meinungen zu Arbeit im Homeoffice und damit verbundener virtueller Kommunikation versus persönlicher Kommunikation im Büro fielen unterschiedlich aus, waren aber nicht Schwerpunkt dieser Masterarbeit und wurden entsprechend nicht näher aufgearbeitet. Kommunikation ermöglicht aus Sicht der Expert*innen Beziehungsaufbau und trägt zur Konfliktlösung und zur Vermittlung von Zielen bei.

Als weitere sozial-kommunikative Kompetenz wurde die ‚Empathie‘ ähnlich stark thematisiert wie die ‚Kommunikation‘. Sie wurde als weitere Subkategorie gebildet. Empathie ermöglicht es Eltern genauso wie Führungskräften, mitzufühlen und sich in andere hineinzuversetzen. Diese Notwendigkeit wird von den Befragten stark erlebt und wahrgenommen, insbesondere auch in volatilen Krisenzeiten. Das Auslösen einer Zunahme an Empathie wird oftmals der Elternschaft zugesprochen, wenngleich nicht von allen Interviewpartner*innen. Das Gespür für Mitarbeitende wurde vielfach als Vorteil und relevante Kompetenz von Führungskräften erkannt.

Eine weitere Subkategorie der sozial-kommunikativen Aspekte, die in allen Gesprächen aufkam, war ‚Verständnis‘ mit Fokus auf das Verstehen anderer.

Vielfach erleben sich die Befragten durch ihre Elternschaft als verständnisvoller und profitieren im Beruflichen wie im Privaten, auch bezogen auf Krisen. Dieses Verständnis haben kann unterschiedlichste Thematiken betreffen. Aufgezählt wurden private Schicksale sowie Einfühlungsvermögen für Bedürfnisse anderer Eltern und damit

einhergehende Themen oder Krankheiten. Die Gesprächspartner*innen agieren diesbezüglich mitarbeiter*innenorientiert, indem sie flexibel, offen und oft familienfreundlich handeln. Zu bedenken gaben manche Personen aber, dass Verständnis Grenzen haben müsse.

Das führt zur Hauptkategorie ‚Selbstmanagement‘, in der auf die Subkategorie ‚Organisationsfähigkeiten‘ näher eingegangen wurde.

Letztere wurden stark als Gemeinsamkeit zwischen Elternschaft und Führungstätigkeit verspürt, was deutlich zeigt, wie die Befragten Berührungspunkte zwischen Kompetenz im Führungskontext und Elternschaft erleben. Oftmals gehen damit verbunden Flexibilität bei Umplanungen und erforderliche Spontanität einher. Einige Personen erleben sich durch die Elternschaft als fremdbestimmt oder nehmen ein verstärkt notwendiges Umorganisieren durch eigene Kinder wahr. Die Aspekte der Kinderbetreuung und Abstimmung mit Dritten kamen im Zusammenhang mit den Organisationsfähigkeiten oft zur Sprache. Einige Personen thematisierten dabei eine nötige Balance zwischen beruflicher Tätigkeit und Kinderbetreuung. Gute Organisationsfähigkeiten, gegebenenfalls unter Zuhilfenahme von To-Do-Listen, ermöglichen die Planung von beruflichen wie privaten Ereignissen. Ein weiterer Punkt, der häufig in den Gesprächen aufkam, war einerseits die Arbeit zu organisieren, andererseits weniger zu arbeiten als vor der Elternschaft oder auch teils am Abend, wenn die Kinder schlafen. Organisationsfähigkeiten werden gewinnbringend eingesetzt, auch um sich als Eltern gegenseitig zu entlasten, aber wie oben erwähnt, können sie auch dazu führen, dass abends gearbeitet und Erholung vernachlässigt wird.

Zur Hauptkategorie ‚weitere personale Aspekte‘ konnten die Subkategorien ‚Humor‘ und ‚Kreativität‘ erhoben werden.

Die Notwendigkeit dieser, sowohl als Eltern als auch als Führungskraft, wurde nur teils explizit benannt, schwang aber durchwegs in den Interviews mit. Alle Gespräche verliefen professionell und freundlich, dabei konnte oftmals auch Humor seitens der Befragten erkannt werden

Ergänzend zu den Kategorien die Kompetenzen betreffend, wurde eine Hauptkategorie zu den ‚Krisen‘ gebildet und in den Subkategorien die einzelnen Krisen, im privaten wie im beruflichen Zusammenhang, analysiert.

Als erforderliche spezifische krisenbedingte Kompetenzen formulierten die Personen den Bedarf an Vermittlung von Ruhe, die Wahrnehmung hoher Belastung im Job und den damit verbundenen zunehmenden Sicherheitsbedarf bei den Mitarbeitenden. Dafür

sehen sie Empathie als erforderlich, um mitfühlen zu können und schreiben sich diese auch selbst zu. Vielfach wurde von den Befragten Kommunikation im beruflichen wie im privaten Bereich als besonders bedeutsam hervorgehoben, vornehmlich in Krisenzeiten. Zudem thematisierten sie das Erfordernis an Zuversicht, Offenheit, Vertrauen, Flexibilität, Verständnis, Resilienz und Veränderungsbereitschaft.

Abschließend wurden weitere forschungsrelevante Ergebnisse zusammengefasst, die über Kategorien hinweg vorkamen und weder das Thema Kompetenzen noch das Thema Krisen konkret betreffen. Diese Resultate beinhalten die Bereiche Personal- und Talentmanagement, Unternehmenstransformation, moderne Technologien und moderne Arbeitswelt. Hier erwähnten viele Interviewteilnehmer*innen auftretende Herausforderungen im Hinblick auf die Wahrnehmung von Volatilität und den Wandel der Arbeitswelt sowie damit verbundene erforderliche Kompetenzen.

5.2 Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfrage

Die Forschungsfrage, die dieser Masterarbeit zugrunde liegt, wird nun anhand der vorgenommenen Literaturrecherche sowie der durchgeführten empirischen Studie geprüft.

Welche Gemeinsamkeiten erleben Führungskräfte mit Kindern zwischen Führungskompetenzen im Unternehmenskontext und familiären Kompetenzen ihre Elternschaft betreffend, insbesondere in Krisenzeiten?

Hinsichtlich der Beantwortung der Forschungsfrage kann festgehalten werden, dass die interviewten Führungskräfte eine Vielzahl an Gemeinsamkeiten erleben und sich tatsächlich in den von Rump (2022, S. 3ff.) definierten Herausforderungen in der Arbeitswelt der neuen Normalität wiederfinden. Sie sind mit Digitalisierung konfrontiert, sehen sich limitierenden Faktoren gegenüber und erkennen vielfach eine Umorganisation in den Arbeitsformen. Dabei wirken aktuell eine Vielzahl weitreichender Krisen mit ein. Allen voran die Coronakrise wurde auf Basis der Interviews als einschneidend erlebt, wenngleich die Befragten diese Krise Großteils als nunmehr überwunden betrachten. Dennoch hat die Coronapandemie die Arbeitsweise der Zukunft grundlegend verändert (Hofmann et al., 2020, S. 1ff.), wie die Interviews belegen. Durch den Paradigmenwechsel zu New Leadership, aber auch durch Auswirkungen der multiplen Krisen verdeutlicht sich anhand der empirischen Studie im Zuge dieser Masterarbeit, dass es seitens der Führungspersonen entsprechender Kompetenzen bedarf, in der Zeit der neuen Normalität Mitarbeitende zu führen (Rump, 2021, S. 10). Dabei benennen die befragten Personen die Entwicklung vielfältiger Kompetenzen durch ihre Elternschaft, die auch in Führungspositionen gefragt sind (Lask & Junker, 2018b, S. 7). Durch das Mutter- bzw. Vaterwerden beginnt die Verantwortungsübernahme für das Kind, die über das Privatleben hinausgehende Ressourcen eröffnet.

Ein Schwerpunkt dieser Masterarbeit lag auf den Kompetenzen. Unpräzise Begriffsverwendungen aber vor allem ambivalente Klassenzugehörigkeiten können als Herausforderung im Zuge der Auswertung und Ergebnisdarstellung genannt werden. Die unterschiedlichen Klassifizierungen der Kompetenzklassen aus der gewonnenen Theorie dienten der Autorin als Referenz für die eigene Kategorisierung, insbesondere das [Handlungskompetenzmodell nach Hülshoff](#) (1998 zitiert in Negri et al., 2010, S. 53) sowie der [Kompetenzatlas](#) nach Heyse & Erpenbeck (Heyse, 2010, S. 95). Orientierung bot auch die [Abbildung 6](#), Führungskompetenzen nach Helmold (2022, S. 64).

Die Ergebnisse aus der Hauptkategorie ‚Führung‘ verdeutlichen, dass insbesondere in Krisenzeiten den Coachingkompetenzen, erhoben aus den Interviews, hohe Relevanz zugeschrieben wird. Wie bereits andere Studien abseits dieser Zeit belegen, sind Auswirkungen aus der familiären Rolle auf die Funktionsfähigkeit einer nicht familiären Rolle erkennbar (Bindah, 2017, S. 1). So wurde beispielsweise in einem Interview angeführt, dass die Coachingkompetenz aus dem privaten Fußball-Bereich explizit und bewusst gewinnbringend im beruflichen Kontext eingesetzt wird. Darüber hinaus wurde auch Klarheit als bedeutende Gemeinsamkeit festgestellt, denn diese gibt Orientierung und dient Mitarbeiter*innen wie Kindern, als Anhaltspunkt. Insbesondere im Hinblick auf die Führung in Krisenzeiten wurde die Subkategorie ‚Vertrauen‘ häufig in den Interviews thematisiert und von allen Befragten angesprochen. Dies kann mit der Literatur verknüpft werden, in der dem gegenseitigen Vertrauen die positive Förderung von Beziehungen, im beruflichen wie im privaten Kontext zugesprochen wird (Lask & Kriechbaum, 2017, S. 95). Vor allem ein gewisses Grundvertrauen wurde als förderlich erlebt.

Ebenso kennzeichnet die Zuversicht, als Subkategorie der Hauptkategorie ‚Veränderungsbereitschaft‘, Eltern in Führung in der Gegenwart. Gemeinsamkeit konnte hier durch das Erleben von Zuversicht erhoben werden, bezogen unter anderem auf eine positive Sicht der Zukunft in der Elternschaft und den Transfer dieser Perspektive in den Berufskontext.

Dieser bewusste Einsatz wird auch der durch Elternschaft gewonnenen Empathie, Subkategorie aus der Hauptkategorie ‚weitere sozial-kommunikative Aspekte‘, zugeschrieben und im Führungskontext erlebt.

Empathie wird als bedeutende Kompetenz mit starken Gemeinsamkeiten empfunden, insbesondere auch in volatilen Krisenzeiten. Die Schilderungen verdeutlichen, wie Eltern durch die Übernahme unterschiedlicher Rollen Ressourcenverschiebungen erleben und ihre Kompetenzen erweitern können (Stellner, 2022, S. 112).

Ferner hatten alle Personen eine große Gemeinsamkeit. Sie alle betonten die Relevanz der Subkategorie ‚Kommunikation‘. Kommunikationsfähigkeiten erleben sie als essenzielle Parallele zwischen Führungs- und Elternkompetenz, die speziell in Krisenzeiten von Bedeutung ist, vorausgesetzt, dass sie offen und ehrlich erfolgt. Als tiefgreifend wurde auch die vor allem durch die Coronakrise begründete Veränderung in der Kommunikation empfunden, in der hybride und virtuelle Arbeitsformen zunahmen. Das untermauert die Bedeutsamkeit von Kommunikationskompetenz, aber auch von Agilität, um Bedürfnissen und Anforderungen durch geänderte Technologien flexibel begegnen zu können (Mollet & Kaudela-Baum, 2022, S. 193).

Kommunikation und Empathie stellten nicht nur in den Ergebnissen Gemeinsamkeiten dar, sondern werden auch in der Literatur als Kern- sowie Zukunftskompetenzen der Führung betrachtet (Lüneburg, 2020, S. 35f.; Schrör, 2016, S. 13). Die Bedeutung dieser sozial-kommunikativen Kompetenzen deckt sich mit den Aussagen der Interviewpartner*innen.

Insbesondere die Hauptkategorie ‚Selbstmanagement‘ mit der Subkategorie ‚Organisationsfähigkeiten‘ verdeutlichte spürbar das Zusammenspiel zwischen Eltern- und Führungskompetenzen. So gaben die Befragten an, dass sie nun ihren Arbeitstag und -ablauf entsprechend gestalten müssen, um rechtzeitig zur Abholzeit im Kindergarten zu sein, was unter Umständen auch ein Organisieren der Abholung durch Dritte verlangt. Die enge Verknüpfung zwischen Selbst- und Zeitmanagement konnte auf Basis der Interviews, beim Betrachten der Kategorien und Vergleich mit der Literatur nachvollzogen werden (Lüneburg, 2020, S. 35).

Weitere Gemeinsamkeiten konnten in der Hauptkategorie ‚Krisenmanagement‘ identifiziert werden. Die Befragten verspüren tagtäglich vielfältige Krisen, im Berufsleben sowie als Vater oder Mutter, die hohe Flexibilität erfordern. Der Elternschaft wurde in den Interviews durchgängig eine starke Einflussnahme und mit ihr einhergehende Veränderungen in allen Lebensbereichen zugesprochen. So profitieren Führungskräfte durch Ruhe und Gelassenheit, die sie rein beim Zubereiten von Jausenbrot und den unterschiedlichen Vorstellungen und Wünschen der Kinder gewinnen, im Berufsalltag.

Anhand der Subkategorie ‚Priorisieren‘ beschrieben die Befragten unter anderem ihre Fähigkeit, ihr Wissen zu bewerten und abgewogene Informationen an Kinder bzw. Mitarbeitende weiterzugeben, was speziell in Krisenzeiten relevant ist, um Informationen zu filtern und zielgruppenentsprechend zu kommunizieren.

Damit verbunden erleben die Personen zu einem großen Teil ihr Analysevermögen als förderlich und wesentlich in der Subkategorie ‚Lösungsorientierung‘, der sie eine Verbindung zu Kompromissbereitschaft zuschreiben. So wurden Situationen eines spontanen Urlaubswunsches oder Dienstaustausches von Mitarbeitenden thematisiert. Dies erfordere Organisation, um das Fortlaufen des Betriebs sicherzustellen, eine Analyse der Situation und final das Finden einer adäquaten Lösung.

Gleichzeitig sei auch ‚Flexibilität‘, die eine weitere Subkategorie darstellt, vonnöten, um sich auf die neuen Anforderungen und Bedingungen einstellen zu können. Manchmal müsse es dabei zu Kompromissen kommen, so die Befragten.

Damit einhergehend wurde die Vermittlung von ‚Ruhe‘, Subkategorie aus der Hauptkategorie ‚Stressbewältigung‘, thematisiert, die beispielsweise durch das eigene Priorisieren und gefilterte Kommunikation entsteht. Ein Großteil der Befragten erlebt vorhandene Ruhe und Gelassenheit sowie das Priorisieren als weitere zentrale Gemeinsamkeiten von Eltern- und Führungskompetenz. Elternschaft erfordert ausgeprägte Ruhe den eigenen Kindern gegenüber und diese gewonnene Gelassenheit stärkt in der Führung der Mitarbeitenden, indem Hektik vermindert und Herausforderungen lockerer begegnet werden kann. Diese Kompetenz schreiben sie vielfach der Elternschaft zu und erkennen Parallelen im Nutzen im beruflichen Kontext.

Ergebnisse, die stark thematisiert wurden, wie die Gemeinsamkeiten in erforderlichen Organisationsfähigkeiten, nötige Priorisierungskompetenz oder Klarheit und Ruhe lassen den Schluss zu, dass Führungskräfte und Eltern engverwandte Ziele verfolgen, was sich mit der erhobenen Literatur, nunmehr auch in Krisenzeiten, deckt (Farrell, 2018, S. 600ff.).

Zu ähnlichen Kompetenzen mit Ergebnissen wie Organisationsfähigkeiten, Kommunikationskompetenz, Empathie, Gelassenheit und Flexibilität gelangt auch die Studie des WORKFAMILY-Instituts in Ober-Ramstadt (Deutschland) aus dem Jahr 2018 (Lask & Junker, 2018a, S. 7). Diese Forschenden befassen sich in dieser Studie in mehreren Teilen mit Elternkompetenzen im Unternehmenskontext (Lask & Junker, 2018a; Lask & Junker, 2018b), allerdings noch vor Beginn der gegenwärtigen Krisenzeit. Dieser Zeitraum bezieht sich für diese Masterarbeit, basierend auf den Aussagen der Befragten, auf den Beginn der Coronapandemie in Österreich im Frühjahr des Jahres 2020. Der von den Befragten erlebte Kompetenztransfer im Zuge der vorliegenden empirischen Studie der Masterarbeit wird auch von Lask und Junker beschrieben und wird in der Literatur als Interrole-Spillover bezeichnet. Dieses Phänomen ist ein Prozess, bei dem positive Effekte, Fähigkeiten und Verhaltensweisen von einer Dimension auf eine andere übertragen werden. (Lask & Junker, 2018c, S. 2ff.)

Diesen Interrole-Spillover beschreiben die Befragten alle auch bei der Kompetenz ‚Verständnis‘, in der sie sich durch die Elternschaft vielfach als fähiger erleben, wovon sie im Beruf, auch bezogen auf die genannten Krisen, profitieren können. Dieses Verständnis bezieht sich beispielsweise auf Krankheiten der Kinder von Mitarbeiter*innen, durch ihre eigene Elternschaft können sie die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nun besser verstehen. Das lässt die Aussage zu, dass dies einen mitarbeiter*innenorientierten Führungszugang fördert, der nach Rump (2021, S. 10) durch Veränderung klassischer Führungsstile in der neuen Arbeitswelt vonnöten ist.

Anhand des zuvor genannten Beispiels von Verständnis für Kinderkrankheiten wird deutlich, dass Kompetenzen nicht immer trennscharf kategorisiert werden können und in diesem Fall durchaus auch Empathie hineinspielt, um mitfühlen zu können.

Auch wenn sich diese Masterarbeit vordergründig mit Gemeinsamkeiten der Kompetenzen befasst, kann eine wesentliche Auffälligkeit der empirischen Untersuchung festgestellt werden. Bei Betrachtung der Unterschiedlichkeiten kann ein deutlicher Überhang von Nennungen der rein auf die Führung zugeschriebenen Kompetenzen gegenüber jenen der Elternschaft festgestellt werden. Exklusiv zur Elternschaft wurden lediglich zwei Kompetenzen betont, vergleichsweise um ein Vielfaches mehr wurden der Führungsrolle zugezählt (vgl. [Abbildung 9](#)). Belegt ist, dass Elternkompetenzen Führungskompetenzen gleichen (Lask & Junker, 2018a, S. 2). Durchwegs kann eine Vielfalt an im familiären Kontext entwickelten Kompetenzen festgestellt werden, vorausgesetzt, man inkludiert die erhobenen Hauptkategorien, die die wahrgenommenen Kompetenzen als Eltern und Führungskraft beinhalten. Ob Eltern deren Möglichkeit des Kompetenztransfers vollständig bewusst erkennen und anwenden, bleibt offen und bietet sich für weiterführende Forschung an. Teils konnten dazu Hinweise aus den Interviews abgeleitet werden.

Zusammenfassend sei erwähnt, dass im Zuge dieser Masterarbeit Gemeinsamkeiten erforscht wurden, die Eltern aus ihrer Elternschaft auf ihre Rolle als Führungsperson in den aktuellen Krisenzeiten übertragen. Gemäß der Work-Family-Enrichment-Theorie (Greenhaus & Powell, 2006, S. 72ff.) kommt es häufig zu einem Transfer familiären Verhaltens, der direkt mit einer Qualitätssteigerung innerhalb der Arbeit einhergeht. Auf Basis der Ergebnisse lässt sich dies im vorliegenden Forschungsprojekt auch auf Krisenzeiten übertragen. Wie aus den Resultaten hervorgeht, erleben die Befragten eine Vielzahl an Gemeinsamkeiten, die sich mit erforderlicher Anpassungsfähigkeit und Offenheit fortführen lassen und Eltern in Führung ermöglichen, insbesondere in Krisenzeiten, gut mit der Situation umzugehen. Das erfordert laut den Befragten auch oftmals die Fähigkeit, sich abgrenzen zu können. Diese Kompetenz bringt gemeinsamen Nutzen in den unterschiedlichen Rollen.

Strategisches Kompetenzmanagement ermöglicht die Verknüpfung von organisationalen und individuellen Kompetenzanforderungen, um gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen bewältigen zu können (Link & von Rosenstiel, 2012, S. 57ff.).

5.3 Kritische Reflexion und Empfehlung zur weiteren Forschung

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit muss das limitierte Sampling von zehn Personen kritisch reflektiert werden und daher kann lediglich ein beschränktes Ergebnis abgebildet werden. Auf Basis dessen bedarf es einer größeren Stichprobe, um die Vergleichbarkeit weiter zu prüfen, was im Rahmen dieser Masterarbeit das Ausmaß der Auswertung überschritten hätte.

Als Expert*innen zählten Repräsentant*innen der definierten Stichprobe, somit erfolgte das Sampling durch Personenauswahl anhand vorweg definierter Kriterien wie beispielsweise Elternschaft, Führungsposition und Alter der Kinder. Der Freiwilligkeit und der subjektiven Wahrnehmung von Erlebnissen der befragten Personen kam in diesem qualitativen Forschungsprojekt ein großer Stellenwert zu. Durch das Sample mit unterlassener Branchenbeschränkung konnten einerseits diverse Blickwinkel ergründet werden, andererseits erschwert dies Vergleiche. Als weitere positive Aspekte dieser Studie können die ausgewogene Geschlechterverteilung und Sicherstellung der Anonymität angesehen werden, was zu Offenheit in den Gesprächen und der Reduktion sozial erwünschter Antworten führte.

Da es sich bei vorliegender Masterarbeit um eine Querschnittstudie handelt, ist diese lediglich als Momentaufnahme zu verstehen. Die Daten in Form von Interviews wurden nur über einen Zeitraum von eineinhalb Monaten erhoben.

Durch die definierte Stichprobe lag das Alter der Befragten zwischen 33 und 45 Jahren, dazwischen bildete sich aber eine homogene Gruppe. Zusätzlich sind auf Basis der definierten Führungsverantwortung und dem damit verbundenen Einkommen Aussagen der Gesprächspartner*innen und Auswirkungen auf finanzielle Aspekte limitiert.

Die Forschung fokussierte sich auf Führungskräfte in Österreich. Internationale Rückschlüsse bleiben limitiert und interkulturelle Aspekte blieben unerforscht.

Auch die Einflüsse der unterschiedlichen Krisen auf die jeweiligen Unternehmen waren zum Teil äußerst inhomogen ausgeprägt, was als zusätzliche Limitation gesehen werden kann und weiterer Differenzierung bedarf. Zudem wird auf Grundlage der unterschiedlichen Tätigkeiten der Interviewpartner*innen die Vergleichbarkeit der Ergebnisse erschwert.

Eine weitere Limitation kann in der Auswertungsmethode verortet werden. Die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2020, S. 114) ermöglicht die systematische Bearbeitung großer Textmengen, sieht aber von einer Analyse des Entstehungshintergrundes ab.

Abschließend sei angemerkt, dass Interviewer*innen-Effekte nicht gänzlich ausgeschlossen werden können, auch wenn die Forscherin um eine neutrale Haltung im Sinne der Güte bemüht war. Branchenspezifische Folgearbeiten mit optimierter Stichprobe bieten sich an, um die gewonnenen Ergebnisse zu erweitern.

5.4 Implikation für die Praxis und Ausblick

Die Ergebnisse zeigen ein Vorhandensein zahlreicher Kompetenzen bei Eltern in Führungspositionen. Nicht immer sind Eltern sich derer gleichermaßen bewusst und erkennen die Gemeinsamkeit der in der Familie entwickelten Kompetenzen im Unternehmenskontext. Betrachtet man die erhebliche Menge an Potenzialen fundiert in den Ergebnissen, so ist es nachvollziehbar, dass Unverständnis über die weitgehende Missachtung von Elternkompetenzen in der Arbeitswelt herrscht (Lask & Junker, 2018c, S. 7).

Obgleich bis dato geringer empirischer Forschung trägt diese Masterarbeit einen weiteren Teil dazu bei, die Relevanz an Ressourcenförderung innerhalb der Familie zu veranschaulichen (Powell et al., 2018, S. 99f.). Auf Basis der Erkenntnisse sollten seitens der Unternehmen gerade in den aktuellen Krisenzeiten und einer zunehmend volatileren Welt verstärkt das Vorhandensein und die Nutzung dieser Kompetenzen fokussiert werden. So kann zukünftigen Herausforderungen besser begegnet und Kompetenzentwicklung ermöglicht werden.

Mit diesem Wissen scheinen weitere Folgearbeiten sinnvoll, um die Sichtbarkeit der Kompetenzen zu verbessern, branchenspezifische Unterschiede zu ergründen und auch damit verbundene Bedürfnisse der Unternehmen zu erheben. Zudem bieten sich neuerliche Untersuchungen nach Ende der Krisen an, um die weitere Entwicklung zu betrachten.

Das bietet Potenzial für Mitarbeiter*innen mit Kindern sowie auch für Unternehmen. Als Fazit kann festgehalten werden, dass Eltern, gleichermaßen wie Unternehmen, sich für diesen Kompetenztransfer einsetzen sollten.

Literaturverzeichnis

- Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael (2009). Qualitative Interviews. In Renate Buber/Hartmut Holzmüller (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen* Lehrbuch. (2., überarb. Aufl) (S. 414–437). Wiesbaden: Gabler.
- Baumgartner, Josef et al. (2022). Kurzanalyse zu den Entwicklungen in der Ukraine-Krise. Auswirkungen auf Österreich und die EU. Wien: WIFO.
- Becker, Robert (1994). *Besser miteinander umgehen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Berger, Fred/Fend, Helmut (2005). Kontinuität und Wandel in der affektiven Beziehung zwischen Eltern und Kindern vom Jugend- bis ins Erwachsenenalter. *ZSE*, 25(1), 8–31.
- Berger-Grabner, Doris (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bergner, Tobias (2022). *Umgang mit Krisen*. Berlin: Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik e.V. (DGAP).
- Betzler, Monika/Hoffmann, Magdalena (2015). Einleitung: Eltern und Kinder – Zur Normativität ihrer Beziehung. *Zeitschrift für Praktische Philosophie*, 2(2), 203–212.
- Bindah, Eric V. (2017). Family dynamics and intergenerational entrepreneurs' leadership style. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 7–25.
- Bischof, Jannis/Dörrenberg, Philipp/Rostam-Afschar, Davud/Simon, Thomas/Voget, Johannes (2022). Kriegsauswirkungen auf Unternehmen: Energieabhängigkeit und Preiserhöhungen. *Wirtschaftsdienst*, 102(9), 724–730.
- Bonin, Holger/Rinne, Ulf (2022). Die Zeitenwende erreicht den deutschen Arbeitsmarkt. *Wirtschaftsdienst*, 102(9), 665–668.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler ; mit 87 Tabellen* (4., überarb. Aufl., [Nachdr.]). Heidelberg: Springer-Medizin-Verl.
- Bröckermann, Reiner (2022). *Erfolgreich in die Führungsposition: die wichtigen Kompetenzen für Führungskräfte* (1. Auflage). Stuttgart [Freiburg]: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bülchmann, Oliver (2017). Die Digitale Transformation erfordert die Entwicklung Digitaler Führungskompetenz. *Wirtschaftsinformatik & Management*, (1/2017), 20–31.
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (Hrsg.) (2021). *Krise als Booster für neue Arbeits- und Organisationskonzepte*.
- Coester, Stephan (2019). Vorwort. In Volker Heyse/John Erpenbeck/Stephan Coester (Hrsg.). *Kompetenzmanagement mit System: Theorie und Anwendung der international bewährten KODE®-Verfahren* Kompetenzmanagement in der Praxis. (S. 9–11). Münster New York: Waxmann.

- Deimling, Holger (2021). Führung und New Work: die neue Arbeitswelt souverän managen und gestalten (1. Auflage). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group.
- Diller, Sandra Julia/Graßmann, Carolin (2022). Familie, Führung und Ich: Die Mehrfachbelastung von Eltern in Führungspositionen und wie sie besser damit umgehen können. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Dörr, Stefan L./Schmidt-Huber, Marion/Maier, Günter W. (2017). Messung von Führungskompetenzen – Leadership Effectiveness and Development (LEaD®). In John Erpenbeck/Lutz von Rosenstiel/Sven Grote/Werner Sauter (Hrsg.). *Handbuch Kompetenzmessung: erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 113–135). Stuttgart [Freiburg]: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Dörr, Stefan L./Schmidt-Huber, Marion/Maier, Günter W. (2021). Das LEaD-Kompetenzmodell – wirksam Führen im Kontext der digitalen Transformation. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 52(2), 325–339.
- Dörr, Stefan/Schmidt-Huber, Marion/Maier, Günter W. (2012). LEAD® – Entwicklung eines evidenzbasierten Kompetenzmodells erfolgreicher Führung. In Sven Grote (Hrsg.). *Die Zukunft der Führung* (S. 415–436). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Ehrhart, Hans-Georg (2022). Langer Krieg oder „kalter Frieden“ in Europa? Der Ukrainekrieg als Eskalationsrisiko. Zeitschrift für Außen- und Sicherheitspolitik, 15(4), 415–427.
- Erpenbeck, John (2010). Kompetenzen - eine begriffliche Klärung. In Volker Heyse/Stefan Ortmann/John Erpenbeck (Hrsg.). *Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen: praxiserprobte Konzepte und Instrumente* Kompetenzmanagement in der Praxis. (S. 13–20). Münster New York München Berlin: Waxmann.
- Erpenbeck, John/Sauter, Werner (2015). Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung: Ohne Gefühl geht in der Bildung gar nichts. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Erpenbeck, John/Sauter, Werner (2017). Kompetenzentwicklung im Netz. In John Erpenbeck/Werner Sauter (Hrsg.). *Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz: Bausteine einer neuen Lernwelt* (S. 1–44). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Erpenbeck, John/Sauter, Werner/Sauter, Roman (2021). Future Learning und New Work: das Praxisbuch für gezieltes Werte- und Kompetenzmanagement (1. Auflage). Freiburg München Stuttgart: Haufe Group.
- Ertel, Michael et al. (2022). Zum Verständnis von Gesundheit in der Arbeitswelt – ein Problemaufriss. Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie.
- Farrell, Maggie (2018). Leadership Reflections: Parent Leadership. *Journal of Library Administration*, 58(6), 597–604.
- Fischer, Lorenz/Wiswede, Günter (2009). Grundlagen der Sozialpsychologie (3., völlig neu bearb. Aufl). München Wien: Oldenbourg.

- Fischer, Stephan/Häusling, André (2018). Agilität und Arbeit 4.0. In Simon Werther/Laura Bruckner (Hrsg.). *Arbeit 4.0 aktiv gestalten: die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* Berlin: Springer.
- Flick, Uwe (Hrsg.) (2008). *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2. Aufl., [Nachdr.]). Weinheim: Beltz, Psychologie-Verl.-Union.
- Flick, Uwe (2020). Gütekriterien qualitativer Forschung. In Günter Mey/Katja Mruck (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren* Springer Reference. (2., erweiterte und überarbeitete Auflage) (S. 247–263). Wiesbaden: Springer.
- Frey, Dieter/Streicher, Bernhard/Aydin, Nilüfer (2012). Center of Excellence Kulturen sowie professionelle ethikorientierte Führung als Voraussetzung für ökonomischen Erfolg. In Sven Grote (Hrsg.). *Die Zukunft der Führung* (S. 253–354). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). *Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien: facultas.wuv.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). *Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wien: facultas.
- Fuchshuber, Eva Maria (2017). „Man müsste eigentlich eine eierlegende Wollmilchsau sein“ – Eine empirische Analyse der Herausforderungen, Spannungsfelder und Kompetenzen von Führungskräften in der Wiener Sozialwirtschaft“. In Marlies Fröse/Beate Naake/Maik Arnold (Hrsg.). *Führung und Organisation* (S. 267–290). Wiesbaden: Springer.
- Gall, Sabrina/Wittenberg, Jörg H. (2021). *Erfolgreich führen in hybriden Arbeitswelten: analog und digital - Roadmap für Führungskräfte* (1. Auflage). Freiburg München Stuttgart: Haufe Group.
- Gessler, Michael/Sebe-Opfermann, Andreas (2022). Das Kompetenzmodell. In Michael Müller-Vorbrüggen/Jürgen Radel (Hrsg.). *Handbuch Personalentwicklung: die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (5., überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 193–216). Stuttgart [Freiburg]: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Glöckler, Ulrich/Maul, Gisela (2010). *Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess: systemisches Denken und Counselling-Methoden im Alltag humaner Mitarbeiterführung* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Grabher, Jasmine/Grawehr, Madeleine (2020). Social Skills: Die Schlüsselkompetenzen der Führungskräfte im Zeitalter der Digitalisierung. In Sebastian Wörwag/Alexandra Cloots (Hrsg.). *Human Digital Work – Eine Utopie?: Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zur digitalen Transformation der Arbeit* (S. 163–176). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Greenhaus, Jeffrey H./Powell, Gary N. (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, (31), 72–92.

- Grömling, Michael/Bardt, Hubertus (2022). Betriebliche Belastungen durch Ukrainekrieg. *Wirtschaftsdienst*, 102(4), 283–287.
- Hansen, Nina Katrin/Hauff, Sven (2019). Talentmanagement – Trends, Herausforderungen und strategische Optionen. In Matthias Busold (Hrsg.). *War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage) (S. 35–46). Berlin [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Harder, Claudio (2020). Organisationen wirksam entwickeln: Impulse für die Coaching-, Beratungs- und Führungsarbeit in NPOs (1. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Harwardt, Mark (2022). Management der digitalen Transformation: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hasebrook, Joachim/Zinn, Bernd/Schletz, Alexander (2018). Lebenslang kompetent: Lebensphasenorientiertes Kompetenzmanagement zwischen Anforderung und Überforderung. In Joachim Hasebrook/Bernd Zinn/Alexander Schletz (Hrsg.). *Lebensphasen und Kompetenzmanagement: ein Berufsleben lang Kompetenzen erhalten und entwickeln* Kompetenzmanagement in Organisationen. (S. 1–16). Berlin, Germany [Heidelberg]: Springer.
- Hasenbein, Melanie/Kraiss, Jens (2021). Hybrides Coaching in der digitalen Arbeitswelt – Analyse und Ableitung für Forschung und Praxis. *Coaching | Theorie & Praxis*, 7(1), 55–68.
- Hasenzagl, Rupert/Jung, Herbert/Jung, Torsten (2021). Führung in Veränderungsprojekten (Führung). In Wolfgang H. Güttel (Hrsg.). *Austrian Management Review* (S. 30–47). unveröffentlicht: Rainer Hampp Verlag.
- Heim, Vera/Lindemann, Gabriele (2021). Beziehungskompetenz im Beruf Brücken bauen mit Empathie und gewaltfreier Kommunikation (2. aktualisierte Auflage 2021). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Helfferich, Cornelia (2011). Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (4. Aufl). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Helmold, Marc (2022). Leadership: Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Heyse, Volker (2010). Verfahren zur Kompetenzermittlung und Kompetenzentwicklung. In Volker Heyse/John Erpenbeck/Stefan Ortmann/John Erpenbeck (Hrsg.). *Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen: praxiserprobte Konzepte und Instrumente* Kompetenzmanagement in der Praxis. (S. 55–174). Münster New York München Berlin: Waxmann.
- Heyse, Volker (2017). KODE® und KODE®X – Kompetenzen erkennen, um Kompetenzen zu entwickeln und zu bestärken. In John Erpenbeck/Lutz von Rosenstiel/Sven Grote/Werner Sauter (Hrsg.). *Handbuch Kompetenzmessung: erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 245–273). Stuttgart [Freiburg]: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Heyse, Volker (2019a). Einleitung. In Volker Heyse/John Erpenbeck/Stephan Coester (Hrsg.). *Kompetenzmanagement mit System: Theorie und Anwendung der*

international bewährten KODE®-Verfahren Kompetenzmanagement in der Praxis. (S. 13–20). Münster New York: Waxmann.

Heyse, Volker (2019b). KODE®. In Volker Heyse/John Erpenbeck/Stephan Coester (Hrsg.). *Kompetenzmanagement mit System: Theorie und Anwendung der international bewährten KODE®-Verfahren* Kompetenzmanagement in der Praxis. (S. 49–91). Münster New York: Waxmann.

Heyse, Volker/Erpenbeck, John (2009). *Kompetenztraining: Informations- und Trainingsprogramme* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage 2009). Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

Heyse, Volker/Ortmann, Stefan (2008). *Talentmanagement in der Praxis: eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen*. Münster New York München Berlin: Waxmann.

Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2020). *ARBEITEN IN DER CORONAPANDEMIE – AUF DEM WEG ZUM NEW NORMAL*. Stuttgart: Fraunhofer-Institut.

Holtemöller, Oliver/Kooths, Stefan/Schmidt, Torsten/Wollmershäuser, Timo (2022). *Gemeinschaftsdiagnose: Energiekrise, Inflation, Rezession und Wohlstandsverlust*. Wirtschaftsdienst, 102(10), 761–765.

Hübler, Michael (2022). *Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern: Etablierung einer Bindungskultur in hybriden Zeiten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hülshoff, Theo et al. (2010). *Lernpsychologie*. In Christoph Negri (Hrsg.). *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung: Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* Berlin: Springer.

Hummel, Markus/Hutter, Christian/Weber, Enzo (2022). *Wie die Materialengpässe den Arbeitsmarkt treffen*. Wirtschaftsdienst, 102(4), 316–318.

Janella, Maren et al. (2022). *Der Kongress Armut und Gesundheit 2022 vor dem Hintergrund der aktuellen Krisen*. Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz, 65(9), 917–924.

Jantscher, Anna/Lauchart-Schmidl, Nicole (2021). *Being in Organizations: die Beziehung zwischen Mensch und Organisation lebendig gestalten* (1. Auflage). Stuttgart [Freiburg]: Schäffer-Poeschel Verlag.

Kaindl, Markus/Schipfer, Rudolf Karl (2021). *Familien in Zahlen 2021: Statistische Informationen zu Familien in Österreich*. Wien: Österreichisches Institut für Familienforschung an der Universität Wien.

Khudaykulova, Madina/Yuanqiong, He/Khudaykulov, Akmal (2022). *Economic Consequences and Implications of the Ukraine-Russia War*. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION, 8(4), 44–52.

Koekemoer, Eileen/Strasheim, Arien/Cross, Robyn (2017). *The influence of simultaneous interference and enrichment in work–family interaction on work-related outcomes*. South African Journal of Psychology, 47(3), 330–343.

- Kohl, Nina/Sperber, Anna-Maria/Fehr, Wolfgang/Rapp, Jochen (2022). New Work in der Praxis – Erfahrungen und Beispiele aus Unternehmen. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik.
- Kreuzer, Thomas/Lanzl, Julia/Römmelt, Jörg/Schoch, Manfred/Wenninger, Simon (2022). Ein integriertes Konzept für nachhaltige hybride Arbeit – Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen aus einem Transformationsprojekt. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik.
- Kruse, Jan (2015). Qualitative Interviewforschung: ein integrativer Ansatz (2., überarb. und erg. Auflage). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Kurz, Andrea/Stockhammer, Constanze/Fuchs, Susanne/Meinhard, Dieter (2009). Das problemzentrierte Interview. In Renate Buber (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen* Lehrbuch. (2., überarb. Aufl) (S. 462–475). Wiesbaden: Gabler.
- Lapierre, Laurent M. et al. (2018). A meta-analysis of the antecedents of work-family enrichment. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 385–401.
- Lask, Joachim E. (2017a). Eltern in Führung. In Joachim E. Lask/Ralph Kriechbaum (Hrsg.). *Gute Eltern sind bessere Mitarbeiter* (S. 292–308). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Lask, Joachim E. (2017b). Der Spill-over-Effekt – Elternkompetenzen am Arbeitsplatz. In Joachim E. Lask/Ralph Kriechbaum (Hrsg.). *Gute Eltern sind bessere Mitarbeiter* (S. 27–31). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Lask, Joachim E. (2017c). Sieben Herausforderungen – das Entwicklungspotenzial für Eltern und Unternehmen. In Joachim E. Lask/Ralph Kriechbaum (Hrsg.). *Gute Eltern sind bessere Mitarbeiter* (S. 32–36). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Lask, Joachim E. (2017d). Sieben Vorteile des Lernorts Familie. In Joachim E. Lask/Ralph Kriechbaum (Hrsg.). *Gute Eltern sind bessere Mitarbeiter* (S. 36–45). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Lask, Joachim E./Junker, Nina M. (2018a). Eltern erkennen ihre in der Familie entwickelten Kompetenzen. unveröffentlicht: WorkFamilyInstitut.
- Lask, Joachim E./Junker, Nina M. (2018b). Führungskompetenz – learning by Family. unveröffentlicht: WorkFamilyInstitut.
- Lask, Joachim E./Junker, Nina M. (2018c). Softskills – Mitarbeitertraining im Kinderzimmer. unveröffentlicht: WorkFamilyInstitut.
- Lask, Joachim E./Kriechbaum, Ralph (2017). *Gute Eltern sind bessere Mitarbeiter*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Link, Karin/von Rosenstiel, Lutz (2012). Kompetenzmanagement. In Wolfgang H. Güttel (Hrsg.). *Austrian Management Review* (2) (S. 56–64). Mering: Rainer Hampp Verlag.

- Lüneburg, Anke (2020). Erfolgreich sein als Führungskraft in der Arbeitswelt 4.0: Begeisterung wecken mit Zukunftskompetenzen und Coaching-Tools. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Mayring, Philipp (2008). Qualitative Inhaltsanalyse. In Uwe Flick/Ernst von Kardoff/Heiner Keupp/Lutz von Rosenstiel/Stephan Wolff (Hrsg.). *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2. Aufl., [Nachdr.]) (S. 209–212). Weinheim: Beltz, Psychologie-Verl.-Union.
- Mayring, Philipp (2020). Qualitative Forschungsdesigns. In Günter Mey/Katja Mruck (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren* Springer Reference. (2., erweiterte und überarbeitete Auflage) (S. 3–17). Wiesbaden: Springer.
- Mollet, Léonie S./Kaudela-Baum, Stephanie (2022). Agil führen. In Stephanie Kaudela-Baum/Sandrina Meldau/Martin Brassler (Hrsg.). *Leadership und People Management: Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation* (S. 191–206). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Müllner, Markus/Müllner, Caroline (2021). Emotional intelligent führen: Authentisch, motivierend, wirksam. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Negri, Christoph/Braun, Brigitta/Werkmann-Karcher, Birgit/Moser, Barbara (2010). Grundlagen, Kompetenzen und Rollen. In Christoph Negri (Hrsg.). *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung: Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 8–68). Berlin: Springer.
- Ottersböck, Nicole (2021). Kompetenzen für die Arbeitswelt der Zukunft. Düsseldorf: ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft.
- Powell, Gary N. et al. (2018). Family science and the work-family interface: An interview with Gary Powell and Jeffrey Greenhaus. *Human Resource Management Review*, 28(1), 98–102.
- Riedel, Nadine/Peichl, Andreas (2022). Entlasten! Aber wie? Wege im Dschungel der Möglichkeiten. *Wirtschaftsdienst*, 102(10), 745–748.
- Ritz, Adrian/Sinelli, Peter (2018). Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In Adrian Ritz/Norbert Thom (Hrsg.). *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (3., vollständig überarbeitete Auflage) (S. 3–32). Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Rump, Jutta (2021). Die Neue Normalität in der Arbeitswelt – Die 7 * 3er Regel. Ludwigshafen: Institut für Beschäftigung und Employability.
- Rump, Jutta (2022). Organisationen unter Druck - Zu wenig Zeit, Geld, Personal – wie die Pandemie den Kampf um knappe Ressourcen beeinflusst. Ludwigshafen: Institut für Beschäftigung und Employability.
- Sauter, Werner/Staudt, Anne-Kathrin (2016). Kompetenzmessung in der Praxis: Mitarbeiterpotenziale erfassen und analysieren. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schnieber, Marcel (2014). Die Macht des sozialen Kapitals: Die beste Investition in sich selbst. Hamburg: Diplomica Verlag.

- Schrör, Torsten (2016). *Führungskompetenz durch achtsame Selbstwahrnehmung und Selbstführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schwuchow, Karlheinz (2021). *Führung in der Krise - Krise in der Führung?* In Joachim Gutmann (Hrsg.). *New Normal: Führung - Kultur - Organisation - Gesundheit* (1. Auflage) (S. 13–30). Freiburg München Stuttgart: Haufe Group.
- Seliger, Ruth (2021). *Das Dschungelbuch der Führung: ein Navigationssystem für Führungskräfte* (8. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Steinke, Ines (2009). *Die Güte qualitativer Marktforschung*. In Renate Buber/Hartmut Holzmüller (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen* Lehrbuch. (2., überarb. Aufl) (S. 261–284). Wiesbaden: Gabler.
- Stellner, Bernhard (2022). *Influence of Parental Experience on Transformational Leadership Behaviour: A Test of Work–Family Enrichment of Male Managers from an Employee Perspective*. *Organizacija*, 55(2), 112–127.
- Steyrer, Johannes (2009). *Theorie der Führung*. In Helmut Kasper/Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.). *Personalmanagement, Führung, Organisation* Linde international Fachbuch Wirtschaft. (4., [grundlegend überarb. und erg.] Aufl) (S. 25–94). Wien: Linde international.
- Steyrer, Johannes/Meyer, Michael (2010). *Welcher Führungsstil führt zum Erfolg?* *Zeitschrift für Führung und Organisation*, (3/2010), 148–155.
- Stock-Homburg, Ruth (2013). *Zukunft der Arbeitswelt 2030 als Herausforderung des Personalmanagements*. In Ruth Stock-Homburg (Hrsg.). *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (S. 603–629). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Strzyzowski, Stephan (2022). *Es kann immer etwas passieren*. *Die Wirtschaft*, (6), 44–46.
- Wehrlin, Ulrich (2016). *Talentmanagement: Theorien, Konzeptionen, Strategien und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: IVM² - Der Wissenschaftsverlag.
- Zbinden, Madeleine (2022). *Menschlichkeit in der Führung: Mitarbeitende und Organisationen authentisch und erfolgreich führen*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Ziegler, Martina (2014). *Verlässliche Beziehungen geben Sicherheit und Selbstvertrauen*. *Lernen Fördern*, (3), 4–11.
- Zinke, Sabine/Kühmayer, Franz (2021). *So verändert die Krise unsere Büros It's the end of the office as we know it*. In Joachim Gutmann (Hrsg.). *New Normal: Führung - Kultur - Organisation - Gesundheit* (1. Auflage) (S. 95–119). Freiburg München Stuttgart: Haufe Group.

Onlinequellen

Amerland, Andrea (2021). Warum empathische Führung gerade jetzt so wichtig ist. Springer Professional. Online: <https://www.springerprofessional.de/fuehrungsqualitaet/leadership/warum-empathische-fuehrung-gerade-jetzt-so-wichtig-ist/18774900> [Abruf am 12.09.2022].

Rau, Kristin (2022). Führen durch Vorbild funktioniert nicht. wiwo.de. Online: https://www.wiso-net.de/document/WWON__4be9e03e8a8ae6afde5a4563c4be21d2cce72db8 [Abruf am 31.10.2022].

Sekhon, Gulpinder (2020). Parental Leadership: Diese Kompetenzen der Elternschaft machen erfolgreiche Führungskräfte aus. Unternehmerjournal. Online: <https://www.unternehmerjournal.de/parental-leadership-diese-kompetenzen-der-elternschaft-machen-erfolgreiche-fuehrungskraefte-aus/> [Abruf am 28.09.2022].

Statistik Austria (2022). Demographische Merkmale von Geborenen. Online: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/geburten/demographische-merkmale-von-geborenen> [Abruf am 15.12.2022].

Statistik Austria (2022). Lebensformen. Online: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/familien-haushalte-lebensformen/lebensformen> [Abruf am 15.12.2022].

Statistik Austria (2022). Soziodemographische Merkmale der Eltern von Geborenen. Online: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/geburten/soziodemographische-merkmale-der-eltern-von-geborenen> [Abruf am 29.11.2022].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl der Lebendgeborenen in Österreich in den Jahren 2013-2021.....	4
Abbildung 2: Der Dreiklang von nachhaltiger hybrider Arbeit.....	8
Abbildung 3: Spannungsfelder im hybriden Arbeiten	10
Abbildung 4: Kompetenzatlas	19
Abbildung 5: Stufen der Kompetenzentwicklung.....	24
Abbildung 6: Führungskompetenzen	28
Abbildung 7: Herausforderungen für Eltern	34
Abbildung 8: Work-Family-Enrichment	39
Abbildung 9: Hauptkategorien der Datenanalyse.....	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kompetenzunterteilungen	17
Tabelle 2: LEaD - Kompetenzmodell	22
Tabelle 3: Überfachliche Kompetenzen von Eltern	36
Tabelle 4: Übersicht Interviewpartner*innen	45
Tabelle 5: Kategoriensystem	50

Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden

<u>Einstiegsinformation</u>		
<p>Vielen Dank für die Interviewbereitschaft und Ihre Zeit, die Sie mir zur Verfügung stellen. Im Rahmen meiner Masterarbeit befasse ich mich mit Kompetenzen von Eltern in Führungspositionen. Ich möchte durch dieses Interview persönliche Erfahrungen und Wahrnehmungen identifizieren. Dazu ersuche ich Sie mir offen und spontan zu erzählen, was Ihnen zu den einzelnen Punkten einfällt.</p> <p>Wie vorweg besprochen wird das Interview vertraulich behandelt und die Daten im Anschluss anonymisiert. Für Forschungszwecke wird das Gespräch aufgezeichnet.</p> <p>Sind Sie mit dieser Vorgehensweise einverstanden?</p>		
<u>Eröffnungsfragen - Einstieg</u>	<u>Unterfragen</u>	<u>Erwartet Information</u>
<p>1 Zuallererst beschreiben Sie bitte kurz Ihren bisherigen beruflichen Werdegang und Ihr derzeitiges Karrierelevel.</p>	<p>Warum war dieser Schritt bzw. diese Schritte so bedeutend für Sie?</p>	<p>Einstieg; Einblick in Werdegang gewinnen.</p>
<p>2 Wie sieht Ihre Führungsfunktion im Detail aus? <i>(Umformulierung: Bitte beschreiben Sie Ihre Führungsposition.)</i></p>	<p>Was sind Ihre Führungsaufgaben im Detail?</p>	<p>Beleuchten Führungsfunktion und Aufgaben.</p>
<p>3 Wie viele Mitarbeiter*innen sind in Ihrem Team? <i>(Umformulierung: Wie viele Menschen führen Sie als Führungskraft?)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist die Struktur/Aufbau des Teams? • Führen Sie hauptsächlich Männer oder Frauen? • Haben diese Kinder und wie viele? 	<p>Team und Teamgröße.</p>
<p>4 Mit dem Beginn Ihrer Elternschaft, wo standen Sie da im Berufsleben?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie hat sich das zu dem Zeitpunkt auf 	<p>Bei welchem Karriereschritt die</p>

	<p>Sie als Person ausgewirkt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie ist es Ihnen damals ergangen? • Waren Sie schon Führungskraft, als Sie Mutter/Vater geworden sind? • Können Sie sich noch erinnern, wie es damals für Sie war (hat sich Ihre Karriere/Ihr Jobverständnis verändert)? • Gab es Veränderungen mit Beginn der Elternschaft in der Partnerschaft/Ehe und wenn ja, welche? Bitte nennen Sie Beispiele. • Sehen Sie Parallelen in Ihrem eigenen Verhalten, wenn Sie mit Teammitgliedern/Mitarbeiter*innen sprechen und Ihren Kindern? Wann und in welchen Situationen? Beschreiben Sie bitte. Erzählen Sie bitte! • Hat sich Ihre Sicht auf Mitarbeiter*innen und deren Anliegen 	<p>Person Vater oder Mutter geworden ist.</p>
--	---	---

	<p>verändert, seit Sie Mutter*Vater sind?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treffen Sie die gleichen Entscheidungen oder agieren Sie in gewissen Situationen anders als früher? Wo zeigt sich das? • Gab es Situationen, wo Sie Ihr Verhalten zu Mitarbeitenden mit Kindern nun anders wahrnehmen als vor Ihrer Elternschaft? Bitte nennen Sie Beispiele. 	
<u>Fragen zur Krisenzeit</u>	<u>Unterfragen</u>	<u>Erwartete Information</u>
<p>5 Wie nehmen Sie die aktuellen Krisen wie die Coronakrise, den Ukrainekrieg, die Teuerungen etc. im <u>beruflichen Kontext</u> wahr?</p> <p><i>(Umformulierung: Wie wirken sich die aktuellen Krisen auf Ihren Beruf aus?)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • In welchen Situationen merken Sie das? Bitte nennen Sie Beispiele. • Welche der aktuellen Krisen belastet Sie beruflich am stärksten, warum? 	Wahrnehmung der Krisen im Unternehmenskontext.
<p>6 Wie nehmen Sie die aktuellen Krisen wie die Coronakrise, den Ukrainekrieg, die Teuerungen etc. im <u>familiären Kontext</u> wahr?</p> <p><i>(Umformulierung: Wie wirken sich die aktuellen Krisen auf Sie als Mutter/Vater aus?)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie zeigt sich das, können Sie Beispiele nennen? • Welche Situationen sind das, wo Sie die Krisen spüren? • Welche der aktuellen Krisen macht 	Wahrnehmung der Krisen privat.

	Ihnen privat am Meisten zu schaffen und warum?	
7 Sehen Sie Konflikte/Einschränkungen im Rahmen der Krisen? Und wenn ja, wo konkret?		Auswirkungen der Krisen
8 Welche generellen Elternkompetenzen dienen aus Ihrer Sicht guten Führungskräften in den aktuellen Krisen und warum?	Haben Sie diese Kompetenzen und nutzen Sie diese im Beruf?	Transfer und Krise
<u>Führung und Kompetenz im Unternehmen</u>	<u>Unterfragen</u>	<u>Erwartete Information</u>
9 Was hat Sie dazu motiviert Führungsverantwortung zu übernehmen? (Umformulierung: Warum sind Sie gerne Führungskraft?)	Würden Sie nachträglich betrachtet wieder eine Führungsfunktion antreten? Warum ja/nein?	Antrieb erkennen.
10 Worin sehen Sie in Ihrer Arbeit als Führungskraft aktuell Ihre großen Stärken? (Umformulierung: Wo liegen Ihre großen Stärken in der Mitarbeiter*innenführung?)	<ul style="list-style-type: none"> • Warum? • Beschreiben Sie Situationen, in denen Sie das wahrnehmen. 	Selbstwahrnehmung und Selbstbeschreibung; Kompetenzen erkennen.
11 Und was würden Sie als Ihre Schwächen oder Lernfelder bezeichnen? (Umformulierung: Wo sehen Sie, bezogen auf Ihre Rolle in der Mitarbeiter*innenführung, Schwächen und Lernfelder?)	<ul style="list-style-type: none"> • Warum? • Beschreiben Sie Situationen, in denen Sie das wahrnehmen. 	Selbstwahrnehmung und Selbstbeschreibung; Kompetenzen erkennen.
12 Wie beschreiben Sie Ihren aktuellen Führungsstil?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sieht das für Sie ideale Arbeitsklima aus und herrscht dies bei Ihnen so aktuell vor? • Wie reagieren Sie, wenn es Konflikte im Team gibt? 	Beschreibung des Führungsstils; Input durch konkrete Führungssituationen.

	<ul style="list-style-type: none"> • Wie reagieren Sie, wenn Entscheidungen zu treffen sind? Nennen Sie bitte Beispiele dafür. • Wie reagieren Sie, wenn Sie unter Stress stehen? • Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden? 	
13 Welche Eigenschaften denken Sie, schätzen Ihre Mitarbeitenden besonders an Ihnen und warum?	Welche konkreten Situationen fallen Ihnen dazu ein?	Inputs durch andere Sichtweise generieren.
14 Mit welchen Problemen/Anliegen kommen Mitarbeiter*innen zu Ihnen und wie reagieren Sie darauf?	Hat sich das verändert, seit Sie Mutter/Vater sind?	Konkrete Beispiele anhand Verhalten analysieren.
15 Gab es Situationen in denen Sie besonders gut mit der Sicht des*der Mitarbeitenden nachfühlen konnten? Bitte beschreiben Sie diese.	<ul style="list-style-type: none"> • Und warum konnten Sie diese besonders gut nachempfinden? • Hat sich das verändert, seit Sie Mutter/Vater sind? 	Konkrete Beispiele anhand Verhalten analysieren.
16 Gibt es auch Situationen, in denen Sie mit Stimmungsschwankungen, Kränkungen Ihrer Mitarbeiter*innen konfrontiert waren/sind?	Wenn ja, wie reagieren Sie darauf?	Konkrete Beispiele anhand Verhalten analysieren.
<u>Elternschaft und Kompetenzen als Eltern</u>	<u>Unterfragen</u>	<u>Erwartete Information</u>
17 Wie viele Kinder leben mit Ihnen im Haushalt und wie alt sind Ihre Kinder? (Umformulierung: Wie viele Kinder haben Sie und wie alt sind ihre Kinder?)		Kinder und Alter.
18 Haben Sie sich als Person verändert, seit Sie Kinder haben und wenn ja, woran erkennen Sie das?	<ul style="list-style-type: none"> • In welchen Situationen merken Sie das? 	Selbstwahrnehmung.

	<ul style="list-style-type: none"> • Was haben Sie durch die Elternschaft gelernt? 	
<p>19 Welche elterlichen Fähigkeiten können Sie bei sich erkennen? (Umformulierung: Welche konkreten Kompetenzen haben Sie durch Ihre Elternschaft erlangt?)</p>	<p>Welche Rolle spielen diese Fähigkeiten im Berufsalltag? Bitte geben Sie dazu Beispiele.</p>	<p>Elterliche Fähigkeiten benennen.</p>
<p>20 Was waren Ihre größten Herausforderungen als Mutter/Vater?</p>	<p>Wie sind Sie damit umgegangen?</p>	<p>Was fordert die Person und wie war der Umgang mit Veränderungen/Herausforderungen.</p>
<p>21 Welche familiären Werte sind Ihnen besonders wichtig und warum?</p>		<p>Werte als Kern der Kompetenzen. Gründe für Kompetenzen erheben.</p>
<p><u>Parallelen Eltern und Job</u></p>	<p><u>Unterfragen</u></p>	<p><u>Erwartete Information</u></p>
<p>22 Denken Sie, dass Sie Werte aus Ihrer Rolle als Mutter/Vater auf Ihre Rolle als Führungsperson übertragen? Welche Rolle spielen diese Werte (aus Frage 19) im Berufsalltag?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bzw. warum denken Sie das nicht? • Nennen Sie bitte Verhaltensweisen/Beispiele, wo Sie Ihre familiären Werte auf Ihren Beruf übertragen. 	<p>Rollentransfer beleuchten.</p>
<p>23 Welche Veränderungen können Sie in Ihrem Führungsstil seit der Elternschaft wahrnehmen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Was braucht es, um die als Rolle Vater/Mutter voll auszufüllen? • Was können Sie daraus für Ihre Rolle als Führungskraft mitnehmen und im Alltag auch umsetzen? 	<p>Auswirkung der Elternschaft.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gelingt Ihnen das? 	
<p>24 Aus welchen Situationen mit Mitarbeiter*innen haben Sie in Ihrer Führungsrolle durch Ihre Erfahrung mit Ihren Kindern profitieren können? <i>(Umformulierung: Was waren prägende Erfahrungen mit der Familie wo Sie nachträglich sagen können „ja, tatsächlich, da konnte ich auch beruflich davon profitieren“?)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Was waren prägende Erfahrungen mit dem*den Kind*ern, die Sie in der Arbeit nutzen können? Bitte beschreiben Sie diese. 	Transfer beleuchten.
<u>Abschließende Fragen/Fazit/Ausblick</u>	<u>Unterfragen</u>	<u>Erwartete Information</u>
<p>25 Welche Kompetenzen denken Sie werden für Führungskräfte zukünftig besonders wichtig sein und warum? <i>(Umformulierung: Welche Fähigkeiten werden für Führungskräfte in der Mitarbeiter*innenführung zukünftig besonders wichtig sein und weshalb?)</i></p>		Erkennen von Zukunftskompetenzen.
<p>26 Wie werden sich die Krisen Ihrer Meinung nach entwickeln?</p>		Ausblick auf Krisen. Persönliche Wahrnehmung dazu.
<p>27 Was sind Ihre größten Erkenntnisse aus der Elternschaft?</p>		Resümee zu Elternschaft.
<p>28 Gibt es noch etwas, das Sie anmerken möchten?</p>		Möglichkeit für Feedback.
<p>29 Sind für Sie Fragen offengeblieben?</p>		Offenes klären.
<u>Soziodemografische Daten</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Alter und Geschlecht • Position und Dauer der Zugehörigkeit im Unternehmen • Alter und Anzahl der Kinder • Führungserfahrung in Jahren • Höchste abgeschlossene Ausbildung • Branche • Anzahl an Mitarbeiter*innen im Unternehmen 		

- Anzahl der Mitarbeiter*innen, für deren Führung Sie direkt verantwortlich sind

Abschluss

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für das Gespräch genommen haben!

Die Aufnahme werde ich in den nächsten Tagen transkribieren und die Ergebnisse aller Interviews auswerten, um neue Erkenntnisse im Zuge meiner Masterarbeit offenzulegen. Wenn Sie Interesse an diesen gewonnenen Erkenntnissen haben, kann ich Ihnen die Ergebnisse gerne im Anschluss zukommen lassen.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Aghamanoukjan et al., 2009, S. 433

Anhang B: Transkriptionsregeln

Die Interviews wurden unter nachstehenden Transkriptionsrichtlinien, angelehnt an Froschauer und Lueger (Froschauer & Lueger, 2003, S. 223f.; Froschauer & Lueger, 2020, S. 243f.), vollständig transkribiert.

- Alle auf Personen hinweisende Namen, Ortsangaben etc. wurden anonymisiert und durch Beschreibungen ersetzt.
- Die befragte Person wurde mit ‚P‘ dargestellt.
- Die Interviews wurden in der Reihenfolge der Gesprächsführung nummeriert und die Personen von ‚P1‘ bis ‚P10‘ dargestellt.
- Der gesprochene Text wurde vollständig übernommen und leicht geglättet.
- Berücksichtigt wurden auffällige Füllworte.
- Fehlerhafte Sätze und umgangssprachliche Ausdrücke wurden übernommen bzw. angeglichen.
- Die Interpunktion orientiert sich am Gesprochenen. Satzzeichen wurden sinnvoll gesetzt.
- Wörter, die besonders betont wurden, wurden unterstrichen.
- Nichtverbale Äußerungen sind in runder Klammer angegeben, beispielsweise (lacht).
- Pausen sind mit Punkten angegeben (pro Sekunde ein Punkt).
- Unverständliches wurde durch Punkte in Klammern dargestellt (..), wobei jeder Punkt eine Sekunde darstellt.
- Englische Wörter wurden beibehalten.
- Es wurde eine fortlaufende Zeilennummerierung vorgenommen und die Sprechbeiträge mit Zeitmarken versehen.

Anhang C: Vollständiges Kategoriensystem

Elternschaft

- Familiäre Werte
- Ehe und Partnerschaft
- Veränderung durch Mutter/Vater-Sein
- Herausforderungen der FK als Mutter/Vater
- Veränderung durch Karenzzeit/Abwesenheit

Führung / Führungskraft

- Anliegen der Mitarbeiter*innen
- Führungsaufgaben / Tätigkeiten
- Führungsstil
- Jobverständnis
- Lernfelder der Führungskräfte
- Team

Krisen gesamt

- Krisen privater Kontext
 - Corona privat
 - Energie privat
 - Teuerung privat
 - Ukraine privat
- Krisen beruflicher Kontext
 - Corona beruflich
 - Energie beruflich
 - Kurzarbeit beruflich
 - Nachfragezunahme beruflich
 - Ökonomie beruflich
 - Teuerung beruflich
 - Ukraine beruflich

Abgrenzungsfähigkeit

- Abgrenzungsfähigkeit Eltern
- Abgrenzungsfähigkeit Führungskraft
- Abgrenzungsfähigkeit Gemeinsamkeiten

Agilität

- Agilität Führungskraft
- Agilität Gemeinsamkeiten

Analysevermögen/Hinterfragen

Analyse/Hinterfragen Eltern

Analyse/Hinterfragen Führungskraft

Analyse/Hinterfragen Gemeinsamkeiten

Anerkennung geben/Lob

Anerkennung Eltern

Anerkennung Führungskraft

Animationsvermögen/Motivieren

Animationsvermögen/Motivieren Eltern

Animationsvermögen/Motivieren Führungskraft

Animationsvermögen/Motivieren Gemeinsamkeiten

Anpassungsfähigkeit

Anpassungsfähigkeit Eltern

Anpassungsfähigkeit Führungskraft

Anpassungsfähigkeit Gemeinsamkeiten

Beziehungsmanagement

Beziehungsmanagement Eltern

Beziehungsmanagement Führungskraft

Beziehungsmanagement Gemeinsamkeiten

Coaching

Coaching Eltern

Coaching Führungskraft

Coaching Gemeinsamkeiten

Delegieren

Delegieren Eltern

Delegieren Führungskraft

Delegieren Gemeinsamkeiten

Durchhaltevermögen

Durchhaltevermögen Eltern

Durchhaltevermögen Führungskraft

Durchsetzungskraft

Durchsetzungskraft Eltern

Durchsetzungskraft Führungskraft

Effizienz

Effizienz Eltern

Effizienz Führungskraft

Effizienz Gemeinsamkeiten

Egoismus

Egoismus FK

Ehrgeiz

Ehrgeiz Eltern

Ehrgeiz Führungskraft

Ehrgeiz Gemeinsamkeiten

Ehrlichkeit/Glaubwürdigkeit

Ehrlichkeit Eltern

Ehrlichkeit Führungskraft

Ehrlichkeit Gemeinsamkeiten

Emotionskontrolle

Emotionskontrolle Eltern

Emotionskontrolle Führungskraft

Emotionskontrolle Gemeinsamkeiten

Empathie

Empathie Eltern

Empathie Führungskraft

Empathie Gemeinsamkeiten

Entscheidungsfähigkeit

Entscheidungsfähigkeit Eltern

Entscheidungsfähigkeit Führungskraft

Entscheidungsfähigkeit Gemeinsamkeiten

Ergebnisorientierung

Ergebnisorientierung Führungskraft

Fairness/Gerechtigkeit

Fairness/Gerechtigkeit Eltern

Fairness/Gerechtigkeit Führungskraft

Fairness/Gerechtigkeit Gemeinsamkeiten

Feedback

Feedback Eltern

Feedback Führungskraft

Feedback Gemeinsamkeiten

Finanzzahlen

Finanzzahlen Führungskraft

Flexibilität

Flexibilität Eltern

Flexibilität Führungskraft

Flexibilität Gemeinsamkeiten

Fremdbestimmung

Umgang mit Fremdbestimmung Eltern

Umgang mit Fremdbestimmung Führungskraft

Führung

Führung Eltern

Führung Führungskraft

Führung Gemeinsamkeiten

Geduld

Geduld Eltern

Geduld Führungskraft

Geduld Gemeinsamkeiten

Geradlinigkeit

Geradlinigkeit Führungskraft

Grenzen setzen

Grenzen setzen Eltern

Hilfe annehmen

Hilfe annehmen Eltern

Hilfe annehmen Führungskraft

Hilfe annehmen Gemeinsamkeiten

Hilfsbereitschaft

Hilfsbereitschaft Eltern

Hilfsbereitschaft Führungskraft

Humor

Humor Eltern

Humor Führungskraft

Klarheit

Klarheit Eltern

Klarheit Führungskraft

Klarheit Gemeinsamkeiten

Kommunikation

Kommunikation Eltern

Kommunikation Führungskraft

Kommunikation Gemeinsamkeiten

Konsequenz

Konsequenz Eltern

Konsequenz Führungskraft

Konsequenz Gemeinsamkeiten

Kooperationsbereitschaft

Kooperationsbereitschaft Führungskraft

Kreativität/Gestaltungsfreude

Kreativität Führungskraft

Kreativität Eltern

Krisenmanagement

Krisenmanagement Eltern

Krisenmanagement Führungskraft

Krisenmanagement Gemeinsamkeiten

Kritikfähigkeit

Kritikfähigkeit/konstruktive Kritik Führungskraft

Lernbereitschaft

Lernbereitschaft Eltern

Lernbereitschaft Führungskraft

Lernbereitschaft Gemeinsamkeiten

Lösungsorientierung

Lösungsorientierung Eltern

Lösungsorientierung Führungskraft

Lösungsorientierung Gemeinsamkeiten

Menschenkenntnis

Menschenkenntnis Eltern

Menschenkenntnis Führungskraft

Menschenkenntnis Gemeinsamkeiten

Mitarbeiterorientierung

Mitarbeiterorientierung Führungskraft

Multitasking

Multitasking Eltern

Multitasking Führungskraft

Offenheit

Offenheit Eltern

Offenheit Führungskraft

Offenheit Gemeinsamkeiten

Organisationsfähigkeiten

Organisationsfähigkeiten Eltern

Organisationsfähigkeiten Führungskraft

Organisationsfähigkeiten Gemeinsamkeiten

Priorisierung/Filtern

- Priorisierung Eltern
- Priorisierung Führungskraft
- Priorisierung Gemeinsamkeiten

Prozessverständnis

- Prozessverständnis Eltern
- Prozessverständnis Führungskraft
- Prozessverständnis Gemeinsamkeiten

Realismus

- Realismus Führungskraft

Reflexionsvermögen

- Reflexionsvermögen Eltern
- Reflexionsvermögen Führungskraft

Respekt

- Respekt Eltern
- Respekt Führungskraft

Ruhe & Gelassenheit

- Ruhe/Gelassenheit Eltern
- Ruhe/Gelassenheit Führungskraft
- Ruhe/Gelassenheit Gemeinsamkeiten

Rücksichtnahme

- Rücksichtnahme Führungskraft

Selbstmanagement

- Selbstmanagement Eltern
- Selbstmanagement Führungskraft

Sensibilität

- Sensibilität Gemeinsamkeiten

Sicherheit bieten

- Sicherheit Führungskraft

Sozialkompetenz allg.

- Sozialkompetenz Eltern
- Sozialkompetenz Führungskraft

Stressbewältigung/Stressresistenz

- Stressbewältigung/Stressresistenz Eltern
- Stressbewältigung/Stressresistenz Führungskraft
- Stressbewältigung/Stressresistenz Gemeinsamkeiten

Struktur

Struktur Eltern
Struktur Führungskraft
Struktur Gemeinsamkeiten

Sympathie

Sympathie Führungskraft

Teambuilding

Teambuilding Eltern
Teambuilding Führungskraft
Teambuilding Gemeinsamkeiten

Teamfähigkeit

Teamfähigkeit Führungskraft
Teamfähigkeit Gemeinsamkeiten

technisches Verständnis

technisches Verständnis Führungskraft

Toleranz

Toleranz Eltern
Toleranz Führungskraft

Transparenz

Transparenz Eltern
Transparenz Führungskraft
Transparenz Gemeinsamkeiten

Unternehmungsfreude

Unternehmungsfreude Eltern

Überzeugungskraft

Überzeugungskraft Führungskraft

Verantwortungsübernahme

Verantwortungsübernahme Eltern
Verantwortungsübernahme Führungskraft
Verantwortungsübernahme Gemeinsamkeiten

Veränderungsbereitschaft

Veränderungsbereitschaft Eltern
Veränderungsbereitschaft Führungskraft

Verständnis

Verständnis Eltern
Verständnis Führungskraft
Verständnis Gemeinsamkeiten

Vertrauen

Vertrauen Eltern

Vertrauen Führungskraft

Vertrauen Gemeinsamkeiten

Visionär & Vorbild

Visionär & Vorbild Führungskraft

Wachsamkeit

Wachsamkeit Führungskraft

Weiterentwicklung anderer fördern

Weiterentwicklung Eltern

Weiterentwicklung Führungskraft

Weiterentwicklung Gemeinsamkeiten

Zeitmanagement

Zeitmanagement Eltern

Zeitmanagement Führungskraft

Zeitmanagement Gemeinsamkeiten

Zuhören

Zuhören Führungskraft

Zukunftsorientierung

Zukunftsorientierung Führungskraft

Zuverlässigkeit

Zuverlässigkeit Eltern

Zuverlässigkeit Führungskraft

Zuversicht

Zuversicht Eltern

Zuversicht Führungskraft

Zuversicht Gemeinsamkeiten