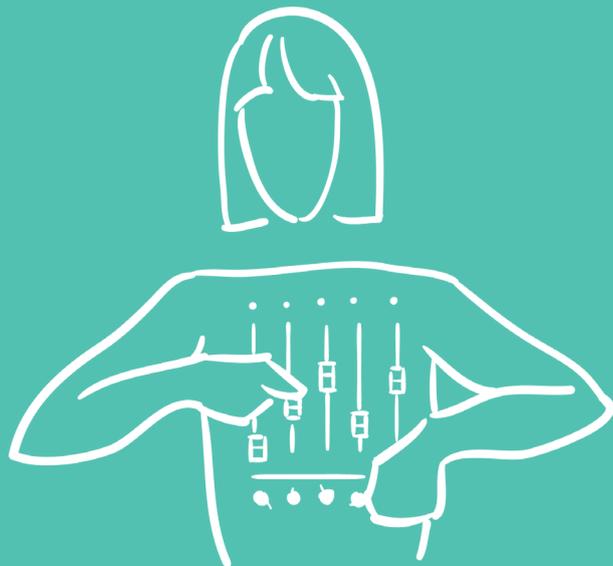


IAP Studie 2020

# Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten

Ergebnisse der qualitativen Interviews



# Impressum

## Herausgeber

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
IAP Institut für Angewandte Psychologie  
Pfingstweidstrasse 96, Postfach  
CH-8037 Zürich

## Projektleitung

Ellen Gundrum, Dr. Anna-Lena Majkovic

## Autorinnen Bericht

Dr. Anna-Lena Majkovic, Delia Frigg

## Projektteam

Sidal Lutterbach, Stefanie Weiss, Céline Külling, Delia Frigg

## Sounding Board

Prof. Dr. Christoph Negri, Urs Blum, Dr. Imke Knafla, Carmen Keller, Prof. Dr. Andres Pfister,  
Jean-Christophe Duménil, Birgit Werkmann-Karcher

## Illustrationen

Marius Dühr

## Zitationshinweis

Majkovic, A.-L., Gundrum, E., Weiss, S., Külling, C., Lutterbach S., Frigg, D. (2020). IAP Studie 2020. Trendstudie zum Verständnis, Relevanz und Anwendung einer wirksamen Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

## Weitere Informationen

[zhaw.ch/iap/studie](http://zhaw.ch/iap/studie)

Bei den portraitierten personalisierten Interviews in dieser Studie handelt es sich um Auszüge aus den jeweiligen Gesamtinterviews.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Theoretischer Hintergrund und Methodik</b>	<b>3</b>
<b>2. Selbstführung auf individueller Ebene</b>	<b>5</b>
2.1. Verständnis Selbstführung	5
2.2. Stellenwert Selbstführung im Arbeitsalltag	6
2.3. Ausgestaltung Selbstführung	6
2.4. Hilfsmittel und Ressourcen für die Gestaltung und Entwicklung von Selbstführung	7
Interview: Pamela Aeschlimann, LerNetz AG	8
2.5. Vorteile und Chancen Selbstführung	11
2.6. Herausforderungen Selbstführung	11
2.7. Kompetenzen Selbstführung	12
2.8. Wechsel von Hierarchie zu selbstorganisiertem Kontext: Organisationale Veränderungen	13
Interview: Thomas Walke, Swisscom (Schweiz) AG	15
<b>3. Selbstführung auf Teamebene</b>	<b>17</b>
3.1. Wahrnehmung Zusammenarbeit Team	17
3.2. Erfolgsfaktoren gelingender Selbstführung im Team	18
3.3. Misserfolgskfaktoren gelingender Selbstführung im Team	19
3.4. Erwartungen an das Team	19
3.5. Umgang mit Konflikt	20
Interview: Maria Castellana, SBB IT	21
<b>4. Selbstführung auf Organisationsebene</b>	<b>23</b>
4.1. Erwartungen seitens Organisation	23
4.2. Veränderung der Organisation	24
4.3. Förderliche organisatorische Rahmenbedingungen	24
4.4. Organisatorische Hemmnisse	25
4.5. Organisationale Unterstützung	26
Interview: Michèle Berdat, Post CH AG, PostLogistics	27
<b>5. Selbstführung in Zeiten der Unsicherheit, z.B. Umgang mit COVID-19</b>	<b>29</b>
Interview: Javier Bargas, Google Cloud	30
<b>6. Fazit</b>	<b>32</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>34</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>35</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>36</b>

# 1. Theoretischer Hintergrund und Methodik

Durch die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitswelt und die Veränderungen von vertikal-hierarchischen Organisationen zu flexiblen, flach-hierarchisch organisierten Einheiten wird die Fähigkeit zum selbständigen Arbeiten für Mitarbeitende immer wichtiger (Keller & Knafla, 2019). Die erweiterte Autonomie und Vergrößerung der Entscheidungsspielräume lässt Mitarbeitende selbst die Führung über sich und ihre Tätigkeit übernehmen und ihr eigenes Arbeitsengagement sicherstellen.

«Corona-Krise beschleunigt die Verbreitung von Home-Office» titelt ein Bericht von Deloitte (Deloitte, 2020). Seit dem Corona-Lockdown hat sich der Anteil der Arbeitnehmenden im Home-Office verdoppelt (von 25% auf 50%). Bereits davor nahm Home-Office stetig zu: Zwischen 2001 und 2019 ist der Anteil von 6.6% auf 24.6% gestiegen (Bundesamt für Statistik, 2020). Nicht nur im Home-Office, sondern auch im Arbeitsalltag vor Ort gewinnt selbstorganisiertes Arbeiten zunehmend an Bedeutung. Wood et al. (2004) konstatierten bereits zwischen 1996 und 2000 einen erheblichen Anstieg von Arbeitsformen, welche Arbeitnehmenden mehr Verantwortung übertragen (z.B. das Schaffen einer Lernkultur oder das Übertragen von Arbeitsaufteilung und wichtigen Entscheidungen an das Team).

Neue Technologien, eine dynamische und vernetzte Arbeitswelt sowie die Zunahme psychosozialer Belastungen sind nur einige Herausforderungen, mit denen wir im Arbeitskontext konfrontiert sind. Menschen streben verstärkt danach, eine sinngebende Arbeit auszuführen und Zeit für Familie, Freunden und Hobbies zu haben. Dafür ist nicht nur ein gutes Zeit- und Organisationsmanagement wichtig, sondern auch eine bewusste Ressourcennutzung (Graf, 2019). Die Welt ist ausserdem ständig im Wandel und aufgrund von Globalisierung und Digitalisierung durch Unsicherheit geprägt. In der Literatur findet sich der Begriff der «VUCA-Welt», einer Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, Benett & Lemoine, 2014). Unternehmen sind gefordert, auf diese Herausforderungen zu reagieren und ihre Mitarbeitenden mit entsprechenden Kompetenzen auszustatten (Alfers & Bich, 2017). Dafür bietet Selbstführung eine optimale Basis (Furtner, 2018).

Der Begriff der Selbstführung ist in der Literatur nicht einheitlich definiert. Nach Graf (2019) wird Selbstführung häufig mit den Begriffen Selbstmanagement, Selbstführung, Selbststeuerung und Selbstregulation verwendet. Dabei sind in der Psychologie die Begriffe Selbstregulation („self-regulation“), Selbststeuerung („self-monitoring“) und Selbstmanagement („self-management“) gängig. In der Management- und Coaching-Literatur spricht man von Selbstmanagement oder Selbstführung („self-leadership“).

Selbstführung wird in der Management-Literatur mittlerweile umfassender diskutiert. Dabei werden neben Zeitmanagement noch weitere Aspekte wie Energiemanagement, Stressmanagement, Selbstmotivation und Selbstentwicklung integriert (Graf, 2019). Nach Bensmann (2011) basiert Selbstführung auf Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis und Selbststeuerung. Selbstführung wird als Kompetenz angesehen und ist demzufolge erlernbar (z.B. Lucke & Furtner, 2015).

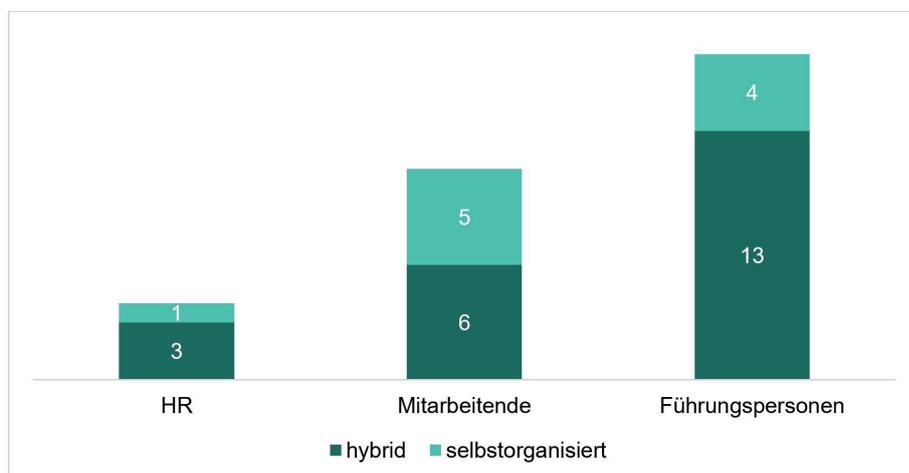
Diverse Studien betonen positive Auswirkungen von Selbstführung im Arbeitskontext (vgl. Furtner & Baldegger, 2016). Es zeigt sich, dass Selbstführung zu höherer Arbeitsleistung führen kann (z.B. Panagopoulos & Ogilvie, 2015). Politis (2006) argumentiert, dass Selbstführung positiv mit Arbeitszufriedenheit zusammenhängt. Darüber hinaus wirkt sich erhöhte Arbeitszufriedenheit positiv auf die Teamleistung aus. Forschungsergebnisse verdeutlichen, dass Selbstführung mit weiteren positiven Faktoren, wie zum Beispiel effektiveren Bewältigungsstrategien, Optimismus, besserer Gesundheit oder weniger Stress im Arbeitsleben einhergehen (Dolbier et al. 2001). Selbstführung hat des Weiteren einen positiven Effekt auf Kreativität und Innovation (z.B. DiLiello & Houghton, 2006).

In bisherigen Studien stellte das IAP einen organisatorischen Wandel hin zu selbstorganisierten Arbeitskontexten fest, welche verstärkte Selbstführung verlangen. Aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen der IAP Studienreihe «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0» verfolgt die aktuelle Studie das Ziel, die Rolle und Ausführung von Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten zu untersuchen. Dabei wird ergründet, wie das Individuum, das Team und die Organisation mit Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten umgehen und wie sie dies in der Praxis umsetzen. Die Unterscheidung der drei Ebenen hatte zum Ziel, ein umfassendes und differenziertes Verständnis von Relevanz, Anwendung und Erleben von Selbstführung zu erhalten.

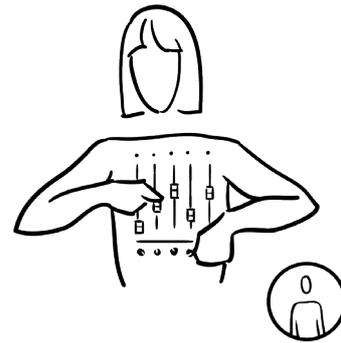
Die Stichprobe umfasst 32 Fach- und Führungskräfte (17 Führungskräfte, 11 Mitarbeitende, 4 HR-Personen) aus verschiedenen Branchen. Zehn Personen arbeiten in einem komplett selbstorganisierten Unternehmen und 22 Personen in einer hybrid organisierten Unternehmensstruktur (z.B. sind nur einzelne Organisationseinheiten selbstorganisiert). Kriterium für die Teilnahme an der Befragung war, dass die befragten Personen in der Anwendung von Selbstführung Erfahrung in selbstorganisierten Kontexten aufweisen. Dementsprechend kennzeichnet die Stichprobe einen hohen Reifegrad bezüglich Entwicklung und Implementierung von Selbstführung. Abbildung 1 zeigt die Stichprobenverteilung nach Funktion. Die Interviews wurden anhand eines strukturierten Interviewleitfadens geführt und dauerten ca. 1 bis 1,5 Stunden. Der Interviewleitfaden wurde anhand einer Voruntersuchung validiert. Alle Interviews wurden nach wissenschaftlichen Standards der qualitativen Datenauswertung bearbeitet.

Nachfolgend werden die Ergebnisse aus der qualitativen Analyse berichtet, unterteilt nach Individual-, Team- und Organisationsebene.

Abbildung 1: Stichprobenverteilung



## 2. Selbstführung auf individueller Ebene



### 2.1. Verständnis Selbstführung

Zu Beginn des Interviews formulierten die Teilnehmenden ihr persönliches Verständnis von Selbstführung (s. Tabelle 1).

Tabelle 1: Was verstehen Sie unter Selbstführung?

- Selbststeuerung (14)
- Selbstorganisation (14)
- eigenständige Zielsetzung auf individueller und Gruppenebene (9)
- Eigenverantwortung (7)
- Selbstreflexion (7)
- Selbstmotivation (4)
- Selbstführung als Lebenseinstellung (4)
- Entscheidungsfreiheit (4)
- Eigeninitiative (2)
- Mitdenken (1)
- Transparenz in Entscheidungsfindung (1)

Aufgrund des Reifegrades der Befragten bei der Ausgestaltung von Selbstführung fällt das Verständnis sehr differenziert aus. Die meisten Nennungen fallen in die Bereiche Selbststeuerung und Selbstorganisation mit je 14 Nennungen, gefolgt von eigenständiger Zielsetzung, Eigenverantwortung und Selbstreflexion. Unter Selbststeuerung verstehen die Teilnehmenden, sich selbst als Persönlichkeit und Mensch zu führen, arbeitstechnische Aspekte wie individuelle Arbeitsprozesse zu steuern, eigene Aufgaben zu definieren sowie die Fähigkeit, die eigenen Emotionen, Treiber, Schwächen und Stärken zu verstehen und zu beeinflussen. Selbstorganisation beinhaltet Aspekte wie Arbeitsplanung und Zeitmanagement, Prioritätensetzung und sich beruflich und privat organisieren. Eigenständige Zielsetzung bedeutet, dass die Ziele gesetzt werden und die Zielerreichung kontrolliert wird. Unter Eigenverantwortung verstehen die Teilnehmenden, dass sie für ihr Verhalten und ihre Entscheidungen Verantwortung übernehmen können. Selbstreflexion befasst sich mit der Analyse persönlicher Stärken und Schwächen in Bezug auf Arbeit und Zusammenarbeit.

Selbstmotivation, Selbstführung als Lebenseinstellung und Entscheidungsfreiheit werden je vier Mal genannt. Unter Selbstführung als Lebenseinstellung verstehen die Teilnehmenden, dass sie das Prinzip der Selbstführung als Lebensphilosophie auch in ihrem Privatleben anwenden. Weiter wird zweimal das Thema Eigeninitiative angesprochen. Zwei weitere Einzelnennungen werden ebenfalls erfasst.

Das Bild der Teilnehmenden zeigt, dass Selbstführung über ein reines Zeit- und Organisationsmanagement hinausgeht und sich somit mit der theoretischen Hintergrundliteratur deckt.

## 2.2. Stellenwert Selbstführung im Arbeitsalltag

Wie beurteilen die Teilnehmenden die individuelle Relevanz von Selbstführung in ihrem Arbeitsalltag? Die Ergebnisse in Abbildung 2 zeigen, dass ein Grossteil der Befragten Selbstführung als omnipräsent oder zentral im Arbeitsalltag wahrnimmt. Weiter beurteilen Führungspersonen Selbstführung als relevant für die Führung von anderen. Gemäss der Befragung ist Selbstführung für das persönliche Zeit- und Ressourcenmanagement und für den Gestaltungsspielraum in der Zielumsetzung relevant. Die Teilnehmenden beschreiben, dass sie grosse Freiräume in der Projektplanung und -ausgestaltung erleben. Für zwei Personen ist Selbstführung für die Harmonisierung verschiedener Lebensdomänen, also eine ausgeprägte «Work-Life-Balance», von grosser Bedeutung. Für eine Person ist Selbstführung für die Entwicklung von Teams relevant, in dem das Team selbst befähigt wird, seine Probleme zu lösen.

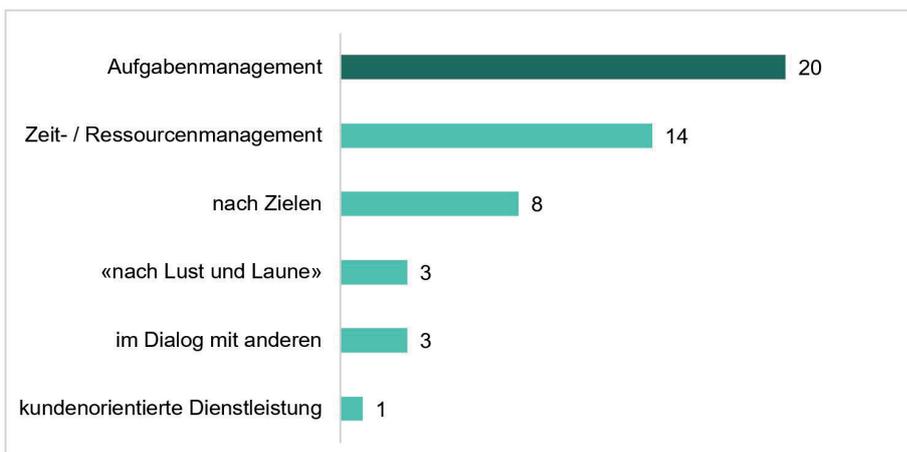
Abbildung 2: Welche Bedeutung hat Selbstführung in Ihrem Arbeitsalltag?



## 2.3. Ausgestaltung Selbstführung

Ein Grossteil der Teilnehmenden organisiert sich nach Aufgaben, Zeit, Ressourcen oder Zielen. Nur wenige Nennungen fallen in die Kategorien «nach Lust und Laune» und «im Dialog mit anderen» (s. Abbildung 3).

Abbildung 3: Wie gestalten/organisieren Sie Ihre Arbeit im selbstorganisierten Arbeitskontext?



## 2.4. Hilfsmittel und Ressourcen für die Gestaltung und Entwicklung von Selbstführung

Welche Hilfsmittel und Ressourcen werden von Teilnehmenden für die individuelle Gestaltung und Entwicklung von Selbstführung verwendet? Die Ergebnisse zeigen ein sehr diverses Bild (s. Abbildung 4). Ein Grossteil der Teilnehmenden nennt verschiedene Tools, die ihnen im Arbeitsalltag helfen. Da die Teilnehmenden z.T. mehrere Tools genannt haben, fällt die Anzahl besonders hoch aus. Die Tools lassen sich in Arbeitsorganisationstools (z.B. Kanban-Board, Post-its, To-Do-Listen-Apps, ...), Kommunikationstools (z.B. Skype, Microsoft Teams, E-Mail, ...) und weitere Tools (z.B. Wiki, firmeninterne Tools, ...) einteilen. Abbildung 5 bietet eine entsprechende Übersicht. Die Clusterbildung gilt hierbei als grobe Orientierung und ist nicht abschliessend.

Abbildung 4: Hilfsmittel zur Gestaltung und Entwicklung von Selbstführung



Auch die Interaktion mit anderen trägt zur Entwicklung der Selbstführung bei. So wird berichtet, dass aktiv Feedback eingeholt wird und Austausch im Netzwerk oder organisationsübergreifend stattfindet. Ebenso ist Selbstreflexion ein präsent Thema. Sechs Personen berichten, dass sie Selbstführung als persönliche Ausrichtung und Lebensgestaltung wahrnehmen. Weiter werden auch auf Coachingangebote (u.a. kollegiales Coaching, interne und externe Coachingangebote) sowie interne und externe Weiterbildungen zurückgegriffen. Als eigene Fortbildung werden Literatur und «Inspiring Talks» als nützliche Quellen erwähnt. Einige Personen berichten, dass ihre Unternehmen sich an Frameworks orientieren. Die teilweise konkret erwähnten Frameworks sind in der Abbildung 6 ersichtlich.

Abbildung 5: Tools für Selbstführung

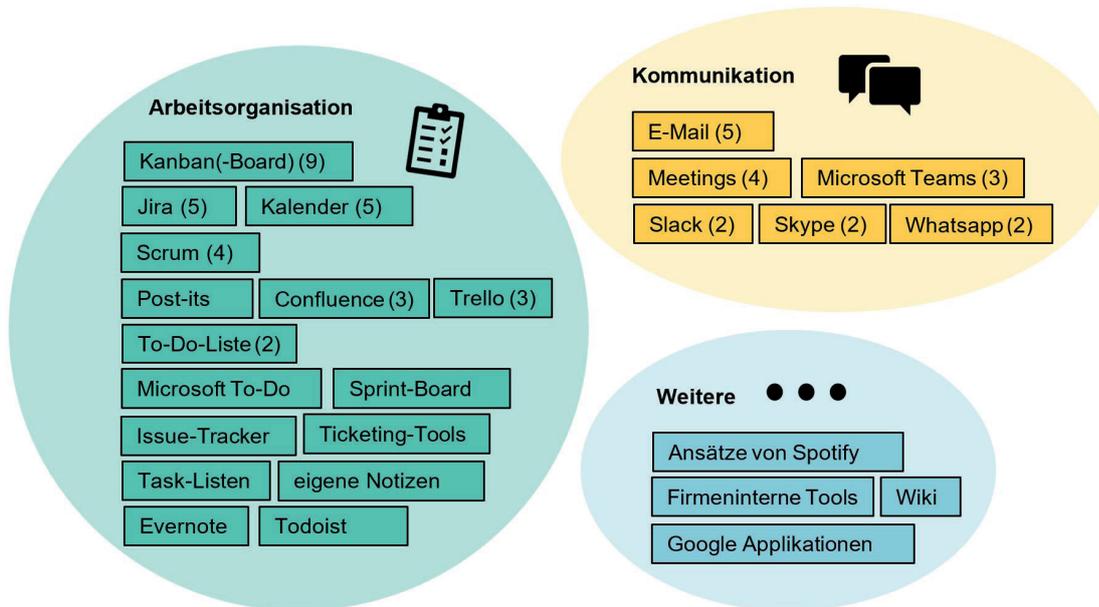
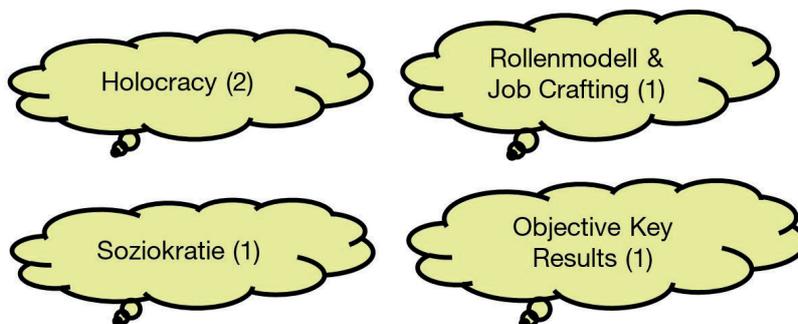


Abbildung 6: Frameworks



## Pamela Aeschlimann

Mandats- und Projektleiterin mit Mitarbeit in der Personal- und Organisationsgilde LerNetz AG



**Was verstehen Sie unter Selbstführung?** Selbstführung ist für mich zum einen die Kompetenz, sich beruflich und privat organisieren und die eigenen Arbeitsinhalte priorisieren zu können. Zum anderen geht es dabei aber auch um die Auseinandersetzung mit sich selbst, der persönlichen Entwicklung und der Zusammenarbeit im Team. Auch auf Ziele hinarbeiten zu können, diese zu überdenken und neu auszurichten, gehört für mich zur Selbstführung dazu.

**Welche Vorteile und Chancen sehen Sie in der Selbstführung für sich selbst?** Indem ich mich selbst führe, gestalte ich eigene Freiräume und erlebe mich wirksam. Dadurch werde ich ausgeglichener und zufriedener. Das sehe ich als grossen Vorteil und zugleich auch als Chance für die eigene Entwicklung.

**Welche Kompetenzen sind hilfreich, damit Selbstführung im Arbeitskontext gelingt?** Auf Seite der Mitarbeitenden sind sicher Selbstverantwortung und Kommunikationsfähigkeit wichtige Kompetenzen. Ein gewisses Mass an Methodenkompetenz gehört ebenfalls dazu, damit ich weiss, wie ich vorgehen kann und was mir für meine Selbstführung hilft. Es braucht aber auch eine kulturelle Basis im Team und in der Firma. Als Mitarbeitende muss ich das Vertrauen haben, dass ich mich weiterentwickeln darf.

**Was hemmt aus Ihrer Erfahrung wirksame Selbstführung?** Wenn Lösungen vorgegeben werden oder wenn nicht genügend Raum oder Zeit da ist, um selbst Lösungen entwickeln zu

können. [...] Jemand hat mal gesagt, «Caring is the highest form of dominance». Wenn man jemandem aus Fürsorge die Hindernisse aus dem Weg räumt und den Weg schon vorbahnt, dann hemmt das die Selbstführung.

**Wie gelingt es Ihrer Meinung nach, dass selbstorganisierte Teams effektiv und effizient zusammenarbeiten?** Der gelungenen Zusammenarbeit geht ein Teamentwicklungsprozess voraus. Einem sich neu selbstorganisierenden Team zu sagen «Macht mal» funktioniert nicht. Es braucht Begleitung und Gefässe der Teamentwicklung, um Klarheit zu schaffen, wo die Verantwortungsbereiche liegen, wer welche Rolle hat und wer welche Aufgaben übernimmt. Es braucht gemeinsame Prinzipien, wie z.B. das Prinzip der Transparenz, damit für eine Entscheidung alle relevanten Informationen zur Verfügung stehen. Auch das Prinzip des Konsent für die Entscheidungsfindung erleichtert die Zusammenarbeit in den Teams sehr. Weiter braucht es auch gewisse Methoden, um die Zusammenarbeit zu unterstützen. Ein Beispiel ist das Timeboxing. Bei dieser Methode hält man sich während einer Teamsitzung bei der Besprechung eines Themas an einen vorher festgelegten Zeitrahmen, um die Zeit bewusst zu nutzen.

Einem sich neu selbstorganisierenden Team zu sagen «Macht mal» funktioniert nicht. Es braucht Begleitung und Gefässe der Teamentwicklung, um Klarheit zu schaffen, wo die Verantwortungsbereiche liegen, wer welche Rolle hat und wer welche Aufgaben übernimmt.

**Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Teamkolleg\*innen in Bezug auf Selbstführung?** Als sich selbstorganisierendes Team wählen und priorisieren wir unsere Mitarbeit in Projekten selbst. Als Projektleiterin erwarte ich, dass meine Teamkolleginnen und Teamkollegen dabei halten, was sie versprechen: Wenn sie ja sagen, dann ist es ein Ja. Wenn sie nein sagen, weiss ich, sie haben andere Prioritäten. Man soll durchaus auch Unsicherheiten teilen und es sagen, wenn man irgendwo ansteht. Das ist extrem wichtig in der Selbstorganisation.

**Welche Erwartungen werden von Ihrer Organisation an Mitarbeitende in Bezug auf Selbstführung gestellt?** Eigenverantwortung und eine gewisse Selbstachtsamkeit werden erwartet. Auch dass man sich einbringt in die Organisation und sich selbst reflektiert mithilfe unserer Werte und Prinzipien.

**Wie verändert es eine Organisation, wenn Mitarbeitende sich vermehrt selbst führen?** Es entsteht ein «Flow», indem die gegenseitigen Erwartungen von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden zusammenpassen. Als Organisation erhalte ich von den Mitarbeitenden, was ich verlange, es resultieren tolle Produkte, ich habe glücklichere Arbeitnehmende, die Kunden sind zufriedener und die Finanzen stimmen. In der Übergangszeit selbst wird man vielleicht nicht unbedingt effizienter. Selbstführung ist eine zu erwerbende Kompetenz, dessen Förderung ein Prozess ist, der Zeit und Reflexion benötigt. Dies erfordert von der Organisation in der Übergangsphase auch eine gute Begleitung. Dies bedeutet kurzfristig zwar eine Investition, die sich längerfristig aber auszahlt.

Jemand hat mal gesagt, «Caring is the highest form of dominance». Wenn man jemandem aus Fürsorge die Hindernisse aus dem Weg räumt und den Weg schon vorpfadet, dann hemmt das die Selbstführung.

**Welche organisatorischen Rahmenbedingungen sind hilfreich, damit Selbstführung gelingen kann?** Es braucht organisatorische Rahmenbedingungen wie gemeinsame Werte und Prinzipien. Allen muss klar sein, dass nichts auf Vorrat entschieden und bestimmt wird. Wenn ein Thema aufkommt muss aber auch klar sein, wo die Verantwortung liegt. Allenfalls müssen dazu auch Rollen geschaffen oder weiterentwickelt werden. Der äusserste Rahmen ist das Organisationsreglement der Aktiengesellschaft, das den Handlungsspielraum und die Art der Zusammenarbeit definiert. Zusätzlich gibt es noch gewisse Handlungsmuster oder Rituale, wie zum Beispiel regelmässige Feedback- und Entwicklungsgespräche, einen persönlichen Coach und ein sorgfältiges Onboarding von neuen Mitarbeitenden.

### 2.5. Vorteile und Chancen Selbstführung

Der grösste wahrgenommene Vorteil von Selbstführung ist der erweiterte Handlungs- und Gestaltungsspielraum. Damit meinen die Teilnehmenden die Stärkung einer dezentralen Entscheidungskompetenz. Die einzelnen Mitarbeitenden sind gefordert, sich aktiv in Entscheidungsprozesse einzubringen und die Ausrichtung ihrer Organisationseinheit mitzugestalten. Das Gefühl der Selbststeuerung im Arbeitsalltag, die Inklusion bei wesentlichen Zielsetzungen und die gesteigerte Transparenz und Zugehörigkeit individueller Arbeitsergebnisse lässt die Teilnehmenden von gesteigerter Motivation, Sinnhaftigkeit und Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen sprechen. Auch wird über eine Steigerung der Flexibilität berichtet. Aufgrund von grösserer Selbstkontrolle in der Gestaltung der Arbeit, höherer Eigeninitiative und gesteigerter Motivation nennen Teilnehmende Selbstverwirklichung und Selbstwirksamkeit als Vorteile und Chance.

Insgesamt wird durch die Ergebnisse verdeutlicht, dass sich Teilnehmende durch die Selbstführung freier fühlen und sich stärker verwirklichen können. Die vollständige Liste wird in Tabelle 2 aufgezeigt.

Tabelle 2: Vorteile und Chancen Selbstführung

+	mehr Handlungs- und Gestaltungsspielraum (17)
+	Motivationssteigerung (9)
+	gesteigerte Sinnhaftigkeit und Identifikation (8)
+	Steigerung Flexibilität (7)
+	Selbstverwirklichung (6)
+	Stärkung Selbstwirksamkeit (5)
+	Entwicklungspotential / Kompetenzzuwachs (4)
+	erhöhtes Wohlbefinden (4)
+	Zuwachs Produktivität & Effektivität (3)
+	Freiraum für Kreativität (3)
+	grössere individuelle Anerkennung (1)

### 2.6. Herausforderungen Selbstführung

Die kontinuierliche Selbstreflexion wird als grösste Herausforderung empfunden. Selbstorganisierte Kontexte erfordern vermehrten Dialog und Absprachen, um Verantwortlichkeiten zu klären oder um mit Schnittstellen umzugehen. Durch eine verstärkte Motivation der Teilnehmenden und gesteigertes Engagement, fällt es einigen schwer, sich von Aufgaben und unternehmerischen Anforderungen abzugrenzen und Verantwortungen auch mal abzulehnen. Weiter erfordert Selbstführung viel Ausdauer und Disziplin, wodurch Frust und Scheitern erlebt werden kann. Vermehrt wird auch über Überforderung oder Selbstüberschätzung berichtet. Zwei Personen betonen die Herausforderung, kritisches Feedback angesichts einer eher indirekten und konfliktscheuen Arbeitskultur zu erhalten. Die Akzeptanz

heterogener Arbeitsstile wird als weitere Herausforderung benannt. Durch die Selbstführung sind viele Mitarbeitende in ihrer Arbeitsgestaltung sehr frei, was dazu führt, dass es grosse Unterschiede in der Erwartungshaltung und Ausgestaltung seitens Mitarbeitende und Organisation gibt. Deshalb sollten Mitarbeitende offen sein und auch akzeptieren können, dass es viele Wege gibt, die zum Ziel führen. Tabelle 3 bietet die Übersicht über alle Nennungen.

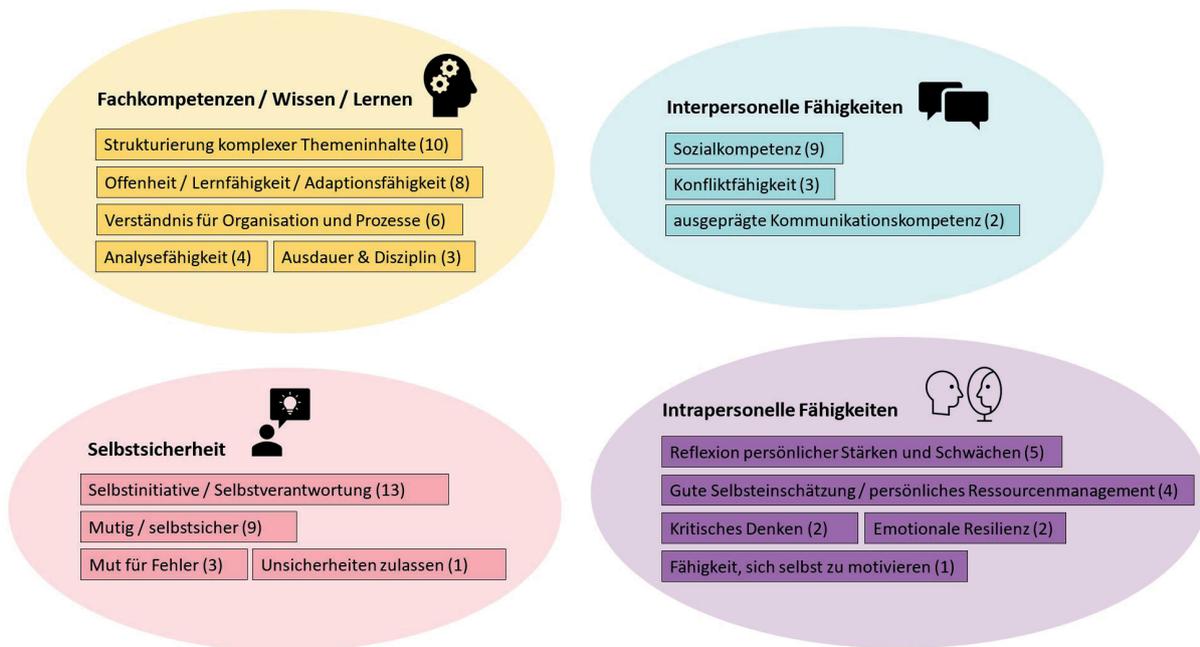
Tabelle 3: Herausforderungen in Bezug auf Selbstführung

–	kontinuierliche Selbstreflexion (11)
–	erfordert mehr Dialog & Absprachen (8)
–	fehlende Abgrenzung (8)
–	Ausdauer & Disziplin (7)
–	Überforderung / Selbstüberschätzung (7)
–	Frust & Scheitern (5)
–	verantwortlich zu eigenen Entscheidungen stehen (4)
–	Bereitschaft selbstorganisiertes Arbeiten (4)
–	fehlende Erfahrung (3)
–	steigende Anforderungen / mehr Druck (2)
–	Umgang mit Feedback (2)
–	Akzeptanz heterogener Arbeitsstile (2)
–	Umgang mit Unsicherheiten (1)
–	benötigt Ressourcen und Zeit in der Umstellung (1)
–	hohe Kompetenzanforderungen (1)

## 2.7. Kompetenzen Selbstführung

Um die erfolgskritischen Kompetenzen für Selbstführung zu erfassen, haben wir die Teilnehmenden nach einer Situation gefragt, in welcher sie Selbstführung erfolgreich einsetzen konnten. Grob lassen sich die Kompetenzen in die Cluster intrapersonelle Fähigkeiten, interpersonelle Fähigkeiten, Fachkompetenzen/Wissen und Selbstsicherheit einteilen (s. Abbildung 7). Bei den intrapersonellen Fähigkeiten werden Reflexion persönlicher Stärken und Schwächen sowie eine gute Selbsteinschätzung hervorgehoben. Im Bereich der Fachkompetenzen / Wissen werden vor allem die Kompetenzen, komplexe Themeninhalte strukturieren zu können, Offenheit / Lernfähigkeit sowie Verständnis für die Organisation genannt. Empathie ist eine sehr wichtige Kompetenz im interpersonellen Bereich. Selbstinitiative / Selbstverantwortung sowie Mut / Selbstsicherheit / Bereitschaft Komfortzone zu verlassen werden in der Kategorie Selbstsicherheit häufig genannt.

Abbildung 7: Kompetenzen Selbstführung



## 2.8. Wechsel von Hierarchie zu selbstorganisiertem Kontext: Organisationale Veränderungen

Die Umstellung vom hierarchischen zum selbstorganisierten Kontext kann sehr herausfordernd sein. Deshalb haben wir die Teilnehmenden gefragt, wie sich die Anforderungen an ihre Selbstführung im Wandel von hierarchischen zum selbstorganisierten Kontext verändert haben. Es zeigt sich, dass der selbstorganisierte Kontext mehr Verantwortung erfordert. Dies kann zu höheren Anforderungen und mehr Druck führen, was Disziplin und mehr Selbstführung erfordert. Auf der anderen Seite berichten die Interviewpartner\*innen von mehr individuellen Freiräumen und durch die Beeinflussungsmöglichkeiten von mehr Freude im Arbeitsprozess. Die Interviews verdeutlichen ausserdem eine subjektiv wahrgenommene Steigerung von Effizienz. Durch die Verantwortungsumverteilung ändert sich auch der Führungsstil von Führungskräften. Führungskräfte berichten, dass sie Verantwortung und Entscheidungen an das Team abgeben können und verstärkt zielorientiert führen, ohne alles vorzugeben. Eine Person berichtet, dass das verstärkte Engagement, welches sie mitbringt, eine höhere Qualität der Arbeitsergebnisse ermöglicht. Eine andere Person merkt an, dass sie sich durch verstärkte Selbstführung deutlich mehr mit anderen Personen abstimmen muss und somit das Stakeholdermanagement von wachsender Bedeutung ist. Acht Personen berichten, dass sie keine Veränderung wahrnehmen, da sie seit Beginn ihrer beruflichen Laufbahn in selbstorganisierten Kontexten gearbeitet haben (s. Tabelle 4).

## Selbstführung auf individueller Ebene

Tabelle 4: Wahrgenommene Veränderung Selbstführung durch organisatorischen Wandel

- mehr Verantwortung (9)
- immer in selbstorganisierten Kontext gearbeitet/keine Veränderung (8)
- mehr Freiheiten (6)
- effizienter geworden (6)
- anderer Führungsstil (5)
- mehr Disziplin und Selbstmanagement erfordert (5)
- höhere Anforderungen / mehr Druck (5)
- mehr Freude durch direkte Beeinflussung (5)
- Qualität der Arbeit ist höher (1)
- Stakeholdermanagement ist bedeutender (1)

## Thomas Walke

Leiter Kundendienst B2B Midmarket  
Swisscom (Schweiz) AG



**Was verstehst du unter Selbstführung?** Unter Selbstführung verstehe ich, dass mir niemand sagen muss, was ich genau tun muss. Das mache ich selbst. Mir sagt auch niemand, wie ich priorisiere [...] oder wie ich meine Zeit zwischen wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Tätigkeiten, Lernen oder administrativen Aufgaben, einteile. [...] Einmal die Woche habe ich bei mir einen Kalenderblocker drin, den ich ZFDB nenne, Zeit für die Birne. Dieser steht für nichts Anderes als mich daran zu erinnern und darüber nachzudenken, was ich in den letzten Tagen gemacht habe. Ich überlege mir dann, ob ich das gemacht habe, was wichtig war und was mich, bezogen auf unsere Ziele, weiterbringt, oder ob ich mich von anderen treiben lassen habe. Das gehört zur Selbsterkenntnis und führt zu einer Steuerung, Dinge vielleicht anders zu tun.

So überraschend das klingt, physische Nähe ist wichtig damit Teams funktionieren, weil dadurch mehr Interaktionen entstehen. Es ist auch von hoher Bedeutung, dass das Team einen gemeinsamen Sinn oder Purpose trägt. Ausserdem glaube ich, dass die Identifikation oder Erkenntnis des Einzelnen, welchen Beitrag er oder sie dazu leisten kann, eine wichtige Rolle spielt. Wenn jemand zwar grundsätzlich hinter dem Team steht, aber die Person nicht erkennt, was sie beitragen kann, dann ist sie nicht Teil davon.

**Welche Bedeutung hat Selbstführung in deinem Arbeitsalltag?** [...] Ich kann mir nicht vorstellen, in einem Arbeitskontext zu arbeiten, in dem ich mich nicht selbst führen kann. Ich glaube, es gibt Menschen, [...] die sich bewusst Unternehmen suchen, in denen sie sich nicht selbst führen müssen. Aber ich für mich suche ein Umfeld, in dem ich etwas gestalten, bewegen und verändern kann. Das Element der Selbstführung ist für mich wichtig, damit ich dem nachgehen kann, was für mich wertstiftend, erfüllend und motivierend ist.

Einmal die Woche habe ich bei mir einen Kalenderblocker drin, den ich ZFDB nenne, Zeit für die Birne. Dieser steht für nichts Anderes als mich daran zu erinnern und darüber nachzudenken, was ich in den letzten Tagen gemacht habe. Ich überlege mir dann, ob ich das gemacht habe, was wichtig war und was mich, bezogen auf unsere Ziele, weiterbringt, oder ob ich mich von anderen treiben lassen habe. Das gehört zur Selbsterkenntnis und führt zu einer Steuerung, Dinge vielleicht anders zu tun.

**Was sind die Vorteile und Chancen in Bezug auf die Selbstführung?** Vorteile sind für mich die Gestaltungsmöglichkeiten, Motivation freisetzen zu können, Dinge dazulernen, die man vorher nicht gemacht hat und die Möglichkeit, mehr über sich hinauszuwachsen. Die Nachteile sind Selbstaufgabe, Frust, Scheitern an Dingen.

**Inwiefern haben sich die Anforderungen an die eigene Selbstführung im Wandel zu selbstorganisierten Arbeitskontexten verändert?** Die Art und Weise, wie ich heute führe, [...] die ist ganz anders als sie vor vier oder fünf Jahren war. Damals habe ich sehr viel stärker fachlich eng geführt und war viel näher an den Themen dran. [...] Mit Vergrößerung der Führungsspanne oder indirekter Führung hat sich das geändert. Das war sicher ein wesentliches Element und hat wahrscheinlich auch mit persönlicher Reife als Führungskraft zu tun. [...] Ich habe schon vor Jahren gesagt, ich stelle immer die fachlich besten Menschen ein, weil ich Mitarbeitende suche, die Dinge besser können als ich selbst. Meine Fähigkeit ist nicht, fachlich das Beste zu können, sondern

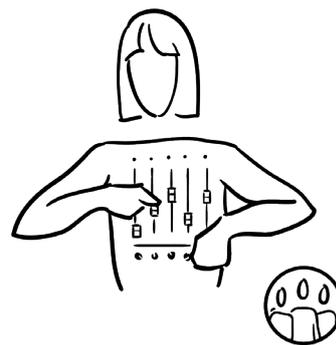
Menschen und Gruppen zusammenzustellen, die Dinge erreichen, die ich allein nicht machen kann. Wenn du mich fragst, wie hat sich die Selbstführungskompetenz gewandelt, dann würde ich jetzt sagen, die Art und Weise, wie ich führe, hat sich geändert.

**Was hilft deiner Meinung nach, damit selbstorganisierte Teams effektiv zusammenarbeiten?**

So überraschend das klingt, physische Nähe ist wichtig damit Teams funktionieren, weil dadurch mehr Interaktionen entstehen. Es ist auch von hoher Bedeutung, dass das Team einen gemeinsamen Sinn oder Purpose trägt. Ausserdem glaube ich, dass die Identifikation oder Erkenntnis des Einzelnen, welchen Beitrag er oder sie dazu leisten kann, eine wichtige Rolle spielt. Wenn jemand zwar grundsätzlich hinter dem Team steht, aber die Person nicht erkennt, was sie beitragen kann, dann ist sie nicht Teil davon.

**Wie verändert sich eine Organisation, wenn Mitarbeitende sich vermehrt selbst führen?** Sie beschleunigt sich und sie wird stabiler. Ich sage jetzt bewusst stabiler. Sie wird widerstandsfähiger im Markt, wenn die Mitarbeitenden ein gemeinsames Bild haben, wo sie hinwollen. [...] Sie wird nicht unbedingt stabiler aus Sicht einer klassischen Führungsperson, weil es zur Dezentralisierung führt und gefühlten Kontrollverlust, weil nicht mehr alles bei der Führungskraft über den Tisch läuft. Und das muss auch nicht sein.

## 3. Selbstführung auf Teamebene



### 3.1. Wahrnehmung Zusammenarbeit Team

Wie nehmen die Befragten die Zusammenarbeit in selbstgeführten Teams war? Die Antworten spiegeln sowohl positive als auch herausfordernde Arbeitserlebnisse wider (s. Tabelle 5). Grundsätzlich zeigt sich, dass die Teilnehmenden die Zusammenarbeit im Team positiv wahrnehmen. Insbesondere der Austausch und die Kommunikation untereinander werden thematisiert. Der fachübergreifende sowie der soziale Austausch im Team wird sehr geschätzt. Die Teammotivation steigt, da sich nun jede\*r aktiv einbringen kann. Es wird über Freude bei der Zusammenarbeit berichtet. Auch werden eine erhöhte Effizienz und Effektivität sowie Kreativität wahrgenommen. Selbstorganisierte Teams werden als sehr flexibel und produktiv wahrgenommen und Teammitglieder fühlen sich ermutigt, neue und ungewöhnliche Ideen auszuprobieren. Die Wertschätzung, Offenheit und Unterstützungsbereitschaft untereinander werden ebenfalls lobend erwähnt. Als herausfordernd wird teilweise die Abnahme des Zugehörigkeitsgefühls innerhalb der Teams aufgrund verstärkter Selbstführung wahrgenommen.

Tabelle 5: Wahrnehmung Zusammenarbeit Team

#### Positives Arbeitserlebnis durch (48):

- gesteigerter Austausch und Kommunikation untereinander (12)
- hohe Teammotivation (7)
- allgemein positives Arbeitserlebnis mit viel Freude (7)
- hohe Effizienz und Effektivität (5)
- Wertschätzung und Kommunikation auf gleicher Augenhöhe (5)
- gesteigerte Kreativität (4)
- mehr Offenheit (3)
- gegenseitige Unterstützung (3)
- gute Ressourceneinschätzung des Einzelnen (1)
- lehrreiche Zusammenarbeit (1)

#### Herausforderndes Arbeitserlebnis durch (7):

- Abnahme Zugehörigkeitsgefühl (3)
- Überforderung des Einzelnen (1)
- Hohe Anforderung an Maturität aller beteiligten Personen (1)
- hohe Frustration (1)
- zunehmende Arbeitslast (1)

### 3.2. Erfolgsfaktoren gelingender Selbstführung im Team

Wie gelingt es, dass selbstorganisierte Teams effektiv und effizient zusammenarbeiten? Eine klare Mehrheit nennt die Bereitschaft für Selbstverantwortung als relevanten Erfolgsfaktor. Hier steht im Vordergrund, sich neuen Vorgehensweisen und Arbeitsmodellen neugierig zu öffnen und kontinuierlich zu lernen. Weiter stellt eine ausreichend detaillierte und klare Zieldefinition einen weiteren Erfolgsfaktor dar. Rollen und Verantwortlichkeiten gilt es transparent zu definieren. Auch der regelmässige Austausch (z.B. in Form von Feedback, Stand-ups, Retrospektiven) sowie eine gemeinsame Vision sind förderlich. Ein guter Teamzusammenhalt, Vertrauen auf Teamebene und eine gelebte Fehlerkultur sind essenziell, damit Teams ihr volles Potential ausschöpfen können. Für den Prozess der Teamentwicklung ist es wichtig, gemeinsam als Team eine Fehlerkultur zu definieren, damit die Zusammenarbeit erfolgreich sein kann. Dabei sind auch Strukturen oder gemeinsame Routinen wichtig, wie zum Beispiel Daily Stand-ups, welche immer zur gleichen Zeit stattfinden. Zudem werden Konflikt- und Kommunikationskompetenzen angesprochen. Tabelle 6 zeigt die vollständige Liste der genannten Erfolgsfaktoren.

Tabelle 6: Erfolgsfaktoren Teamarbeit

+	Bereitschaft für Selbstverantwortung und neue Aufgaben (18)
+	Definieren von klaren Zielen / Verantwortungen / Rollen (18)
+	regelmässiger Austausch / iteratives Vorgehen (9)
+	grundlegende Visionen und Ausrichtungen (Alignment) (8)
+	Vertrauen (7)
+	Zusammenhalt / keine individuelle Selbstverwirklichung (7)
+	Fehlerkultur (6)
+	Konflikt- und Kommunikationskompetenzen (5)
+	Bewältigung komplexer Aufgaben (4) und Erfolge feiern / Begeisterung (2)
+	Gefühl der Selbstwirksamkeit des Einzelnen (3)
+	Anerkennung und Wertschätzung von Stärken und Schwächen (3)
+	Prozess der Teamentwicklung (2)
+	spezifische Methoden / Tools / Frameworks (2)
+	Strukturen / gemeinsame Routinen (2)
+	Geduld (1)
+	physische Nähe (1)
+	Zugang zu Expertenwissen und hierarchieübergreifendes Arbeiten (1)
+	Mut für Innovation / «Trial-and-Error» (1)

### 3.3. Misserfolgsfaktoren gelingender Selbstführung im Team

Der folgende Abschnitt fasst die erfragten Misserfolgsfaktoren in der Teamentwicklung in selbstorganisierten Arbeitskontexten zusammen (s. Tabelle 7). Fehlende Kommunikation oder fehlende Konfliktfähigkeit werden als häufigste Misserfolgsfaktoren genannt. Auch beschreiben die Teilnehmenden, dass es Herausforderungen in der Aufgabenverteilung gibt. Zum Beispiel das «persönliche Horten» von Aufgabengebieten oder mangelnde Bereitschaft der Teammitglieder, weniger attraktive Tätigkeiten zu übernehmen. Dies schliesst auch unklare Verantwortungsdefinitionen oder Übernahme von Aufgaben ausserhalb der Komfortzone mit ein. Fünf Personen berichten über eine mangelnde Fokussierung oder Priorisierung in der Projektausführung. Zwei Personen sprechen an, dass es hinderlich für die Zusammenarbeit ist, wenn die Geschäftsleitung oder Mitarbeitende kein Commitment gegenüber Selbstführung zeigen und nicht bereit sind, Veränderungen in der Arbeitsgestaltung vorzunehmen. Eine Person betont, dass ein Mangel an unterschiedlicher Perspektiven und Diversität der Mitarbeitenden hinsichtlich fachlicher Expertise, Berufserfahrung, Alter und Geschlecht als hinderlich für die Teamdynamik einzustufen ist.

Tabelle 7: Misserfolgsfaktoren Teamzusammenarbeit

–	fehlende Kommunikation / Konfliktfähigkeit (9)
–	Herausforderung Aufgabenverteilung (7)
–	mangelnde Fokussierung / Prioritätensetzung (5)
–	mangelnde Disziplin und Verantwortungsgefühl des Einzelnen (3)
–	mangelndes Commitment gegenüber Selbstführung (2)
–	viel Diskussion, wenig Entscheide (1)
–	mangelndes Vertrauen (1)
–	keine Diversität im Team (1)
–	nicht über den Gartenzaun hinausdenken können (1)
–	mangelnde Kompetenz / Erfahrung Selbstführung (1)

### 3.4. Erwartungen an das Team

Ein Grossteil der Teilnehmenden erwartet von den Arbeitskolleg\*innen Verlässlichkeit bei der Aufgabenerfüllung (s. Abbildung 8). Damit einhergehend wird auch die Aufrichtigkeit erwartet, Schwächen transparent einzugestehen und bei Bedarf Unterstützung anzufordern. Auch eine Bereitschaft zur Selbstführung sowie eine Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem wird stark erwartet. Darüber hinaus gibt es einige Nennungen zu selbständigem Denken und Handeln, Verantwortungsübernahme sowie transparente Kommunikation und Feedback. Die Teilnehmenden erwarten Motivation und Engagement für die Zielerreichung von ihren Teamkolleg\*innen. Die Bedeutung der Selbstreflexion wird auch auf Teamebene hervorgehoben.

Abbildung 8: Erwartungen an das Team



### 3.5. Umgang mit Konflikt

Insgesamt berichten die Teilnehmenden über eine offene Gesprächs- und Feedbackkultur in ihren Teams (s. Abbildung 9). So wird u.a. in Retrospektiven eine regelmäßige Qualitätssicherung der Teamzusammenarbeit erörtert. Offenes und respektvolles Feedback führt dazu, dass Konflikte gar nicht erst unter der Oberfläche anschwellen. Konflikte werden sowohl selbstständig wie auch mit zuständigen Personen (z.B. Scrum Master, Projektleitende, ...) gelöst.

Abbildung 9: Umgang mit Konflikt



## Maria Castellana

Professional Service Manager  
Fachverantwortliche SAP RE-FX  
SBB IT



**Was verstehen Sie unter Selbstführung?** Ich verstehe unter Selbstführung Eigenverantwortung im Arbeitsalltag. Das bedeutet, dass ich keinen Vorgesetzten mehr habe, der mir sagt, was zu tun ist, sondern, dass ich mich selbst organisiere. Ich nutze dabei Handlungsspielräume aus und bin selbstorganisiert, halte mich aber an Rahmenbedingungen, die im Team definiert wurden. Selbstorganisation heisst für mich, dass ich die Möglichkeit habe, innerhalb meines Kompetenzbereiches, Entscheidungen zu treffen. Ich organisiere mich im Sinne der Unternehmensziele selbst. Bei dieser Selbstorganisation ist Transparenz enorm wichtig, weil der regelmässige Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter mittels Bilas oder Trilas wegfällt. Deshalb ist Transparenz ein entscheidendes Kriterium, um darzulegen, woran man arbeitet und wo man Probleme hat.

**Welche Bedeutung hat Selbstführung in Ihrem Arbeitsalltag?** Eine sehr wichtige. Ich kann dadurch flexibler und schneller handeln. Ich muss keine langen Entscheidungswege mehr einhalten, sondern kann schneller reagieren und bin dadurch auch näher am Kunden. Ich kann in kürzerer Zeit eine Dienstleistung anbieten als es beim klassischen Führungsstil der Fall wäre und kann auch schneller reagieren, wenn sich die Anforderungen oder Ziele ändern. Der Austausch ist viel agiler.

**Wie und von wem werden Aufgaben, Ziele oder auch Verantwortung in Ihrem Unternehmen definiert?** Wir haben ein Team von zehn Personen und treffen uns jede zweite Woche physisch an

einem sogenannten Planungsmeeting. Wir führen da auch ein Kanban Board, wo Tasks aufgenommen und verteilt werden. Wobei «verteilen» nicht heisst, dass sie jemandem aufs Auge gedrückt werden. Es kann jeder aufgrund der Kompetenzen oder der Ressourcen selbst entscheiden, welchen Task er sich schnappen möchte. Grundsätzlich wird alles im Team entschieden, wie die Arbeit aber abläuft oder ausgeführt wird, das obliegt dann jedem selbst. [...] Wir sind aber insgesamt wirklich weggekommen von dieser hierarchischen Führung. Wir wählen in regelmässigen Abständen die von uns definierten Rollen, die dann für ein bestimmtes Thema verantwortlich sind (z.B. Finanzminister). Wichtige Entscheidungen fällen wir im Team gemeinsam. Wenn ich das Gefühl habe, ich habe eine Aufgabe, bei der ich nicht selbst entscheiden möchte, dann kann ich auch ausserordentliche Team-Meetings einberufen. Wir haben einen regen Austausch innerhalb vom Team. [...] Bezogen auf Ziele gibt es in unserer Firma klare Vorgaben. Wir haben Unternehmensziele und Teamziele. Die Unternehmensziele werden auf die Organisationseinheiten runtergebrochen, wobei das Team dann selbst entscheiden kann, welche Teamziele sie aus den Unternehmenszielen ableiten möchten. Auch das geschieht innerhalb vom Team. Wir erarbeiten die Ziele gemeinsam. Wir schauen, was steht an, wo gibt es Verbesserungspotenzial und definieren dann die Ziele gemeinsam und arbeiten dann gemeinsam darauf hin.

[...] Bei dieser Selbstorganisation ist Transparenz enorm wichtig, weil der regelmässige Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern mittels Bilas oder Trilas wegfällt. Deshalb ist Transparenz ein entscheidendes Kriterium, um darzulegen, woran man arbeitet und wo man Probleme hat.

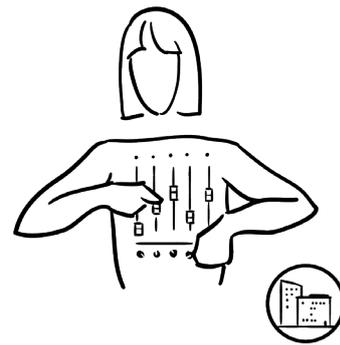
**Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Teamkolleg\*innen in Bezug auf deren Selbstführung?** Meine Erwartung an meine Kollegen ist, dass sie den Teamspirit trotz allem versuchen beizubehalten und dass sie ein bisschen «vom eigenen Sूपlein kochen» wegkommen. Ich erwarte auch Hilfsbereitschaft innerhalb vom Team und dass man signalisiert «Hey, ich habe jetzt freie Kapazität, kann ich irgendwo unterstützen?»

**Welche Erwartungen werden von der Organisation an die Mitarbeiter in Bezug auf ihre Selbstführung gestellt?** Die Organisation erwartet, dass man nach wie vor seiner Arbeit nachgeht, dass man sie effizienter macht, dadurch dass lange Entscheidungswege wegfallen und dass man vermehrt in Dialoge geht.

Ich kann dadurch flexibler und schneller handeln. Ich muss keine langen Entscheidungswege mehr einhalten, sondern kann schneller reagieren und bin dadurch auch näher am Kunden. Ich kann in kürzerer Zeit eine Dienstleistung anbieten als es beim klassischen Führungsstil der Fall wäre und kann auch schneller reagieren, wenn sich die Anforderungen oder Ziele ändern. Der Austausch ist viel agiler.

**Haben sich die Anforderungen an Ihre Selbstführung im Wandel vom hierarchischen zum selbstorganisierten Kontext geändert?** Ja, ich bin disziplinierter und fokussierter geworden. Ich habe das Gefühl, ich muss mehr liefern, ich bin ja verantwortlich dafür. Ich habe aber auch mehr Freude an dem, was ich mache, weil ich es direkt beeinflussen kann. Früher konnte ich das nicht. Ich konnte mich nicht entfalten, sondern war in diesem Vorgesetzten-Mitarbeiter-Konstrukt gefangen. Der Vorgesetzte hat gesagt, der Mitarbeiter hat gemacht, salopp ausgedrückt. Das ist heute nicht mehr der Fall und das macht das Ganze natürlich spannender und interessanter.

## 4. Selbstführung auf Organisationsebene



### 4.1. Erwartungen seitens Organisation

In Abbildung 10 ist ersichtlich, dass die Organisation vor allem eine ausgeprägte Selbstführung und Selbstverantwortung von ihren Mitarbeitenden erwartet. Weiter werden eine gesteigerte Dialogbereitschaft und eine proaktive Kommunikation erwünscht. Selbstführung auf individueller und Teamebene darf nicht zu Lasten der Wirtschaftlichkeit und Produktivität des Unternehmens gehen. Zudem werden Durchhaltevermögen in der Zielerreichung, das Einbringen von Fachkompetenzen, Zeit- und Ressourcenplanung, Effizienzsteigerung sowie das Betrachten der Karriere als Selbstverantwortung («Own your career») seitens der Unternehmen betont. Vereinzelt formulieren die Befragten Aspekte wie das Beachten von definierten Prozessen, Selbstreflexion, konstantes Weiterbilden, hohe Qualitätsansprüche und gegenseitige Unterstützung.

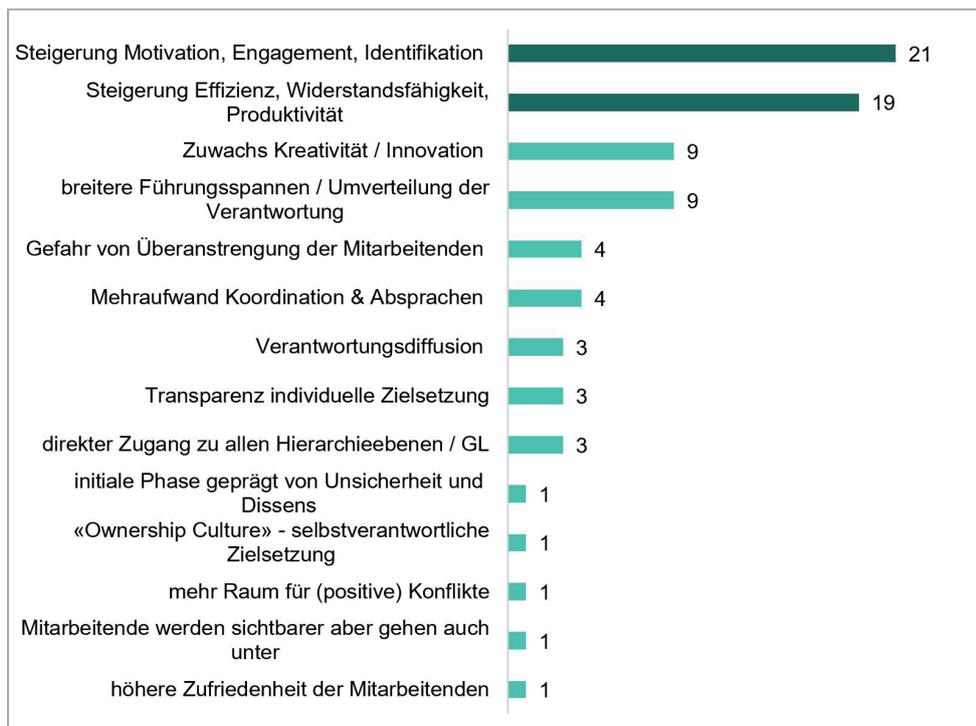
Abbildung 10: Erwartungen seitens Organisation



## 4.2. Veränderung der Organisation

Die Veränderung der Organisation angesichts vermehrter Selbstführung ergab interessante Einsichten seitens der Befragten (s. Abbildung 11). Die meisten Nennungen fallen in den Bereich der Motivations-, Engagements- und Identifikationssteigerung sowie auch der Steigerung von Effizienz, Widerstandsfähigkeit und Produktivität. Es wird über einen Zuwachs von Kreativität und Innovation berichtet. Auch bemerken Mitarbeitende die breitere Führungsspanne und die damit einhergehende Umverteilung der Verantwortung. Als tendenziell negative Veränderungen innerhalb der Organisation werden folgende benannt: Einige Teilnehmende sprechen über die Gefahr der Überanstrengung oder den Mehraufwand an Koordination und Absprachen. Weiter wird auch Verantwortungsdiffusion angesprochen, also bestehende Unsicherheiten oder Unklarheiten in der Verteilung von Zuständigkeiten.

Abbildung 11: Veränderung der Organisation durch selbstgeführte Mitarbeitende



## 4.3. Förderliche organisatorische Rahmenbedingungen

Wie schon in der Kategorie «Erfolgsfaktoren Teamarbeit» wird auch hier die Wichtigkeit klarer Ziel-, Verantwortlichkeits- und Rollendefinition betont (s. Tabelle 8). Weiter gibt es einige Nennungen zu transparentem Wissens- und Informationsaustausch sowie unterstützenden Frameworks, Tools und Systemen. Dies kann technische Systeme beinhalten, aber auch Weiterbildungsangebote und/oder interne und externe Unterstützungspersonen. Auch wird mehrfach die Notwendigkeit einer grundlegenden Vision und Ausrichtung der Organisation betont. Vorgesetzte und wesentliche Stakeholder können durch ihre Vorbildfunktion Selbstführung fördern. Gemäss der Erfahrung der Interviewpartner\*innen

sollte Selbstführung ein zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur darstellen. Eine gelebte Fehlerkultur und damit einhergehendes Vertrauen stellen weitere Pfeiler einer lernförderlichen Unternehmenskultur dar. Einige Teilnehmende erwähnen, dass im Rekrutierungsprozess die Erfahrung bzw. Offenheit gegenüber selbstgeführten Arbeitsformen der Bewerber\*innen thematisiert werden sollte. Zudem erwähnt eine Person, dass sie es förderlich findet, wenn Selbstführung zuerst in einem geschützten Rahmen implementiert wird und somit nicht mit den hierarchischen Strukturen konkurrieren muss.

Tabelle 8: Förderliche organisatorische Rahmenbedingungen

- klare Definition von Ziele, Verantwortlichkeiten und Rollen (10)
- transparenter Wissens- und Informationsaustausch (9)
- unterstützende Frameworks, Tools und Systeme (9)
- grundlegende Vision und Ausrichtung (Alignment) (8)
- Vorbildfunktion von Vorgesetzten und von wesentlichen Stakeholdern (8)
- Selbstführung als zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur (7)
- vorhandene Fehlerkultur (6)
- Rekrutierung von Mitarbeitenden, die Selbstführung schätzen und leben (5)
- Geduld mit Organisation (4)
- Anerkennung / Wertschätzung (2)
- Anreizsysteme, die Selbstorganisation belohnen (2)
- Implementierung von Selbstführung im geschützten Rahmen (1)

### 4.4. Organisatorische Hemmnisse

Als Gegensatz zu den förderlichen Rahmenbedingungen konzentriert sich dieser Abschnitt auf organisatorische Hemmnisse. Der Spitzenreiter dieser Kategorie ist die sanktionierende Organisationskultur (s. Tabelle 9). Dies beinhaltet, dass Micromanagement und eine Angstkultur vorherrschen. Darüber hinaus werden Erfolge belohnt und Misserfolge bestraft. Der Versuch ein Risiko einzugehen, z.B. um Innovation zu fördern, wird dabei von der Organisationskultur nicht wertgeschätzt und sanktioniert. Unklare Zieldefinitionen stellen hemmende Faktoren bei der Implementierung von selbstgesteuerten Arbeitsformen dar. Des Weiteren werden die Übersteuerung durch die Geschäftsleitung, mangelnde Entscheidungsbefugnis und zu geringe Handlungsspielräume als hinderlich empfunden. Das Gleiche gilt für Intransparenz und fehlende Kommunikation. Das Schnittstellenmanagement verschiedener Organisationsformen ist herausfordernd. Hat das Unternehmen keine Vision, ist dies ebenfalls nicht förderlich für Selbstführung. Eine Anzahl von Teilnehmenden berichten, dass ein Commitment während des Changeprozesses seitens der Vorgesetzten als essenziell empfunden wird, da ansonsten «pseudo-selbstorganisierte» Arbeitsformen entstehen. Diese Formulierung zielt darauf ab, dass Selbstführung zwar von der Führungsetage erwünscht sein kann, aber entweder im Prozessverlauf oder spätestens bei der Ergebnispräsentation selbstverantwortliches Handeln moniert oder gar sanktioniert wird. Nicht zuletzt kann auch wirtschaftlicher Druck hemmend wirken.

Tabelle 9: Organisatorische Hemmnisse

- sanktionierende Organisationskultur (16)
- unklare Zieldefinition (8)
- Übersteuerung durch Geschäftsleitung (8)
- Schnittstellenmanagement Organisationsformen (hybrid / selbstorganisiert) (6)
- fehlende Entscheidungsbefugnisse / zu kleiner Handlungsspielraum (6)
- Intransparenz / fehlende Kommunikation (6)
- fehlende Vision und Ausrichtung Unternehmen (5)
- fehlendes Commitment im Changeprozess seitens Vorgesetzten (4)
- wirtschaftlicher Druck (3)

### 4.5. Organisationale Unterstützung

Die organisationale Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Einführung und Entwicklung von Selbstführung beleuchtet der folgende Abschnitt. 19 Personen berichten, dass sie vom Unternehmen Unterstützung in Form von Coaching/Supervision oder z.B. Scrum Master erhalten (s. Tabelle 10). Hierbei ist zu betonen, dass es sich tendenziell um ein umfassenderes Verständnis der Befragten von Coaching handelt (u.a. kollegiales Coaching, die Führungskraft als Coach) und nicht nur ein professionelles Coaching durch eine externe Person gemeint ist. Weiter berichten 17 Personen, dass die Teilnahme an internen und externen Weiterbildungen als lernförderliche Instrumente zur Verfügung steht. Die Thematik der Weiterbildung fokussiert sich auf Kommunikation und Selbstführungskompetenzen. Neben Coaching sind auch Mentorship und entsprechende Onboarding-Programme wichtige Themen. 11 Personen berichten zudem, dass es Ansprechpersonen im HR gibt. Zudem verstehen die Teilnehmenden institutionalisiertes Feedback als organisationale Unterstützung.

Tabelle 10: Organisationale Unterstützung

- Coaching/Supervision/Scrum Master (19)
- Externes und internes Weiterbildungsangebot (17)
- Mentorship und Onboarding (12)
- HR (11)
- (360°-) Feedbacks (6)
- Bereitstellen bzw. Testen von verschiedenen Modellen / Methoden / Tools (2)
- Communities (1)
- internes Wiki, um sich zu informieren (1)

## Michèle Berdat

Leiterin Operations Management  
Post CH AG, PostLogistics



**Was verstehen Sie unter Selbstführung?** Für mich bedeutet Selbstführung, wie ich mich dahin steuern kann, sodass ich meine Ziele erreiche, dass ich mich selbst kenne, dass ich mit äusseren Einflüssen gut umgehen kann und dass ich auch eine Vision davon habe, wo ich hinwill. Ich verstehe darunter, dass ich mein eigenes Leben in die Hände nehmen kann: Wie kann ich Herausforderungen meistern? Wie kann ich zufriedener sein? Wie erreiche ich eine Ausgewogenheit in mir? Wie reagiere ich auf Emotionen? Selbstführung ist für mich mehr als nur Zeit- und Organisationsmanagement. [...] Es geht darum, wie ich mit mir als Mensch umgehe, wie ich meine Ressourcen einsetze und wie ich mich motiviere.

Früher, im hierarchischen Kontext, hatte ich immer das Gefühl, dass alles auf meiner Schulter lastet und ich die Verantwortung für alle Themen im Team trage. Das musste ich stark ablegen und mir klarwerden, dass ich nicht allein verantwortlich bin, musste lernen, loszulassen und Macht abzugeben.

**Wie gestalten und organisieren Sie Ihre Arbeit im selbstorganisierten Arbeitskontext?** Wir haben bei uns nicht definiert, wer welchen Job, im Sinne von Aufgaben, hat, sondern wer welche Rolle besetzt. Dazu haben wir auch eine gemeinsame Vision definiert, wo wir hinwollen und was unser Jahresziel ist. In diesem Kontext organisieren wir uns selbst. Ich überlege mir, was sind meine Stärken, wo kann ich einen Beitrag leisten und

einen Mehrwert generieren. Das versuche ich in den Arbeitskontext zu bringen.

**Welche Chancen und Vorteile sehen Sie in Bezug auf Selbstführung?** Eine Chance ist für mich, dass ich mit besserer Selbstführung auch als Mensch besser werde. Ich bin zufriedener und entspannter. Das finde ich eine Riesenchance in der heutigen Zeit, wo vieles auf uns einflutet. Ich habe auch festgestellt, dass ich flexibler werde und mich auf Veränderungen einstellen kann, und dadurch effektiver werde.

**Welche Herausforderungen identifizieren Sie in Bezug auf Selbstführung?** Ich finde es eine Riesenherausforderung, ehrlich zu sich selbst zu sein und sich dafür auch die Zeit zu nehmen. Es ist viel einfacher, jemand anderen zu beurteilen als sich selbst.

Durch die visionäre Arbeitsweise konzentriere ich mich auf das Wesentliche und bin dadurch auch motivierter, weil ich besser weiss, wer ich bin und was ich will. Durch die regelmässige Selbstreflexion kann ich mich ständig verbessern und dadurch mein Leben auch effizienter gestalten.

**Was hemmt aus Ihrer Erfahrung wirksame Selbstführung?** Die Ausseneinflüsse haben eine starke Wirkung. In der hierarchischen Welt wird man oft übersteuert. Da kann man noch lange Selbstführung sagen und sich vornehmen, wie man sich verhalten möchte. Schlussendlich ist man seiner Selbstführung vielleicht nicht immer ganz treu, weil man sich auch so verhält, wie es erwartet wird. Gerade in einem Spannungsfeld, in welchem das Umfeld nicht gleich aufgebaut ist, wie man selbst aufgebaut ist, kann das schon eine Hürde oder Hemmung sein.

**Wie haben sich die Anforderungen an Ihre eigene Selbstführung verändert?** Ich glaube, mein Auftreten und meine inneren Überzeugungen haben sich verändert. Früher, im hierarchischen Kontext, hatte ich immer das Gefühl, dass alles auf meiner Schulter lastet und ich die Verantwortung für alle Themen im Team trage. Das musste ich stark ablegen und mir klarwerden, dass ich nicht allein verantwortlich bin und musste lernen, loszulassen und Macht abzugeben. Durch das muss ich auch ganz anders mit den Menschen umgehen. Ich bin

nicht mehr so «kontrollierend», vertraue meinen Teammitgliedern und übernehme selber wieder eigene Projekte und Themen.

**Wie erleben Sie die Zusammenarbeit in selbst organisierten und agilen Teams oder konkret in Ihrem Team?** Super! [...] Wir sind alle füreinander da. Jeder hat seine Verantwortung zu tragen, aber niemand fühlt sich allein gelassen. Es ist sehr bereichernd, auch andere Themen als seine eigenen auf dem Tisch zu haben und auch in den anderen Themengebieten mitdenken zu dürfen und nach der Meinung gefragt zu werden. Es wird untereinander viel mehr Wertschätzung gegeben und es ist nicht mehr nur der Chef, der wertschätzt. So ist es auch viel menschlicher, personenorientierter und warmer geworden. [...] Wir kommunizieren mehr und sind transparenter geworden.

**Wie gelingt es Ihrer Meinung nach, dass selbstorganisierte Teams effektiv und effizient arbeiten? Was ist wichtig dabei?** Wir haben mit einem Manifesto gestartet. Ich glaube, für uns war es sehr wichtig, dass wir uns einig sind, mit welchen Rahmenbedingungen wir arbeiten wollen und dass wir uns alle an diese halten. Wenn wir zum Beispiel sagen, wir sind transparent, bedeutet dies, dass wir uns daranhalten und nicht nur ein Teil des Teams. Man muss aber auch immer wieder die Bedingungen adaptieren, wenn etwas nicht gut läuft. Wir reflektieren regelmässig, ob wir noch richtig unterwegs sind und passen allenfalls die Abmachungen an. Die dafür investierte Zeit ist äusserst wertvoll und sollte nicht unterschätzt werden. Wichtig ist auch, dass das ganze Team mit Vorschlägen kommt. Alle sollen einen Beitrag und Mehrwert leisten können.

**Welche Auswirkungen hat Selbstführung auf Ihre wahrgenommene Effizienz?** Durch die Fokussierung auf meine Rolle und die Übernahme von Selbstverantwortung durch meine Teamkolleginnen und -kollegen, bin ich klar effizienter geworden. Ich bin mir ebenfalls bewusster geworden, wo genau ich die Verantwortung übernehmen muss und wo ich den nötigen Spielraum übergeben kann. Durch die visionäre Arbeitsweise konzentriere ich mich auf das Wesentliche und bin dadurch auch motivierter, weil ich besser weiss, wer ich bin und was ich will. Durch die regelmässige Selbstreflexion kann ich mich ständig verbessern und dadurch mein Leben auch effizienter gestalten.

**Wie verändert es aus Ihrer Sicht eine Organisation oder Ihre Organisation, wenn Mitarbeitende sich vermehrt selbst führen?** [...] Ich glaube, dass gerade die jüngere Generation [...] darin viel mehr Sinnstiftung sieht und die Motivation durch das gesteigert wird. Die Identifikation erhöht sich: Man denkt eher als Unternehmer und aus Sicht des Kunden und überlegt sich, was ist eigentlich der Mehrwert, den ich bieten kann? Man macht die Dinge nicht nur, weil man einen Auftrag hat. Ich denke, dass das auch dazu führt, dass die Firma viel erfolgreicher ist, weil ein ganz anderes Gedankengut gelebt werden kann.

## 5. Selbstführung in Zeiten der Unsicherheit, z.B. Umgang mit COVID-19

Da die Datenerhebung während des Corona-Lockdowns stattgefunden hat, ergab sich die einmalige Möglichkeit, die Erfahrung der Unternehmen mit selbstorganisierten Arbeitsformen in Zeiten von starker Unsicherheit zu erfragen. Der Grossteil der Interviewpartner\*innen nimmt Selbstführung als Vorteil wahr, um flexibel auf die Krisensituation reagieren zu können (s. Abbildung 12). Drei Personen merken an, dass die Krisensituation sogar ein antreibender Faktor für Selbstführung sei. Jedoch nehmen drei Personen die Selbstführung während der Coronazeit auch als gehemmt oder eingeschränkt wahr. Nur zwei Personen erkennen keine Unterschiede.

Abbildung 12: Selbstführung in Krisenzeiten



## Javier Bargas

Head of UX  
Google Cloud



**Welche unterstützenden Ressourcen und Hilfsmittel benutzt du für eine wirksame Selbstführung?** Eines der ganz zentralen Elemente der Selbstführung ist Feedback. Man muss einen offenen Kanal dafür haben, wie die eigene Arbeit wahrgenommen wird. [...] Ich frage regelmässig meine Manager, ob sie zufrieden mit dem sind, was ich tue und ob es das ist, was sie brauchen. [...] Ich zeige den Leuten in meinem Team, wenn sie etwas gut gemacht haben. Das sind zentrale Momente, die man als Manager nicht verpassen darf. [...] Es ist also dort auch wichtig, das Feedback zu geben, du bist auf dem richtigen Weg, das war super und weiter so. Natürlich geht das auch in die andere Richtung, wenn mal etwas nicht gut war. Auch dann ist es wichtig, Feedback zu geben und zu besprechen und zu sagen: Schau jetzt mal, diese und diese Elemente, die waren gut und diese anderen Dinge, da habe ich das Gefühl, das könnte man in Zukunft noch anders machen, lasst uns das doch mal anschauen. Man muss also konstruktiv die Rückmeldung geben und überlegen, was könnten wir denn anders tun in Zukunft. Auch in einem Selbstführungskontext gibt es Performance-Management und ich finde das ein wichtiges Tool, um nicht komplett blind zu navigieren. Selbstführung heisst nicht, dass jeder tut, was er will und dass es keine Konsequenzen gibt. Das ist nicht zielführend. Es ist zentral, dass die Firmen- und Teamziele vorangetrieben werden.

**Wie gelingt es deiner Meinung nach, dass selbstorganisierte Teams effektiv und effizient arbeiten?** Ich denke, es ist nur über Selbstführung möglich, ein Team zu bauen, in dem jedes

Mitglied ein Zahnrad ist und gemeinsam eine Kraft produziert, die jeder Einzelne nicht könnte. Diese potenzierenden Effekte erreicht man in einem selbstgeführten Team nur, wenn psychologische Sicherheit vorherrscht. Das heisst, jede Person weiss, dass sie Fehler machen kann, ohne nachher dafür abgestraft zu werden. Es gehört auch zur Selbstführung dazu, dass die Leute kreativ sind, eigene Ideen einbringen und ausprobieren können. Dieses Ausprobieren muss auch nicht immer erfolgreich sein. Ich sage manchmal den Leuten: Wenn du nicht mindestens die Hälfte der Male einen Fehler machst und Dinge schiefgehen, lernst du nichts, dann hast du eigentlich versagt. Wir fragen uns auch oft am Ende des Quartals, was schiefgegangen ist und was wir gelernt haben. Wenn man es schafft, ein Team aufzubauen, wo die Leute wissen, ich kann Fehler begehen und werde dafür nicht abgestraft, dann helfen sich die Leute gegenseitig auch stärker und am Schluss hat man diese potenzierenden Effekte.

Auch in einem Selbstführungskontext gibt es Performance-Management und ich finde das ein wichtiges Tool, um nicht komplett blind zu navigieren. Selbstführung heisst nicht, dass jeder tut, was er will und dass es keine Konsequenzen gibt. Das ist nicht zielführend. Es ist zentral, dass die Firmen- und Teamziele vorangetrieben werden.

**Wie erfolgt die Verteilung der Verantwortung im Team?** Die Verteilung der Verantwortung im Team erfolgt Skill-basiert. [...] In einem Team haben verschiedene Leute verschiedene Stärken und Schwächen und wenn es Arbeit zu verteilen gibt, dann überlege ich mir natürlich als Teamlead schon, wer in welchem Thema stark ist. Oder ich schaue, wer kann sich noch weiterentwickeln und lasse diese Person dann von einer erfahrenen Person coachen. Das erfolgt auch zielbasiert im Sinne von, wenn ich von Personen weiss, in welche Richtung sie gehen möchten, dann lasse ich sie auch ausprobieren. [...] Also die Arbeit sollte so verteilt sein, dass die Personen in einem realistischen Rahmen ihre Stärken ausspielen und an ihren Schwächen arbeiten können.

**Gibt es organisationale Rahmenbedingungen, die hilfreich sind, damit Selbstführung gelingen kann?** Die Organisation muss Selbstführung natürlich ermöglichen, fördern und wollen. Es muss gelebt werden von oben nach unten. Die Führung, die Leute oben, muss Leute einstellen, die sich selbst führen, und diese Leute wiederum müssen auch solche Leute einstellen usw. Es muss auch im Performance-Management honoriert und belohnt werden über Beförderungen, über Lohn-erhöhungen, über Anerkennung und über neue Möglichkeiten, die man eröffnet bekommt. Fehlschläge dürfen nicht bestraft werden, sondern es soll auch aus Fehlschlägen gelernt werden.

**Wie werden Mitarbeitende und Teams hinsichtlich ihrer Selbstführung von der Organisation unterstützt?** Wir haben verschiedene Trainings zu verschiedenen Themen in diesem Bereich, zum Beispiel «Leading with Ambiguity» und «Managing at Scale» und verschiedene Trainingselemente, wo es darum geht, Werkzeuge zu liefern, wie man in solchen Kontexten umgeht. Also wie kann man als Teammanager in einem selbstgeführten Team trotzdem sicherstellen, dass die richtigen Dinge passieren. Wir haben auch Feedbackkanäle von Mitarbeitern, die die Manager und Organisation bewerten und es gibt ein halbjährliches Performance-Management, wo man Feedback einholt. [...] Dann haben wir auch Mentorship-Programme, wo man einen Mentor innerhalb der Firma bekommt, der in der gleichen Rolle ist, vielleicht außerhalb der Organisation und der oder die mehr Erfahrung hat. Es gibt auch Coaching-Angebote, bei denen man sich von mehr erfahrenen Leuten coachen lassen kann.

Es gehört auch zur Selbstführung dazu, dass die Leute kreativ sind, eigene Ideen einbringen und ausprobieren können. Dieses Ausprobieren muss auch nicht immer erfolgreich sein. Ich sage manchmal den Leuten: Wenn du nicht mindestens die Hälfte der Male einen Fehler machst und Dinge schiefgehen, lernst du nichts, dann hast du eigentlich versagt.

**Wo siehst du die Grenzen von Selbstführung auf individueller Ebene, Teamebene oder auch Organisationsebene?** Es braucht auch bei Selbstführung klare Entscheidungsprozesse und Ent-

scheidungsstrukturen. Es wird immer wieder Fragen geben, die einfach nicht gelöst werden können und wo dann irgendjemand mal eine Entscheidung treffen muss und wenn nicht klar ist, was die richtige Entscheidung ist und man dann hin und her diskutiert, verschiedene Optionen in Betracht zieht, muss irgendwann jemand sagen: Okay, wir haben es jetzt lange diskutiert, ich denke, es gibt viele Entscheidungsmöglichkeiten, wir werden uns nicht einig, ich beschliesse jetzt, wir machen es so. Irgendjemand muss am Schluss die Verantwortung haben, eine Entscheidung zu treffen, wenn etwas blockiert ist. [...] Also es gibt Grenzen. Es ist nicht das komplette Chaos und jeder macht, was er will. Das funktioniert vielleicht in einer kleinen Firma, in einem Startup mit irgendwie zehn, 20 Leuten oder so. Aber sobald es eine gewisse Anzahl Leute sind, geht das nicht mehr.

**Inwiefern wirkt Selbstorganisation oder Arbeit in selbstorganisierten Kontexten in Zeiten der Unsicherheit, wie zum Beispiel der Coronakrise?** [...] Es ist natürlich jetzt ein Riesenvorteil für uns, dass sich die Mitarbeiter sowieso gewohnt sind, sich selbst zu führen. Jetzt hockt man also zu Hause, hat viel weniger Kontakt zum Manager und ist selbst verantwortlich: Arbeite ich jetzt oder gehe ich einen Kaffee trinken oder gehe ich spazieren? Dadurch, dass sich die Leute ja gewohnt sind, dass sie selbst ihren Tag und ihre Arbeit organisieren und ihnen niemand über die Schulter schaut, funktioniert das natürlich. Ich denke, es ist ein Riesenvorteil, dass wir das schon in der DNA haben.

## 6. Fazit

Die bisherige IAP Studienreihe «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0» sowie IAP Weiterbildungs- und Dienstleistungsmandate haben die Bedeutung von Selbstführung in selbstorganisierten Kontexten zunehmend in Vordergrund gerückt. So lag der Fokus der vorliegenden Interviewbefragung auf Verständnis, Relevanz und Anwendung von Selbstführung in selbstorganisierten Kontexten. Ziel der Untersuchung war die Identifikation möglicher Erfolgs- und Misserfolgskriterien und erforderliche Kompetenzen und Rahmenbedingungen auf der Individual-, Team- und Organisationsebene.

Insgesamt decken sich die Studienergebnisse sowohl mit dem theoretischen Hintergrund der Definition von Selbstführung wie auch mit den Auswirkungen, welche bereits in quantitativen Kontexten untersucht wurden. Da sich unter den Teilnehmenden sowohl Mitarbeitende, Führungskräfte sowie HR-Personen befinden, erhalten wir ein sehr breites Bild von Selbstführung. Weiter sind die Interviewpartner\*innen sowohl in hybriden wie auch komplett selbstorganisierten Unternehmen tätig. Ausserdem haben wir durch den Umstand, dass die Datenerhebung in den Corona-Lockdown fiel, die Möglichkeit, interessante Einsichten zu Selbstführung während Krisenzeiten aufzuzeigen. Die Studienergebnisse sind vor dem Hintergrund zu betrachten, dass die Teilnehmenden teilweise jahrelange Erfahrung in selbstorganisierten Kontexten mitbringen. Dabei darf nicht vergessen werden, dass die Umstellung einer Organisation viel Aufwand und Zeit kostet. In hybrid organisierten Unternehmen wird das Schnittstellenmanagement als grosse Herausforderung wahrgenommen. Es ist schwierig, die Balance zwischen Rahmenbedingungen und Freiheit der Mitarbeitenden zu finden.

Auf individueller Ebene zeigt sich, dass Mitarbeitende den erweiterten Gestaltungsraum und die erhöhte Einflussnahme durch eigene Entscheidungen schätzen. Dadurch wird die Selbstwirksamkeit gestärkt und das Gefühl der Sinnhaftigkeit erhöht. Dies spiegelt sich im Anstieg von Motivation und Engagement wider. Auch Führungskräfte schätzen die Umverteilung von Verantwortung. Allerdings erschwert dies für die Mitarbeitenden auch die Abgrenzung von der Arbeit. Selbstführung erfordert daher eine kontinuierliche Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft, Reflexionsfähigkeit, Selbstinitiative und ein hohes Verantwortungsbewusstsein. Allgemein werden hohe intra- und interpersonelle sowie auch fachliche Kompetenzen verlangt. Dazu gehören Sozialkompetenz, Selbstverantwortung, Offenheit und die Fähigkeit, komplexe Themeninhalte zu strukturieren. Weiter erfordert Selbstführung Ausdauer, Disziplin, selbstbewusstes Handeln und mentale Stärke im Umgang mit Drucksituationen.

Die Zusammenarbeit auf Teamebene wird grundsätzlich sehr positiv wahrgenommen. Die allgemeine Bereitschaft für Selbstverantwortung sowie auch das Definieren von klaren Zielen und Verantwortlichkeiten fördern die erfolgreiche Zusammenarbeit im Team. Zudem sind Vertrauen und psychologische Sicherheit im Team von hoher Bedeutung. Der Austausch untereinander und die hohe Motivation werden dabei sehr geschätzt. Fehlende Kommunikation und mangelnde Priorisierung oder mangelnde Transparenz in der Aufgabenverteilung hindern hingegen die Zusammenarbeit. Konflikte werden in selbstorganisierten Teams oft dialogisch und eigenständig ausgehandelt, wobei es auch spezifische Rollen zur Konfliktaustragung gibt.

Auf organisatorischer Ebene werden Transparenz, klare Rollen- und Zieldefinitionen und ein lernförderndes Arbeitsklima als unterstützende Rahmenbedingungen wahrgenommen. Zu stark sank-

tionierende Unternehmenskulturen und Micromanagement erschweren Selbstführung. Selbstführung erfordert auch vermehrt interne und externe Kommunikation. Weiter muss sich die Organisation bewusst sein, dass durch weniger starre Grenzen, die Gefahr der Überanstrengung und Überforderung der Mitarbeitenden besteht. Entsprechende Rahmenbedingungen sowie das Vorhandensein einer Fehlerkultur und psychologischer Sicherheit können dem entgegenwirken.

Die organisatorischen Veränderungen durch vermehrte Selbstführung zeigen sich durch einen subjektiv wahrgenommenen Anstieg der unternehmerischen Flexibilität und der Innovationskraft. Zudem ermöglichen selbstorganisierte Arbeitsformen Unternehmen, auch in Krisensituationen handlungs- und anpassungsfähig zu agieren.

Unternehmen entfernen sich immer stärker von hierarchischen Strukturen. Digitalisierung und agile Arbeitsweisen sowie auch der verstärkte Wunsch nach Work-Life-Balance führen dazu, dass Selbstführung im Arbeitsleben einen grösseren Stellenwert einnimmt. Wie unsere Studie zeigt, kann Selbstführung Kräfte freisetzen und enorm positive Wirkungen zeigen. Dafür braucht es jedoch gewisse Voraussetzungen. Ein immer wiederkehrendes Thema in den Interviews war, dass die Unternehmen die Selbstführung auf Individual- und Teamebene unterstützen müssen. Die Geschäftsleitung und Vorgesetzten sind ermutigt, ein authentisches Commitment für Selbstführung zu geben und zu leben und eine lernende Organisation, geprägt von einer ergebnisorientierten Fehlerkultur, zu ermöglichen. So fühlen sich Mitarbeitende freier, mutiger neue Wege zu gehen und somit Innovation im Betrieb voranzutreiben.

Neue Führungsmodelle setzen weniger auf Hierarchie, sondern betonen Führung auf Augenhöhe. Die Analyse komplexer wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Zusammenhänge kann nicht mehr allein auf Führungsebene stattfinden. Es benötigt Mitarbeitende, die unternehmerisch, selbstverantwortlich, kritisch und zukunftsweisend Entwicklungen erkennen. Die Betonung und Belohnung individueller Leistung rückt vermehrt in den Hintergrund, da interdisziplinäre und differenzierte Entscheide, nicht häufig in kurzen Zeitfenstern, von heterogenen, leistungsstarken Teams getroffen werden. Hierzu benötigt es «people skills» wie kognitive Flexibilität, Kommunikationskompetenzen, kontinuierliche Lernfähigkeit angesichts zunehmender Selbstverantwortung und Teams, die auf Vertrauen, psychologische Sicherheit und nicht auf konkurrenzierende Individualleistung setzen.

Arbeiten und Lernen in selbstorganisierten Settings klingt herausfordernd. Das ist es auch. Dennoch betonen die interviewten erfahrenen Fach- und Führungskräfte in selbstorganisierten Arbeitskontexten folgende Schlussfolgerung: Ein Zurück kann und darf es nicht geben!

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stichprobenverteilung	4
Abbildung 2: Welche Bedeutung hat Selbstführung in Ihrem Arbeitsalltag?	6
Abbildung 3: Wie gestalten/organisieren Sie Ihre Arbeit im selbstorganisierten Arbeitskontext?	6
Abbildung 4: Hilfsmittel zur Gestaltung und Entwicklung von Selbstführung	7
Abbildung 5: Tools für Selbstführung	8
Abbildung 6: Frameworks	8
Abbildung 7: Kompetenzen Selbstführung	13
Abbildung 8: Erwartungen an das Team	20
Abbildung 9: Umgang mit Konflikt	20
Abbildung 10: Erwartungen seitens Organisation	23
Abbildung 11: Veränderung der Organisation durch selbstgeführte Mitarbeitende	24
Abbildung 12: Selbstführung in Krisenzeiten	29

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Was verstehen Sie unter Selbstführung?	5
Tabelle 2: Vorteile und Chancen Selbstführung	11
Tabelle 3: Herausforderungen in Bezug auf Selbstführung	12
Tabelle 4: Wahrgenommene Veränderung Selbstführung durch organisatorischen Wandel	14
Tabelle 5: Wahrnehmung Zusammenarbeit Team	17
Tabelle 6: Erfolgsfaktoren Teamarbeit	18
Tabelle 7: Misserfolgskfaktoren Teamzusammenarbeit	19
Tabelle 8: Förderliche organisatorische Rahmenbedingungen	25
Tabelle 9: Organisatorische Hemmnisse	26
Tabelle 10: Organisationale Unterstützung	26

# Literaturverzeichnis

- Alfers, H. & Bich, A. (2017). Über Selbstführung und Mitarbeiterführung in einer Welt des permanenten Umbruchs. *Zeitschrift für Individualpsychologie*, 42(4), 302-312. doi:10.13109/zind.2017.42.4.302
- Benett, N. & Lemoine, J. G. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 2014(57), 311-317. doi: 10.1016/j.bushor.2014.01.001
- Bensmann, B. (2011). *Die Kunst der Selbstführung. Erkenntnisse aus Interviews mit Führungskräften und führenden Kräften* (3. Aufl.). Norderstedt: Books on Demand.
- Bundesamt für Statistik (2020). Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), Teleheimarbeit. Retrieved August 26, 2020, from <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/volkswirtschaft/teleheimarbeit.assetdetail.12667041.html>
- Deloitte (2020). Corona-Krise beschleunigt die Verbreitung von Home-Office. Retrieved August 26, 2020, from <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/human-capital/articles/how-covid-19-contributes-to-a-long-term-boost-in-remote-working.htm>
- DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation, and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337. doi:10.1108/02683940610663114
- Dolbier, C. L., Soderstrom, M., & Steinhardt, M. A. (2001). The relationship between self-leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes. *The Journal of Psychology*, 135(5), 469-485. doi:10.1080/00223980109603713
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2016). *Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Furtner, M. (2018). *Self-Leadership. Praxis und Anwendung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Graf, A. (2019). *Selbstmanagementkompetenz in Organisationen stärken Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Keller, C. & Knafla, I. (2019). Selbstführung als zentrale Kompetenz in digitalen und flexiblen Arbeitswelten. Evidenzbasierte Strategien der Selbstregulation für Führungskräfte und Mitarbeitende. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 137-151). Berlin: Springer.
- Lucke, G. A., & Furtner, M. R. (2015). Soldiers lead themselves to more success: A self-leadership intervention study. *Military Psychology*, 27(5), 311-324. doi:10.1037/mil0000086
- Panagopoulos, N. G. & Ogilvie, J. (2015). Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance. *Industrial Marketing Management*, 47(2015), 190-203. doi:10.1016/j.indmarman.2015.02.043
- Politis, J. D. (2006). Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(3), 203-216. doi:10.1108/01437730610657721
- Wood, S. J., Stride, C. B., Wall, T. D., & Clegg, C. W. (2004). Revisiting the use and effectiveness of modern management practices. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14(4), 415-432. doi:10.1002/hfm.20006

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

# IAP Institut für Angewandte Psychologie

Pfingstweidstrasse 96  
Postfach  
CH-8037 Zürich

Telefon +41 58 934 83 33  
E-Mail [info.iap@zhaw.ch](mailto:info.iap@zhaw.ch)  
Web [zhaw.ch/iap](http://zhaw.ch/iap)



[blog.zhaw.ch/iap](http://blog.zhaw.ch/iap)  
IAP Podcast «Psychologie konkret»