



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Selbstführung in der digitalen Zone

MAS Thesis

Master of Advanced Studies (MAS) FHNW
Angewandte Psychologie für die Arbeitswelt

2025

Begleitperson: Philipp Baumann-Sury
Hochschule für Angewandte Psychologie

Titel der Arbeit

Selbstführung in der digitalen Zone

Autorin**Begleitende Person**

FHNW – Hochschule für Angewandte Psychologie

Philipp Baumann-Sury

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Vorwort

Im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit bei SBB-Informatik in der IT-Organisationsentwicklung hat mich mein grosses Interesse an Selbstführung dazu bewogen, der Frage nachzugehen, welches Selbstführungsverständnis seitens der Organisationsvertretenden und der Release Train Engineers (RTEs) vorliegt und wie sie dieses in ihrem Alltag praktizieren. Die Ergebnisse geben mir ein solides Fundament, um Selbstführung in meiner Rolle als Organisationsmanager stärker zu fördern und das Bewusstsein dafür zu schärfen.

Ich bedanke mich herzlich für die Unterstützung in meinem beruflichen Umfeld. Mein besonderer Dank gilt meinen Kolleg:innen, die sich die Zeit genommen haben, mir ihre Sichtweise zur Selbstführung im Rahmen der beiden Fokusgruppen und der Interviews darzulegen. Darüber hinaus profitierte ich von den persönlichen Interviews mit verschiedenen RTEs, die mir wertvolle Einblicke gewährten. Sie sind offen und positiv auf meine Fragen eingegangen, und ihre Beiträge waren essenziell für meine Arbeit. Ein besonderer Dank gilt zudem meinem Mann, Beat Limacher, für seine unablässige Unterstützung sowie Brigitte Schindler, Roland Fuhrer, André Müller und Hannah Imboden, die mit viel Sorgfalt meine Arbeit gegengelesen haben.

Abstract

Diese Master-Thesis untersucht das Verständnis von Selbstführung in der digitalen Zone der SBB. Ziel der Arbeit war es, Handlungsempfehlungen zu identifizieren, welche das Bewusstsein für Selbstführung bei Release Train Engineers (RTEs) und weiteren Mitarbeitenden fördern. Dazu wurden zwei Fokusgruppen mit Organisationsvertretenden sowie halbstandardisierte Interviews mit sechs RTEs durchgeführt. RTEs sind fachliche Führungskräfte (Servant Leader) der digitalen Zone. Die Analyse ermöglichte einen Vergleich des Selbstführungsverständnisses zwischen der Organisation und den RTEs. Dabei zeigte sich eine bemerkenswerte Übereinstimmung zwischen dem Verständnis und den Erwartungen der Organisation und der befragten RTEs. Zu den übereinstimmenden Kernaspekten von Selbstführung zählen Reflexion, Feedback, Selbstverantwortung und Vorbildfunktion. Die Ergebnisse zeigten auch, dass die Befragten Selbstführung eng mit Shared Leadership verknüpfen, insbesondere in Themen wie wertschätzende Kommunikation, Konfliktfähigkeit sowie ganzheitliches Denken und Handeln. Um das Verständnis von Selbstführung besser zu verankern, sollten der Begriff Selbstführung und die damit einhergehenden Erwartungen klarer definiert werden. Die Arbeit schlägt vor, dass das Selbstführungsverständnis anhand der sich gegenseitig beeinflussenden Ebenen Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung dargestellt werden kann. Ebenso sollte Selbstführung im Kontext des Führungs- und Zusammenarbeitsverständnisses von Shared Leadership betrachtet werden. Darüber hinaus wird empfohlen, zielgerichtete Trainings und Formate sowohl für die personelle als auch für die fachliche Führung und für Teams anzubieten, um Selbstführung auf individueller, Team- sowie auf organisationaler Ebene zu fördern. Selbstführung ist für die digitale Zone eine Schlüsselkompetenz, welche Kreativität und Innovation sowie die individuelle Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden stärken.

Der Umfang der Arbeit beträgt 127'863 Zeichen (inkl. Leerzeichen, exklusive Anhang und Verzeichnisse).

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Organisationaler Kontext	2
1.1.1	Skalierte Agilität (SAFe)	2
1.1.2	Shared Leadership	3
1.1.3	Führungs-Trios (Solution, Agile Release Train, Team Ebene)	4
1.1.4	Servant Leader als Führungskräfte der digitalen Zone	5
1.2	Problemstellung und Zielsetzung	6
1.3	Fragestellung	7
1.4	Abgrenzung	8
1.5	Aufbau der Arbeit	8
2	Theorieteil	9
2.1	Begriffsverständnis Selbstführung	9
2.1.1	Definition Selbstführung nach Manz	9
2.1.2	Selbstführungsverständnis für diese Arbeit	10
2.2	Dynamisches Kernmodell	11
2.2.1	Selbstverantwortung (Werte- und Haltungsebene)	12
2.2.2	Selbsterkenntnis (Reflexionsebene)	13
2.2.3	Selbstentwicklung (Umsetzungsebene)	13
2.2.4	Wechselwirkungen zwischen Selbstverantwortung und Selbsterkenntnis	14
2.2.5	Wechselwirkungen zwischen Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung	14
2.2.6	Wechselwirkungen zwischen Selbstverantwortung und Selbstentwicklung	15
2.3	Selbststeuerung als zentraler Aspekt der Selbstführung	15
2.3.1	Selbstkontrolle	16
2.3.2	Selbstregulation	16
2.3.3	Achtsamkeit zur effektiven Selbststeuerung	17
2.4	Selbstführungsstrategien	17
2.4.1	Drei zentrale Strategiedimensionen	18
2.4.2	Wirkung von Selbstführung	20

2.5	Selbstführung im Kontext	21
2.5.1	Selbstführung im Kontext von Leadership.....	21
2.5.2	Selbstführung im Kontext von Shared Leadership.....	21
2.5.3	Selbstführung im Kontext der Organisation.....	22
2.6	Zwischenfazit aus dem Theorieteil.....	24
3	Methodisches Vorgehen	26
3.1	Untersuchungsdesign.....	26
3.1.1	Untersuchungsplan.....	27
3.2	Durchführung und Auswertung der Untersuchung.....	30
3.2.1	Durchführung.....	30
3.2.2	Datenauswertung.....	30
4	Ergebnisse.....	32
4.1	Ergebnisse der Fokusgruppen	32
4.1.1	Selbstführungsverständnis: Selbstverantwortung	32
4.1.2	Selbstführungsverständnis: Selbsterkenntnis	34
4.1.3	Selbstführungsverständnis: Selbstentwicklung.....	35
4.1.4	Erwartungen an das Verhalten der Servant Leader	37
4.1.5	Wirkungsbereiche aus der Stärkung der Selbstführung	38
4.1.6	Handlungsempfehlungen zur Förderung des Selbstführungsbewusstseins.....	39
4.2	Ergebnisse der Interviews mit Release Train Engineers (RTEs).....	39
4.2.1	Selbstführungsverständnis: Selbstverantwortung	40
4.2.2	Selbstführungsverständnis: Selbsterkenntnis.....	43
4.2.3	Selbstführungsverständnis: Selbstentwicklung.....	45
4.2.4	Selbstführungsstrategien	46
4.2.5	Förderliche und Hinderliche Faktoren.....	47
4.2.6	Handlungsempfehlungen zur Förderung des Selbstführungsbewusstseins.....	49
4.3	Zusammenführung und Interpretation der Ergebnisse.....	50
4.3.1	Selbstführungsverständnis: Kernaspekte der Selbstverantwortung	50
4.3.2	Selbstführungsverständnis: Kernaspekte der Selbsterkenntnis.....	51
4.3.3	Selbstführungsverständnis: Kernaspekte der Selbstentwicklung.....	51

4.3.4	Selbstführungsstrategien	52
4.3.5	Mögliche Ansätze zur Förderung der Selbstführung	52
5	Diskussion	53
5.1	Zentrale Fragestellung	53
5.2	Selbstführungsverständnis übereinstimmend zwischen RTEs und Organisationsvertretenden	53
5.3	Selbstführungsverständnis veranschaulicht auf drei Ebenen.....	56
5.4	Selbstführung und (Shared) Leadership gut verknüpfen	57
6	Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	58
7	Reflexion	62
8	Fazit und Ausblick.....	63
9	Literaturverzeichnis.....	64
10	Abbildungsverzeichnis	68
11	Tabellenverzeichnis	69
12	Glossar / Abkürzungsverzeichnis.....	70
13	Eigenständigkeitserklärung	74
14	Verzeichnis der verwendeten Hilfsmittel	75
15	Anhang	77
	Anhang A: Leitfragen halbstandardisierte Interviews	78
	Anhang B: Initiales Kategoriensystem zur Datenauswertung.....	79
	Anhang C: Datenauswertung der Interviews mit den RTEs	82
	Anhang D: Qualitative Inhaltsanalyse der Fokusgruppen (Excel-Analyse).....	123
	Anhang E: Qualitative Inhaltsanalyse der Fokusgruppen (MAXQDA)	129
	Anhang F: Gegenüberstellung der Selbstführungsverständnisse.....	137

1 Einleitung

In der heutigen, sich rasch wandelnden Arbeitswelt sind neue Führungsansätze gefordert (Furtner & Baldegger, 2023). Führungskräfte und höher qualifizierte Mitarbeitende erhalten in neueren Organisationsformen mit tendenziell flacheren Hierarchien mehr Gestaltungs- und Entscheidungsautonomie. Eigenverantwortung¹ und Eigeninitiative nehmen zu (Manz & Sims, 2001) und Teams arbeiten vermehrt selbstverantwortlich. Diese Entwicklung erfordert vom Individuum viel ²Energie, um Aufgaben eigenverantwortlich und zielführend zu bewältigen. Phasen der Erholung sind dabei wichtig, ebenso Strategien, um sich selbst zielorientiert zu führen. Nicht zuletzt braucht es persönliches Engagement und Zeit, um sich individuell weiterentwickeln zu können (Saur & Ellebracht, 2014).

Die Forschung zur Selbstführung geht rund vierzig Jahre zurück auf Charles C. Manz, der damals den Selbstmanagement-Begriff erweiterte. Selbstmanagement konzentriert sich darauf, wie man sich selbst beeinflussen kann, um bestimmte Ziele zu erreichen, während Selbstführung dieses Streben mit einem höheren Sinn und Zweck verbindet. Manz definierte Selbstführung als den Prozess, der es ermöglicht, mühsame und unangenehme Tätigkeiten so auszuüben oder Aufgaben auf eine Art und Weise zu erledigen, dass diese Freude macht (Goldsby, Goldsby, Neck, Neck & Mathews, 2021).

Selbstführung bedeutet zunächst, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen. Sie erfordert Selbstverantwortung und Mut, die eigene Persönlichkeit kennenzulernen und sich authentisch zu zeigen. Dies ist kein Selbstzweck; sie dient dazu, im beruflichen Kontext die eigene Identität zu reflektieren, um die eigenen Bedürfnisse, Denk- und Handlungsweisen, Kompetenzen und Fähigkeiten genauer einzuschätzen und sich gezielt weiterentwickeln zu können (Müller & Braun, 2009). Selbstführung gewinnt im Kontext von neueren Führungsansätzen wie Shared Leadership an Bedeutung, denn effektive Führung beginnt bei effektiver Selbstführung (Furtner & Baldegger, 2023).

Die Grundlagen dieser Arbeit beruhen auf der Forschung zur Selbstführung (vgl. Kap. 2.1). Das Dynamische Kernmodell (vgl. Kap. 2.2) dient als zentrales Rahmenmodell, um Selbstführung als Konzept praxisorientiert zu strukturieren. Die Arbeit beleuchtet zudem Selbststeuerung als einen spezifischen Aspekt der Selbstführung (vgl. Kap. 2.3). Ebenso werden empirisch belegte Selbstführungsstrategien vorgestellt (vgl. Kap. 2.4). Darüber hinaus untersucht die Arbeit die

¹ In dieser Arbeit wird Eigen- und Selbstverantwortung als Synonyme verwendet.

² Energie umfasst die physische, psychische (mentale, emotionale) Kraft, welche Mitarbeitende benötigen, um ihre Aufgaben effektiv zu erfüllen, Herausforderungen zu bewältigen und sich an Veränderungen anzupassen (Wellvida, 2025).

Zusammenhänge zwischen Selbstführung und Leadership, wobei ein besonderer Fokus auf Shared Leadership gelegt wird. Abgerundet wird der Theorieteil mit der Frage, wie Selbstführung in der Organisation entwickelt werden kann (vgl. Kap. 2.5).

1.1 Organisationaler Kontext

Die Veränderungsgeschwindigkeit und die Komplexität in der heutigen Zeit steigen stetig. Veränderte Lebensgewohnheiten sowie der digitale Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft stellen alle Unternehmen vor grosse Herausforderungen. Auch die SBB ist von diesem Wandel betroffen, da die Digitalisierung die Mobilität nachhaltig verändert. Aus diesem Grund ist die Digitalisierung ein wichtiges Element in der Strategie der SBB. Es ist entscheidend, sich schnell an Kundenbedürfnisse anzupassen und auf Veränderungen zu reagieren. Zudem müssen Prozesse stetig verbessert und Technologien weiterentwickelt werden. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, hat sich die SBB-Informatik (SBB-IT) im Jahr 2021 neu aufgestellt und funktioniert seither als Netzwerkorganisation. In der sogenannten „digitalen Zone“ werden digitale Lösungen gemeinsam mit den Geschäftsbereichen (Divisionen und Konzernbereichen) in interdisziplinären, bereichsübergreifenden Teams entwickelt, betrieben und gesteuert (SBB, Gemeinsam digital, 2023).

Diese interdisziplinäre Zusammenarbeit wird mit agiler Arbeitsmethodik und dem Shared Leadership-Ansatz unterstützt. In diesem Zusammenhang verstärkt sich die Bedeutung von Selbstführung für alle Mitarbeitenden. Zum besseren Verständnis werden nachfolgend die zentralen Elemente Skalierte Agilität (SAFe), Shared Leadership sowie Führungs- und Teamstrukturen der digitalen Zone vorgestellt. Die verwendeten SBB-spezifischen Begrifflichkeiten und Abkürzungen sind zusätzlich im Glossar abgebildet (vgl. Verzeichnis Kap. 12).

1.1.1 Skalierte Agilität (SAFe)

Zur agilen Arbeitsweise verwendet die digitale Zone das sogenannte Scaled Agile Framework (Skalierte Agilität, kurz SAFe). SAFe ist ein strukturiertes Rahmenwerk, das agile Praktiken beinhaltet. Die Arbeitsweise fördert und steuert einen effizienten Arbeitsfluss, um flexibel auf Kundenbedürfnisse reagieren zu können. Die Arbeit erfolgt in kurzen, iterativen Zyklen von jeweils zehn Wochen, in denen Aufgaben regelmässig priorisiert und angepasst werden. Dies ermöglicht es den Teams, kontinuierlich Wertpakete zu liefern, die schrittweise zu grösseren Lösungen beitragen (SBB, Gemeinsam digital, 2023).

Die agile Arbeitsmethodik erfordert von den Teams und Mitarbeitenden spezifische Fachkompetenzen sowie ein agiles Mindset, welches Eigenverantwortung und kontinuierliches Lernen

beinhaltet. Die Teams treffen selbstständig Entscheidungen und gestalten ihre Arbeitsprozesse grösstenteils autonom. Diese agile Zusammenarbeitsform fordert von den Teammitgliedern, dass sie ihre Aufgaben eigenständig und erfolgreich umsetzen und ihre Leistungen regelmässig reflektieren. Dies sorgt für effiziente Arbeitsprozesse in der digitalen Zone der SBB (SBB, Gemeinsam digital, 2023).

1.1.2 Shared Leadership

Die digitale Zone befindet sich in einem komplexen Umfeld und hat deshalb 2021 auf das Führungsprinzip Shared Leadership umgestellt. Dieses Prinzip verteilt die Führungsarbeit und -verantwortung auf verschiedene Rollen, darunter personelle Führung, Fachführung und Selbstführung (vgl. Abbildung 1). Die personelle Führung wird IT-seitig von der Centerleitung verantwortet, welche für die Rekrutierung und Entwicklung der IT-Mitarbeitenden zuständig ist. Die Fachführung liegt in den Händen mehrerer Rollen, die jeweils einen spezifischen Fokus haben und für die Wirkung von Produkten oder Dienstleistungen sowie die Organisation und Weiterentwicklung der Teams verantwortlich sind. Wie bereits erwähnt, spielt die Eigenverantwortung in der agilen Arbeitsweise eine wesentliche Rolle. Die digitale Zone hat Selbstführung, die Eigenverantwortung einschliesst, als zentralen Bestandteil ihres Führungsverständnisses definiert (vgl. Abbildung 1) (SBB, Gemeinsam digital, 2023).

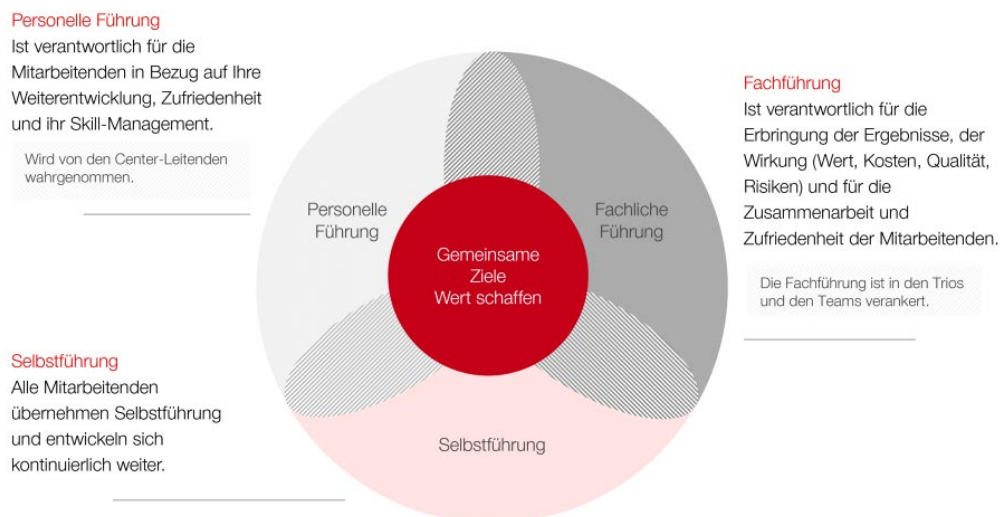


Abbildung 1: Führungsmodell Shared Leadership (SBB, Gemeinsam digital, 2023)

1.1.3 Führungs-Trios (Solution, Agile Release Train, Team Ebene)

Die digitale Zone umfasst verschiedene Arbeitsorganisationen, darunter mehrere sogenannte «Digital Solutions». Hierbei übernehmen sogenannte «Führungs-Trios» bzw. «Führungs-Duos» die fachlichen Führungsaufgaben nach dem Shared Leadership Prinzip auf drei unterschiedlichen Ebenen: Solution Ebene, Agile Release Train (ART) Ebene und Team Ebene (vgl. Abbildung 2).

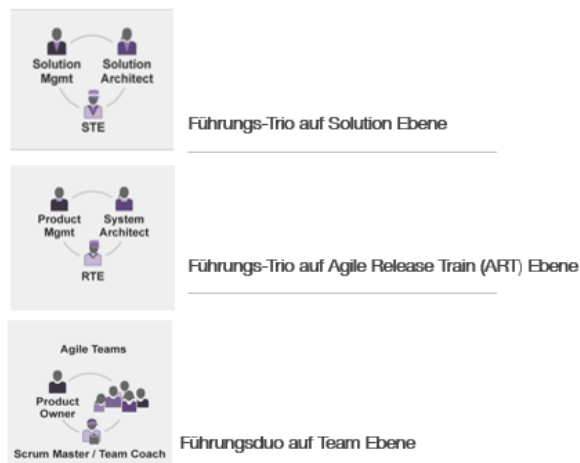


Abbildung 2: Führungsteams auf drei Ebenen (eigene Darstellung, 2025, in Anlehnung an Scaled Agile (SAFe), 2022)

Innerhalb der digitalen Zone setzen sich die Führungs-Trios aus «Servant Leader» zusammen, die unterschiedliche fachliche Führungsfoci und Verantwortlichkeiten haben. Solutions und ARTs werden von Führungs-Trios geleitet. Einzig auf der Teamebene gibt es ein Führungs-Duo.

Das Prinzip Shared Leadership gewährleistet, dass die Führungsaufgaben auf verschiedene Rollen verteilt und gemeinsam wahrgenommen werden. Bei den fachlichen Führungsrollen werden Fach-, IT-Engineer- und IT-Architektur-Rollen unterschieden (vgl. Tabelle 1). Diese Rollen verantworten gemeinsam die Fachführung.

- Die **Fach-Rollen** (Solution Manager, Product Manager, Product Owner) stammen aus den Geschäftsbereichen, diese kennen die Anforderungen an das Produkt und sind für die Kundenwirkung verantwortlich.
- Die **IT-Engineer-Rollen** (Solution Train Engineer, Release Train Engineer, Scrum Master/Team Coach) optimieren den Arbeitsprozess und die Zusammenarbeit mehrerer Teams.
- Die **IT-Architektur-Rollen** (Solution Architect, System Architect) stellen sicher, dass eine gemeinsame Architekturvision verfolgt wird.

(SBB, Gemeinsam digital, 2023).

Tabelle 1: Fachliche Führungsrollen auf Ebene DSO, ART, Team in der digitalen Zone (SBB Gemeinsam digital, 2023)

Führung nach Ebenen	Fach-Rollen der Geschäftsbereiche	IT-Engineer-Rollen	IT-Architektur-Rollen
Digital Solution (DSO) DSO-Trios führen mehrere ARTs	Solution Manager (SOM)	Solution Train Engineer (STE)	Solution Architect
Agile Release Train (ART) ART-Trios führen mehrere Teams	Product Manager (PM)	Release Train Engineer (RTE)	System Architect
Team Duo führt 1 Team	Product Owner (PO)	Scrum Master/Team Coach (SM/TC)	-

Die IT-Engineer-Rollen stehen nachfolgend im Fokus und werden näher beschrieben (vgl. Tabelle 1). Auf der obersten Ebene der DSO sind Solution Train Engineers (STEs) für die Koordination und Integration mehrerer ARTs verantwortlich. Release Train Engineers (RTEs) unterstützen und koordinieren die Aktivitäten eines einzelnen ARTs mit mehreren Teams. Auf der untersten Stufe sind die Teams, Scrum Masters/Team-Coachs, welche ein agiles Umfeld für ein Team schaffen und die Umsetzung agiler Arbeitsmethodik fördern (SBB, Gemeinsam digital, 2023).

1.1.4 Servant Leader als Führungskräfte der digitalen Zone

In der digitalen Zone sind die sogenannten Servant Leader die zentralen Führungskräfte. Die fachlichen Führungsrollen (vgl. Tabelle 1) und personelle Führungsrollen (Centerleitung) sind klar definiert und umfassen spezifische Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Das Führungsverständnis der digitalen Zone ist im Leadership Impact formuliert (vgl. Abbildung 3). Dieses fordert von den Servant Leader, als Vorbilder zu agieren, vorausschauend zu denken und im Sinne des Unternehmens wirkungsvoll zu handeln. Es ist entscheidend, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, welche es den Mitarbeitenden ermöglicht, ihr volles Potenzial einzubringen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, um gemeinsam Resultate zu erzielen (SBB, Gemeinsam digital, 2025).



Abbildung 3: Leadership Impact - Führungsverständnis der digitalen Zone (SBB, Gemeinsam digital, 2025)

1.2 Problemstellung und Zielsetzung

Diese Arbeit fokussiert sich auf die Selbstführung im Kontext der digitalen Zone. Selbstführung ist im Führungsverständnis der Organisation eine wesentliche Komponente und gilt als Schlüsselkompetenz, um im Sinne des Leadership Impacts (vgl. Abbildung 3) Wirkung zu erzielen. Obwohl Selbstführung im Kontext von Shared Leadership ein häufig erwähnter Begriff ist, fehlt bislang ein gemeinsames Verständnis darüber, welche wesentlichen Aspekte es umfasst und welche Erwartungen die Organisation dazu hat.

Im Fokus steht nun die Funktion Servant Leader – konkret die IT-Engineer-Rolle des Release Train Engineer (RTE) (vgl. (vgl. Tabelle 1 / Abbildung 4). Die Beobachtungen aus der Praxis der Autorin zeigen, dass RTEs zu den stark belasteten Rollen in der digitalen Zone zählen, was auf das anspruchsvolle Führungs- und Zusammenarbeitsmodell von Shared Leadership (vgl. Abbildung 1). zurückzuführen ist. Anspruchsvolle zwischenmenschliche Situationen, wie das Lösen von Konflikten, gehören zu den alltäglichen Herausforderungen im dynamischen Umfeld der digitalen Zone. Um in komplexen Netzwerkstrukturen und bei der Zusammenarbeit mit verschiedenen Teams erfolgreich agieren und leistungsfähig bleiben zu können, ist ein bewusster Umgang mit der eigenen Energie und Balance entscheidend. Aus Sicht der Autorin unterstreicht dies die Bedeutung einer effektiven und bewussten Selbstführung. RTEs leisten als eine der Führungsrollen einen entscheidenden Beitrag zur Leistungsfähigkeit der Organisation. Sie fördern eine positive Zusammenarbeitskultur und sind wichtige Vorbilder für ihre Kolleginnen und Kollegen.

Servant Leader Funktion besteht aus mehreren Fachführungen.

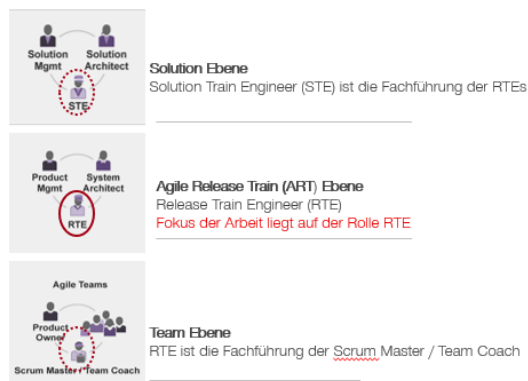


Abbildung 4: Servant Leader auf drei Ebenen (eigene Darstellung, 2025, in Anlehnung an SAFE 6.0, Large Solution Configuration, 2024)

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, das Selbstführungsverständnis von Release Train Engineers (RTEs) in der digitalen Zone zu untersuchen und mit dem Verständnis der digitalen Zone als Organisation zu vergleichen. Dazu werden einerseits halbstandardisierte Interviews mit RTEs sowie mit Fokusgruppen bestehend aus Experten der Organisation geführt. Aus den Ergebnissen werden Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen dafür abgeleitet, wie das Bewusstsein für Selbstführung bei den Mitarbeitenden gefördert werden kann. In den folgenden Kapiteln werden dazu die theoretischen Grundlagen dargestellt.

1.3 Fragestellung

Die vorliegende Arbeit bearbeitet die folgende Fragestellung:

Inwiefern entspricht das Selbstführungsverständnis von RTEs demjenigen der Organisation, und welche Handlungsempfehlungen lassen sich ableiten, um in der digitalen Zone das Bewusstsein der Selbstführung bei den Mitarbeitenden zu fördern?

Zur Beantwortung dieser Fragestellung wurden ergänzend folgende Leitfragen formuliert:

- Wie beschreiben RTEs Selbstführung und wie passt diese auf das Verständnis und die Erwartungen der Organisation?
- Welche Strategien der Selbstführung setzen RTEs bereits ein, um Herausforderungen im beruflichen Kontext zu bewältigen?
- Welche Faktoren wirken dabei förderlich / hinderlich?
- Mit welchen Handlungsempfehlungen kann die digitale Zone das Bewusstsein über die Selbstführung bei den RTEs und weiteren Mitarbeitenden fördern?

1.4 Abgrenzung

In dieser Arbeit werden mehrere Themen bewusst abgegrenzt, um den Fokus auf die zentrale Fragestellung der Selbstführung (vgl. Kap. 1.3) zu legen:

- Die Arbeit konzentriert sich auf die IT-Rolle des Release Train Engineers. Deshalb wird das hierarchische Führungsmodell seitens des Business explizit ausgeklammert.
- Die Literaturrecherche hat sich auf Selbstführung konzentriert. Der Begriff Selbstmanagement wird nicht weiter ausgeführt und im Synonymverständnis verwendet.
- Führungstheorien werden nicht behandelt. Die Arbeit erörtert einzig Selbstführung in Verbindung mit Shared Leadership.
- Selbstführung im Kontext der Teamarbeit: Dieser Aspekt wird nicht vertieft, um den Fokus zu behalten und auf das individuelle Selbstführungsverständnis zu fokussieren.
- Selbstführungsstrategien: Diese werden nur grob skizziert und nicht im Detail beschrieben, um einen Überblick zu geben, ohne in die Tiefe der einzelnen Strategien einzutauchen.
- Basistheorien der Selbstführung: Theorien wie Kontrolltheorie, soziale Kognitive Theorie, Theorie der Selbstbestimmung sowie Motivation und Zielauswahl/Zielsetzung werden auch bewusst abgegrenzt, um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen und den Fokus auf die praktische Anwendung der Selbstführung zu legen.
- Weitere Konzepte, welche mit Selbstführung zusammenhängen wie Growth Mindset, Resilienz, Positive Psychologie können in dieser Arbeit nicht ausgeführt werden.
- Selbstführung wird in der Arbeit als entwicklungsfähige Kompetenz definiert (vgl. Kap. 2.1.2). Kompetenzen im Zusammenhang mit der Selbstführung werden nicht weiter vertieft, da sich die Arbeit auf das Selbstführungsverständnis konzentriert.
- Gesundheit ist ein zentrales und vielschichtiges Thema für die digitale Zone. Dem kann in dieser Arbeit nicht genügend Rechnung getragen werden und wird deshalb bewusst abgegrenzt. Wo sinnvoll, wird das Thema Gesundheit mit Selbstführung verknüpft.

1.5 Aufbau der Arbeit

Zur Beantwortung der Fragestellung (vgl. Kap. 1.3) beschreibt diese Arbeit ausgewählte theoretische Grundlagen zur Selbstführung. Danach wird das gewählte methodische Vorgehen erläutert. Die Ergebnisse sowie die ableiteten Handlungsempfehlungen und die Reflexion folgen im Anschluss.

Die Gliederung sieht wie folgt aus:

- Im Kapitel 2 sind zu Beginn ausgewählte theoretische Grundlagen dargestellt, welche anschliessend die Untersuchung anleiten werden.
- Das Kapitel 3 bietet Erklärung zur methodischen Vorgehensweise.
- Im Kapitel 4 folgen die Ergebnisse sowie die Zusammenführung und Interpretation der Ergebnisse.
- Im Kapitel 5 werden die Ergebnisse mitsamt den theoretischen Grundlagen sowie den Erkenntnissen in Verbindung gesetzt und diskutiert.
- Im Kapitel 6 folgen die Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Fragestellung der Arbeit.
- Abschliessend folgen im Kapitel 7 die Reflexion, im Kapitel 8 das Fazit sowie ein Ausblick.

2 Theorieteil

Im Theorieteil wird das theoretische Fundament für die Bearbeitung der Fragestellung (vgl. Kap. 1.3) gelegt. Zunächst werden zentrale Konzepte skizziert, die für das Verständnis der Selbstführung von Bedeutung sind. Besonderes Augenmerk liegt auf dem Dynamischen Kernmodell (Graf, 2019), das als Orientierungsrahmen dient. Zudem werden die Aspekte der Selbststeuerung sowie empirisch belegte Strategiedimensionen behandelt. Abschliessend wird die Selbstführung im Kontext von Leadership, insbesondere im Rahmen des Shared Leadership-Ansatzes und der Organisations-Perspektive betrachtet.

2.1 Begriffsverständnis Selbstführung

Zunächst wird die in der Literatur vorherrschende Definition von Selbstführung vorgestellt. Anschliessend erfolgt die spezifische Definition des Selbstführungsverständnisses, welche für diese Arbeit relevant ist.

2.1.1 Definition Selbstführung nach Manz

Charles C. Manz definierte erstmals Selbstführung als bewussten Prozess der Selbstbeeinflussung, der die intrinsische Motivation berücksichtigt, um die persönliche Effektivität und Leistung zu steigern (Manz, 1986; Manz & Sims 1991, zitiert nach Krampitz, Seubert, Furtner & Glaser, 2021).

Die intrinsische Motivation bezieht sich auf den inneren Antrieb einer Person, eine bestimmte Aktivität auszuführen, ohne äusseres Zutun (Fröhlich, 2017). Sie entsteht, wenn jemand von sich aus den Sinn einer Aufgabe oder Aktivität erkunden will und bei deren Erfüllung Freude,

Neugier oder persönliches Interesse verspürt (Manz, 1986, Manz & Sims 1991, zitiert nach Krampitz, et al., 2021). Führen Mitarbeitende sich selbst, entscheiden sie, was, warum und wie sie etwas tun (Bracht, Nieberle & Van Dick, 2023). Beispielsweise setzen sie innerhalb ihres Handlungsspielraums selbst Ziele, verfolgen diese selbstmotiviert und selbstverantwortlich und reflektieren ihr Verhalten (Bracht et al., 2023).

Zeit- und Selbstmanagement wird in der Literatur mehrheitlich als Grundlage der Selbstführung beschrieben (bspw. Müller & Braun, 2009). Selbstführung unterscheidet sich von Selbstmanagement, weil Selbstführung umfassender ist und eine höhere Selbstbeeinflussung beinhaltet. Ein zentraler Unterschied besteht darin, dass Selbstführung die intrinsische Motivation einschliesst. Eine hohe Selbstführung bedeutet beispielsweise, anfallende Aufgaben so zu erledigen, dass diese intrinsisch motivierend wahrgenommen werden (Knafla & Keller, 2023).

In der Literatur werden auch häufig Selbststeuerung (self-monitoring), Selbstregulation (self-regulation) oder auch Selbstmanagement als Synonyme für Selbstführung (self-leadership) verwendet (Graf, 2019).

2.1.2 Selbstführungsverständnis für diese Arbeit

Mit Blick auf den organisationalen Kontext dieser Arbeit wird nachfolgend das Synonymverständnis von Selbstführung (self-leadership) und Selbstmanagement nach Graf (2019) genutzt und aus Konsistenzgründen der Begriff Selbstführung verwendet.

Für diese Arbeit bezieht sich Selbstführung sowohl auf die bewusste und zielgerichtete Selbstbeeinflussung der eigenen Gedanken, Emotionen³ und des Verhaltens zur Steigerung der persönlichen Effektivität und Leistung (Furtner & Baldegger, 2023). Sie schliesst auch die eigene Gesundheit und das Wohlbefinden ein. Zudem zählen individuelle Bedürfnisse, Werte⁴, persönliche Stärken und ⁵Potenziale sowie ⁶Ressourcen dazu (Graf, 2019).

Unter Gesundheit versteht die Weltgesundheitsorganisation (WHO, 1986) ein umfassendes physisches (körperliches) und mentales (psychisches) Wohlbefinden und ist eine subjektive

³ Emotionen können durch äussere Reize (wie Sinnesempfindungen), innere Reize (wie Körperempfindungen) und/oder kognitive Prozesse (wie Bewertungen, Vorstellungen und Erwartungen) ausgelöst werden (Fröhlich, 2017). In dieser Arbeit wird vereinfacht der gängige Begriff «Gefühle» im Synonymverständnis verwendet.

⁴ Werte sind grundlegende Überzeugungen und soziale Normen, die eine Person als erstrebenswert und wünschenswert betrachtet. Sie beeinflussen Einstellungen und Handlungen, insbesondere im Hinblick auf das Verhalten und in der Zusammenarbeit (Fröhlich, 2017).

⁵ Potenziale sind die Gesamtheit von noch nicht ausgeschöpften Fähigkeiten und Entwicklungschancen (Mai, 2023).

⁶ Ressourcen beziehen sich auf persönliche, arbeitsplatzbezogene und soziale Faktoren, auf welche eine Person zurückgreifen kann, um herausfordernde Situationen zu meistern (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2011)

Einschätzung. Zur Förderung der Gesundheit braucht es einen gesunden Lebensstil, aber auch aktiv vorbeugende Massnahmen (bspw. genügend Bewegung im Alltag, Ausgleich) sind wichtig.

Kenntnisse über die eigenen Stärken, Potenziale und Ressourcen unterstützen die Selbstführung, indem sie als individuelle innere Kräfte wirken, die bewusst aktiviert, gefördert und gezielt in der Arbeit eingesetzt werden können. Selbstgesetzte Ziele können mit diesen inneren Kräften effizienter und effektiver erreicht werden, während gleichzeitig ein bewusster Umgang mit dem eigenen Wohlbefinden und der eigenen Energie ermöglicht wird (Müller & Braun, 2009; Graf, 2019).

Darüber hinaus liegen dem Verständnis von Selbstführung drei Grundannahmen zugrunde:

1. **Selbstführung und individuelle Ausprägung:** Jede Person praktiziert Selbstführung in einem bestimmten Masse, jedoch sind nicht alle gleichermassen in der Lage, sich selbst zu führen (Manz & Sims, 1991).
2. **Selbstführung als trainierbare Kompetenz:** Selbstführung ist laut Furtner (2017) eine Kompetenz, welche trainiert sowie entwickelt werden kann. Diese Kompetenz umfasst das Wissen, die Fähigkeiten und die Strategien, die notwendig sind, um sich selbst wirksam zu beeinflussen und eigene Ziele zu erreichen. Selbstführung hat nachweislich eine Vielzahl von positiven Auswirkungen, wie beispielsweise eine erhöhte Lebenszufriedenheit, bessere Leistungsfähigkeit und eine effektivere Stressbewältigung (Furtner, 2017) (vgl. auch Kap. 0).
3. **Fähigkeit versus Kompetenz:** Selbstführung ist eine Fähigkeit, die es einer Person ermöglicht, sich selbst zu führen, etwa indem sie eine konkrete Aufgabe ausführt oder sich selber Ziele setzt (Furtner, 2017). Diese Fähigkeit kann angeboren sein, wie beispielsweise durch natürliche Begabungen und Talente. Im Gegensatz dazu ist eine Kompetenz etwas, das erlernt und angeeignet werden kann und als persönliche Ressource zur Bewältigung von Herausforderungen und Aufgaben dient (North, Reinhardt & Sieber-Suter, 2013). Selbstführung als Kompetenz ist damit für alle Mitarbeitenden in der Organisation relevant, unabhängig von ihrer Rolle oder Hierarchie (Manz & Sims, 1991).

2.2 Dynamisches Kernmodell

Graf (2019) hat auf Basis der Literatur und ihrer langjährigen Beratungspraxis das Dynamische Kernmodell (vgl. Abbildung 5) entwickelt, welches drei sich gegenseitig beeinflussende Ebenen unterscheidet: Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung. Die drei Ebenen strukturieren die Ergebnisse (vgl. Kap. 4) und dienen als zentrales Rahmenmodell für diese Arbeit.

Das Modell konzentriert sich auf die erwähnten drei Ebenen, die tiefer liegenden Stufen des Modells werden bewusst ausgeklammert. Stattdessen sollen eigene Ergebnisse darin einfließen (vgl. Kap. 4).

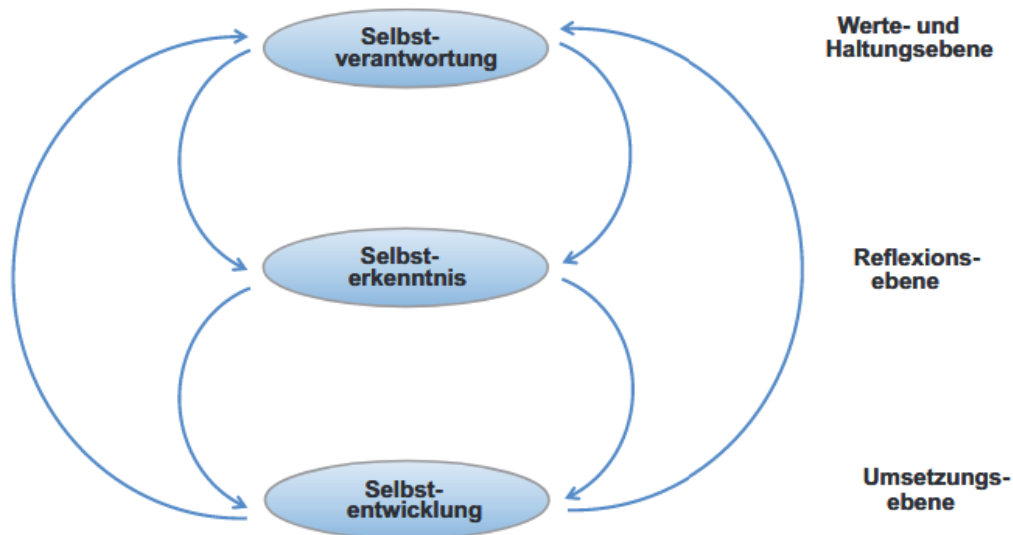


Abbildung 5: Dynamisches Kernmodell Selbstführungskompetenz (Graf, 2019, S. 61)

2.2.1 Selbstverantwortung (Werte- und Haltungsebene)

Selbstverantwortung befindet sich auf der Werte- und Haltungsebene. Sie ist das übergeordnete Prinzip und grundlegend für eine effektive Selbstführung. Selbstverantwortung bedeutet, die Verantwortung für das eigene Denken, Fühlen und Handeln zu übernehmen und das eigene Leben so zu gestalten, dass die Leistungsfähigkeit, das Wohlbefinden und die Balance erhalten bleiben (Graf, 2019). Dazu gehört, für die eigene physische und psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu sorgen, um mit belastenden Situationen bewusst umgehen zu können. Ansatzpunkte sind dabei ausreichend Bewegung, gute Ernährung sowie bewusste Atmung und Entspannung (Müller, Sauerland & Raab, 2018).

Es ist wichtig, die eigenen Grenzen zu kennen, sich von einer passiven Opferhaltung zu distanzieren und selbstverantwortlich zu handeln und zu entscheiden. Das Ziel ist es, Überlastungen frühzeitig zu erkennen, für sich selbst zu sorgen und damit Selbstfürsorge zu praktizieren. In der Selbstverantwortung ist auch die Frage nach dem Sinn des eigenen Handelns verankert. Dazu gehört das Bewusstwerden der eigenen Grundhaltung, das Kennen der eigenen Bedürfnisse und Ziele sowie die Klärung eigener Wertvorstellungen. Diese Grundlage bietet Orientierung und ermöglicht es, sowohl das private als auch das berufliche Leben entsprechend auszurichten. Beispielsweise kann man sich dann besser abgrenzen und bewusster «Nein» zu

etwas zu sagen, was der eigenen Werthaltung nicht entspricht. Positive Erfahrungen in diesem Bereich stärken wiederum die eigene Selbstwirksamkeit ⁷ (Graf, 2019).

2.2.2 Selbsterkenntnis (Reflexionsebene)

Selbsterkenntnis befindet sich auf der Reflexionsebene (Graf, 2019). Sie bezieht sich auf die Fähigkeit, sich selbst zuzuwenden und Erkenntnisse sowie Einsichten über sich selbst zu gewinnen. Damit dies gelingt, müssen eigene Denk- und Handlungsweisen reflektiert werden (Fröhlich, 2017). Selbsterkenntnis kann durch Selbstreflexion, die Beobachtung des eigenen Verhaltens und Feedback von anderen Menschen gefördert werden (Graf, 2019).

Individuen müssen dabei lernen, sich bewusst wahrzunehmen (Selbstwahrnehmung) und die Funktionsweise ihres eigenen Denkens, Fühlens, Wollens und Handelns besser zu verstehen. (Müller et al., 2018). Mit der Selbsterkenntnis lernen sie, ihre eigenen Stärken und Schwächen sowie Potenziale und Kompetenzen realistischer einzuschätzen und diese wirkungsvoller einzusetzen. Sie verstehen die Signale ihres Körpers und sind in der Lage, das eigene Wohlbefinden bewusst in Balance zu halten (Graf, 2019).

Selbsterkenntnis ist grundlegend, um Ziele zu entwickeln, welche dann auf der Umsetzungsebene realisiert werden. Sie ist auch für Mitarbeitende von grosser Bedeutung, um eigene Grenzen realistisch einzuschätzen und so Leistungsfähigkeit, Wohlbefinden und Balance zu wahren. Selbsterkenntnis stärkt einen wertschätzenden Umgang miteinander und schafft ein Klima von gegenseitiger Akzeptanz und Unterstützung (Graf, 2019).

2.2.3 Selbstentwicklung (Umsetzungsebene)

Selbstentwicklung bedeutet, dass Menschen die Fähigkeit und Bereitschaft haben, über sich selbst zu lernen, persönlich zu wachsen und sich selbst stetig weiterzuentwickeln. Die menschliche Entwicklung ist ein lebenslanger Prozess und folgt dem Prinzip des "lebenslangen Lernens". Selbstentwicklung beinhaltet die Fähigkeit, eigene Bedürfnisse und Entwicklungsziele in konkrete Handlungen umzusetzen und die berufliche Laufbahn aktiv zu gestalten. Dabei geht es darum, wann, wie und mit welcher Unterstützung Handlungen erfolgen, die auf den Erkenntnissen, Einsichten und Zielen basieren, welche durch Selbsterkenntnis gewonnen wurden. Konkrete Massnahmen, Handlungsschritte und Pläne werden entwickelt und schrittweise

⁷ Selbstwirksamkeit ist das Vertrauen in die eigene Fähigkeit sowie über Handlungsstrategien und -kompetenzen zu verfügen, um eine erwünschte Leistung erbringen zu können (Bandura, 1997, zitiert nach Müller & Braun, 2009).

umgesetzt. Es gibt verschiedene Strategien, die die Umsetzung unterstützen (vgl. Kap. 2.4.1) (Graf, 2019).

Selbstentwicklung umfasst auch die wichtigen Fähigkeiten zur Selbstkontrolle und Selbstregulation (vgl. Kap. 2.3), um Ziele zu verfolgen und positive Gefühle aufrechtzuerhalten. Das Ziel der Selbstentwicklung besteht darin, die eigene Selbstführung kontinuierlich zu erweitern und langfristig aufrechtzuerhalten. In der Selbstentwicklung werden Stärken und Potenziale entwickelt und berufliche sowie private Ziele erreicht. Individuen müssen hierbei flexibel sein und bereit sein, neue Verhaltensweisen auszuprobieren und überschaubare Risiken einzugehen. Das bedeutet, sich individuell so zu entwickeln und zu verändern, dass die Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, das Wohlbefinden und die Balance immer wieder gestärkt und langfristig erhalten bleiben (Graf, 2019).

2.2.4 Wechselwirkungen zwischen Selbstverantwortung und Selbsterkenntnis

Es bestehen vielschichtige Wechselwirkungen zwischen Selbstverantwortung und Selbsterkenntnis. Selbsterkenntnis liefert Erkenntnisse über grundlegende Fragen und Themen des Lebens, wie eigene Bedürfnisse, Werte und die Sinnggebung von Aufgaben. Diese Erkenntnisse beeinflussen die Selbstverantwortung, indem sie dem Individuum Klarheit geben und die Umsetzung von Selbstverantwortung im beruflichen und privaten Kontext ermöglichen. Selbsterkenntnis liefert wichtige Hinweise, die auch für andere Aspekte der Selbstführung relevant sind, wie etwa den Umgang mit der eigenen Zeit, die Bewältigung von Belastungen im beruflichen und persönlichen Umfeld oder die Weiterentwicklung in der eigenen Rolle. Die Selbsterkenntnis gibt Aufschluss darüber, wie Selbstverantwortung im beruflichen und persönlichen Bereich tatsächlich gelebt wird. Zum Beispiel, setzt man aktiv Grenzen (bspw. „nein“ sagen), kann man etwas zulassen und andere lernen lassen, steht man für die eigenen Werte ein und ist man bereit, die notwendigen Konsequenzen zu ziehen? Die Haltung, aus der heraus Selbstverantwortung gelebt wird, schafft die Verbindung zwischen Selbstverantwortung und Selbsterkenntnis. Sie äussert sich in der Ausprägung, wie sich Individuen offen und ehrlich reflektieren. Eine umfassende Reflexion bedeutet, dass sowohl die Signale des Körpers und die eigenen Emotionen als auch das Feedback von anderen ernst genommen werden. Dazu gehört auch, sich selbst anzunehmen und die eigenen Stärken und Schwächen zu akzeptieren (Graf, 2019).

2.2.5 Wechselwirkungen zwischen Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung

Es bestehen ebenso Wechselwirkungen zwischen Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung. Selbsterkenntnis ermöglicht die Ausarbeitung von Bedürfnissen und Zielen, während Selbstentwicklung den Schritt von der Reflexionsebene zur Umsetzungsebene darstellt. Auf der

Reflexionsebene spielen klare Vorhaben eine wichtige Rolle, um Ziele in konkrete Handlungen umzusetzen und die eigenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Umgekehrt zeigt die Verbindung zwischen Selbstentwicklung und Selbsterkenntnis, dass Menschen mit ihren Handlungen viel über sich selbst erfahren. Durch Selbstbeobachtung oder Feedback von Aussenstehenden stärkt sich wiederum die Selbsterkenntnis. Die Art und Weise, wie Ziele umgesetzt und erreicht werden, gibt Aufschluss darüber, wie innere Steuerungsprozesse wie Selbstkontrolle und Selbstregulation erfolgen. Dadurch zeigt sich, welche Selbstführungs-Strategien (vgl. auch Kap. 2.4) erfolgreich sind und welche nicht (Graf, 2019).

2.2.6 Wechselwirkungen zwischen Selbstverantwortung und Selbstentwicklung

Schliesslich bestehen auch Verbindungen zwischen Selbstverantwortung und Selbstentwicklung. Handlungen geben Aufschluss über die persönlichen Werte und zeigen, inwiefern diese im Alltag berücksichtigt werden. Selbstverantwortung bedeutet, eigene Gedanken, Emotionen und Handlungen so zu regulieren und zu steuern, damit persönliche Ziele erreicht werden können, das Wohlbefinden gestärkt und die Handlungen den eigenen Werten und Haltungen entsprechen. Auf der Umsetzungsebene zeigen sich Veränderungen und Entwicklung, indem konkrete Schritte unternommen werden, um den eigenen Werten zu entsprechen und Selbstverantwortung wahrzunehmen (Graf, 2019).

Die aufgezeigten Wechselwirkungen illustrieren (vgl. Abbildung 5), dass Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung eng miteinander verwoben und voneinander abhängig sind (Graf, 2019).

2.3 Selbststeuerung als zentraler Aspekt der Selbstführung

Nachfolgend liegt der Fokus auf zwei Komponenten der Selbststeuerung. Selbstregulation und Selbstkontrolle sind Teilaspekte der Selbststeuerung und leisten wesentliche Beiträge dazu, das eigene Denken, Fühlen und Handeln so zu regulieren, damit kurzfristige Bedürfnisbefriedigung oder Ablenkung vermieden wird und stattdessen der Fokus auf langfristigen Zielen bleibt (Keller & Knafla, 2019).

Selbstkontrolle und Selbstregulation sind jedoch zwei unterschiedliche Ansätze zur Steuerung von Emotionen, Gedanken und Verhalten – also von kognitiven und emotionalen Prozessen. Diese beruhen auf unterschiedlichen Willensprozessen. Sie sind trotzdem eng miteinander verbunden und spielen eine entscheidende Rolle, damit Individuen ihre Ziele erreichen und sich weiterentwickeln können (Kuhl, 2001). Oft werden Selbstkontrolle und Selbstregulation auch als Synonyme verwendet, da sie schwer abgrenzbar sind (Mai, 2023).

2.3.1 Selbstkontrolle

Selbstkontrolle ist eine Form der willentlichen Steuerung, welche sich auf die Zielverfolgung konzentriert, dabei wendet sie konkurrierende Impulse, Bedürfnisse und Wünsche ab. Selbstkontrolle funktioniert wie eine innere Diktatur: Alle Stimmen, die nicht unmittelbar hilfreich für die Zielverfolgung sind, werden unterdrückt. Wenn eine Zielverfolgung scheitert, ist die Fähigkeit zur Misserfolgsbewältigung wichtig, um es erneut auf eine andere Art zu versuchen. Im Kontext der Selbstführung zielt Selbstkontrolle darauf ab, Gedankenmuster und Verhaltensweisen bewusst zu verändern. Sie setzt eine bewusste Reflexion voraus (vgl. Selbsterkenntnis, Kap. 2.2.2). Dabei werden automatisierte (unbewusste) Prozesse bewusst gemacht, um diese verändern zu können (Furtner & Baldegger, 2023).

Mischel (2014) zeigte in seinem berühmten Marshmallow-Test eindrucksvoll, wie Selbstkontrolle funktioniert. Er untersuchte, wie man den Impuls, ein Marshmallow sofort zu essen, überwinden kann, um stattdessen das langfristige Ziel – zwei Marshmallows zu erhalten – erfolgreich zu erreichen. Basierend auf seinen Studienergebnissen entwickelte er das Prinzip „Cool the now and heat the later“ (Mischel, 2014). Dieses Prinzip beschreibt die Fähigkeit, kurzfristige Versuchungen zu regulieren, um langfristige Ziele zu erreichen (Keller & Knafla, 2019).

Übertragen auf den Arbeitskontext bedeutet dies, die Aufmerksamkeit, die eigenen Gefühle, das Denken und das Handeln im Hier und Jetzt bewusst zu steuern. Dies sollte so geschehen, dass das übergeordnete Ziel im Fokus bleibt und gleichzeitig das persönliche Wohlbefinden sowie die erforderliche Leistungsfähigkeit gewährleistet werden. Zusätzlich ist es wichtig, Ablenkungen in der Alltagshektik zu vermeiden und nicht zielführende Aktivitäten sowohl zeitlich als auch räumlich abzuwenden, um langfristige Ziele nicht aus den Augen zu verlieren und die Leistungsfähigkeit sicherzustellen (Keller & Knafla, 2019).

2.3.2 Selbstregulation

Die zweite Form der Selbststeuerung ist der Wille der Selbstregulation (Kuhl, 2010). Diese wirkt wie die innere Demokratie: Sie beachtet mit einer inneren Instanz die unterschiedlichen Stimmen, berücksichtigt eigene und fremde Bedürfnisse, Gefühle und Werte und integriert diese gleichermaßen in Entscheidungen. Eigene Ziele werden flexibel und kreativ verfolgt, indem widersprüchliche innere Stimmen überzeugt, statt unterdrückt werden. Das übergeordnete Ziel besteht darin, selbstbestimmt und im Einklang mit den eigenen Bedürfnissen zu handeln (Baumann & Kuhl, 2025).

Die Selbstregulation umfasst nach Furtner und Baldegger (2023) verschiedene Prozesse. Diese erfordern entsprechende Fähigkeiten, darunter:

- Realistische und erreichbare Ziele zu formulieren.
- Sich selbst zu motivieren, um diese Ziele zu erreichen.
- Den eigenen Fortschritt zu beobachten und zu bewerten.
- Strategien und Ansätze bei Bedarf zu ändern.
- Sich für erreichte Ziele zu belohnen, um die Motivation aufrechtzuerhalten.

2.3.3 Achtsamkeit zur effektiven Selbststeuerung

Zur effektiven Steuerung von Handlungen ist es demnach entscheidend, durch Selbst- und Körperwahrnehmung ein Bewusstsein für die eigenen Emotionen zu entwickeln, um diese aktiver regulieren zu können. Die bewusster Selbstkontrolle und Selbstregulation stärken die persönliche Handlungsfähigkeit. In der aktuellen Forschung zur Selbstführung wird auch die Praxis des achtsamen Umgangs (Achtsamkeit) in Verbindung gebracht. Unter Achtsamkeit (Mindfulness) versteht man eine zielorientierte Beobachtung aller inneren und äusseren Eindrücke im gegenwärtigen Moment. Das bedeutet, bewusst und achtsam die eigenen Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen sowie die Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen anderer wahrzunehmen und entsprechende Konsequenzen abzuleiten. Achtsame Personen nehmen eine aufmerksame und bewusste Haltung ein. Achtsamkeit wird in der Forschung mit psychischer und physischer Gesundheit sowie einer besseren kognitiven Leistungsfähigkeit in Verbindung gebracht. Achtsamkeit hat damit einen positiven Einfluss auf die Selbstführungskompetenz (Furtner & Baldegger, 2023).

2.4 Selbstführungsstrategien

Wie im bereits erläuterten, spielt die Fähigkeit der Selbststeuerung – insbesondere Selbstkontrolle und Selbstregulation – eine wesentliche Rolle für die Selbstführung. Um Ziele zu erreichen, ist es entscheidend, kognitive und emotionale Prozesse gezielt zu aktivieren und zu steuern. In diesem Kapitel werden konkrete Strategien vorgestellt, die Individuen dabei unterstützen, ihr Verhalten gezielt zu lenken.

Zentrale Merkmale der nachfolgenden Selbstführungsstrategien sind Motivation und Belohnung. Der Fokus liegt dabei auf den angenehmen und genussvollen Aspekten einer Aufgabe sowie darauf, motivierende Elemente in die tägliche Arbeit zu integrieren (Bischof & Künzli, 2024).

2.4.1 Drei zentrale Strategiedimensionen

In der Literatur findet man wiederholt drei Strategiedimensionen (vgl. Abbildung 6). Diese gehen zurück auf Manz und Sims (1980, zitiert nach Furtner, Rauthmann & Sachse, 2015) und sind empirisch gut belegt (bspw. Andressen & Konradt, 2007, Graf, 2019, Krampitz et al., 2021). Zum einen gibt es verhaltensorientierte Strategien, die ursprünglich aus dem Selbstmanagement stammen. Dann gibt es Strategien, welche auf natürliche Belohnungsaspekte in der Arbeit setzen und die intrinsische Motivation integrieren sowie konstruktive Gedankenmuster, welche sich auf die Veränderung von typischen Gedankenmustern beziehen (Müller et al., 2018).



Abbildung 6: Übersicht Strategiedimensionen und Strategiebeispiele (ZHAW Angewandte Psychologie, 2021)

Diese drei Strategiedimensionen werden nun in der Tabelle 2 näher ausgeführt.

Tabelle 2: Strategiedimensionen von Selbstführung (Müller & Braun, 2009, Furtner, 2017, Bracht et al., 2023)

Dimension und Reflexionsfrage	Zielsetzung / Merkmale	Auswahl von Strategien (Techniken) (Furtner, 2017)
Verhaltensorientierte Strategien (behavior focused strategies)	Strategien stärken die Proaktivität, Handlungsorientierung sowie das Erreichen von Zielen (Müller & Braun, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbeobachtung und Reflexion: Bewusstsein und Kontrolle über eigene Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen erlangen, etwa eigene Stärken und Schwächen reflektieren und Verhalten bewusst verändern.

Dimension und Reflexionsfrage	Zielsetzung / Merkmale	Auswahl von Strategien (Techniken) (Furtner, 2017)
<p><i>Was kann ich tun, um meine Ziele zu erreichen?</i> (Bracht et al., 2023)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Selbstzielsetzung: Sich bewusst und selbstbestimmt Ziele setzen. Ohne Ziele gibt es keine Bewegung, Handlung oder Veränderung. <p>Folgende Techniken sind dabei relevant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstbelohnung: Sich etwas gönnen, wenn eine Aufgabe erfüllt ist. • Selbstbestrafung: Sich etwas Angenehmes entziehen, wenn eine Aufgabe nicht erfüllt wurde. • Selbsterinnerung: Erinnerungshilfen nutzen, um eigene Ziele im Bewusstsein zu behalten (bspw. Haftnotizen).
<p>Natürliche Belohnungsstrategien (natural reward focused strategies)</p> <p><i>Was macht mir an der Arbeit Freude, Spass, was interessiert mich?</i> (Bracht et al., 2023)</p>	<p>Belohnungsquellen stammen aus Aufgaben, welche man gerne verrichtet, Spass machen und Freude bereiten. Bei deren Erfüllung entsteht eine innere Zufriedenheit mit sich selbst und Freude über die erbrachte Leistung (Furtner, 2017).</p>	<p>Diese Strategien integrieren intrinsisch motivierende Aspekte in der Arbeit. Die Wahrnehmung wird dabei auf die positiven Anteile gerichtet und fördert die eigene Wahrnehmung, gedankliche Ausrichtung und Emotionen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positiver Fokus: Auf Anteile einer Aufgabe fokussieren, welche Freude und Spass bereiten. • Natürliche Belohnung: Motivierende Aspekte in die Arbeit integrieren (bspw. Radio hören bei monotoner Arbeit).
<p>Konstruktive Gedankenmuster (constructive thought pattern focused strategies)</p>	<p>Die mentalen Strategien machen dysfunktionale Gedanken erkennbar und lenken diese in die gewünschte Richtung oder ersetzen diese durch neue Gedanken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mentale Vorstellung (Erfolg imaginieren): Sich vorstellen, wie man frei und überzeugend etwas vorträgt. Folglich sollte der Vortrag besser laufen, wie ohne die vorangehende gedankliche Probehandlung.

Dimension und Reflexionsfrage	Zielsetzung / Merkmale	Auswahl von Strategien (Techniken) (Furtner, 2017)
<i>Wie können mich meine Gedanken bei der Erfüllung der Aufgabe unterstützen?</i> (Bracht et al., 2023)	Die Strategien unterstützen das absichtsvolle Handeln und stärken die Selbstwirksamkeit (Müller & Braun, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> • Eigene Gedankenmuster (Glaubenssätze) erkennen, hinterfragen und diese bei Bedarf anpassen. • Selbstgespräch (Self Talk): Sich selbst Mut zusprechen, konstruktive Gespräche mit sich selbst führen, um Leistung zu steigern.

2.4.2 Wirkung von Selbstführung

Die Forschung zu Selbstführung hat sich in den letzten 30 Jahren kontinuierlich weiterentwickelt (Goldsby et al., 2021). Zahlreiche Studien belegen den Zusammenhang zwischen Selbstführung und verschiedenen Wirkgrößen.

Eine Metaanalyse über 32 Studien hat beispielsweise gezeigt, dass die Anwendung von Selbstführungsstrategien (vgl. Kap. 2.4) positiv mit der Arbeitsleistung in Verbindung steht (Knotts et al., 2022). Darüber hinaus weisen mehrere wissenschaftliche Artikel darauf hin, dass eine gute Selbstführung mit Kreativität und Innovation in Verbindung steht (Goldsby et al., 2021). Dabei hat Selbstführung eine mittlere Korrelation mit Kreativität und Innovation und eine etwas geringere mit der individuellen Arbeitsleistung. Ein möglicher Grund dafür ist, dass die Arbeitsleistung stärker von äusseren Einflüssen und Faktoren abhängig ist, während Kreativität und Innovation sich auf interne persönliche Einflussprozesse konzentrieren. Daher ist es wahrscheinlicher, dass Personen, die sich selbst führen, Eigenschaften und innere Zustände entwickeln, die Kreativität und Innovation fördern (Knotts et al., 2022).

Wie bereits erwähnt bestätigen mehrere empirische Studien, dass Selbstführung sich positiv auf die Leistung auswirkt (bspw. Prussia et al., 1998). Personen mit guter Selbstführung zeigen also eine verbesserte Leistungsfähigkeit. Selbstführungsstrategien (vgl. Kap. 2.4.1) helfen dabei, übergeordnete Ziele zu setzen, Unterziele abzuleiten und ihre Umsetzung zu integrieren, was sich positiv auf die Arbeitsleistung auswirkt (Keller & Knafla, 2019). Eine Metaanalyse (Knotts et al., 2022) konnte zudem bestätigen, dass die Anwendung von mehreren selbstbeeinflussenden Strategien (vgl. Tabelle 2) einen stärkeren Effekt auf die individuelle Arbeitsleistung ausübt.

Eine gute Selbstführung spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle für das Gesundheitsverhalten und das Wohlbefinden. Durch die Fähigkeit zur Selbstregulation (vgl. Kap. 2.3.2) können

Beanspruchung und Erholung gesteuert werden (Keller & Knafla, 2019). Selbstführung wirkt sowohl präventiv als auch situativ auf die Stressbewältigung (Goldsby et al., 2021). Selbstführung hat positive Auswirkungen im Umgang mit belastenden Situationen, was zu einer geringeren Stresswahrnehmung, höherer Widerstandsfähigkeit (Resilienz) und weniger ineffektivem Verhalten führt und mit besserer Gesundheit (geringere Krankheitssymptome) einher geht (Dolbier, Soderstrom & Steinhardt, 2001).

2.5 Selbstführung im Kontext

In der Forschung wird Selbstführung unter anderem auch im Zusammenhang mit Leadership untersucht (Furtner et al., 2015, Knotts et al., 2022). Nachfolgend wird eine Darstellung von Selbstführung im Kontext von Leadership, Shared Leadership und der Organisation gegeben.

2.5.1 Selbstführung im Kontext von Leadership

Leadership bedeutet, andere Menschen zielführend zu beeinflussen. Selbstführung hingegen bezieht sich auf die effektive Selbstbeeinflussung und ist eine zentrale Fähigkeit, um führen zu können. Führungskräfte müssen sich deshalb selbst effektiv beeinflussen und führen können, bevor sie andere wirksam beeinflussen und führen können. Selbstführung ist demzufolge eine wichtige Voraussetzung für eine wirkungsvolle Führung (Furtner & Baldegger, 2023).

Unternehmen befinden sich in einem komplexen und dynamischen Umfeld, was neue Führungsansätze erfordert, um innovationsfähig und effektiv zu bleiben sowie ihre Nachhaltigkeit zu stärken (Furtner & Baldegger, 2023). Mitarbeitende übernehmen dabei oftmals mehr Selbstverantwortung und werden ein zentrales Element für eine erfolgreiche Führung (Bischof & Künzli, 2024). Führende beeinflussen die Geführten als Rollenmodelle mit ihrer Art sich selbst zu führen (Neck & Manz, 1992), und unterstützen diese ebenso in ihrer Selbstführung (Manz & Sims, 1991).

In der Führungsforschung nimmt Selbstführung heute einen festen Platz ein und ergänzt bekannte Führungsstile (Goldsby et al., 2021). Viele Forschende stellen die Selbstführung in Zusammenhang mit Shared Leadership (Furtner & Baldegger, 2023).

2.5.2 Selbstführung im Kontext von Shared Leadership

Selbstführung ist nicht nur eine Bereicherung für bekannte Führungsstile, sondern auch für neuere wie Shared Leadership (Furtner & Baldegger, 2023). Shared Leadership bezieht sich auf die Verteilung von Führungsmacht und -einfluss von einer Person auf ein Team und räumt

den Beteiligten die vollständige Ermächtigung und Freiraum (Empowerment) von Führungsverantwortung ein. Shared Leadership basiert auf ausgeprägten Selbstführungskompetenzen (Furtner et al., 2017 zitiert nach Furtner & Baldegger, 2023).

Shared Leadership gibt es in verschiedenen Varianten: Häufig werden verschiedene Führungsrollen vergeben, die sich teils überlappen oder auch klar abgegrenzte Rollen, welche gemeinsam die Führungsverantwortung tragen. Das Ziel ist es immer, andere Mitglieder zu beeinflussen, um gemeinsame Ziele erreichen zu können (Dust & Ziegert, 2016).

Gemeinsame Ziele können mit guter Selbstführung effektiver erreicht werden. Dies ermöglicht es, die tägliche Arbeit effizienter zu gestalten und verringert unnötige Zeitverluste in überlangen Sitzungen und Konfliktgesprächen (Lüneburg, 2019). Selbstführung ist somit eine grundlegende Fähigkeit für Leadership und Shared Leadership (Furtner & Baldegger, 2023).

Eine Studie zeigt, dass die Kombination von Shared Leadership und guter Selbstführung in dynamischen und komplexen Umfeldern, in denen Entscheidungen unter Druck, schnell und mit unvollständigen Informationen getroffen werden müssen, positive Auswirkungen auf die Gesundheit, etwa durch besseren Umgang mit Stress sowie das Engagement der Beteiligten hat. Dies gilt insbesondere, wenn die Beteiligten körperliche Fitness als eine Ausprägung der Selbstführung praktizieren (Lovelace, Manz & Alves, 2007). Demgegenüber zeigt eine Metaanalyse von Goldsby et al. (2021), dass Selbstführung auf individueller Ebene zwar vorteilhaft ist, auf Teamebene jedoch weniger Bedeutung hat.

2.5.3 Selbstführung im Kontext der Organisation

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei Selbstführung um eine entwicklungsfähige Kompetenz (vgl. Kap. 2.1.2). Selbstführung ist eine Fähigkeit, welche sowohl auf individueller, auf Team (bezogen auf Shared Leadership), als auf organisationaler Ebene bedeutsam ist und mit passenden Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen gefördert werden sollte (Graf, 2019).

Für die Entwicklung von Selbstführung im Organisationskontext bietet sich das siebenstufige Prozessmodell an (vgl. Abbildung 7) (Manz & Sims, 1991; Furtner & Baldegger, 2023). Dieses wird nachfolgend dargestellt und mit Beiträgen von weiteren Autoren untermauert.

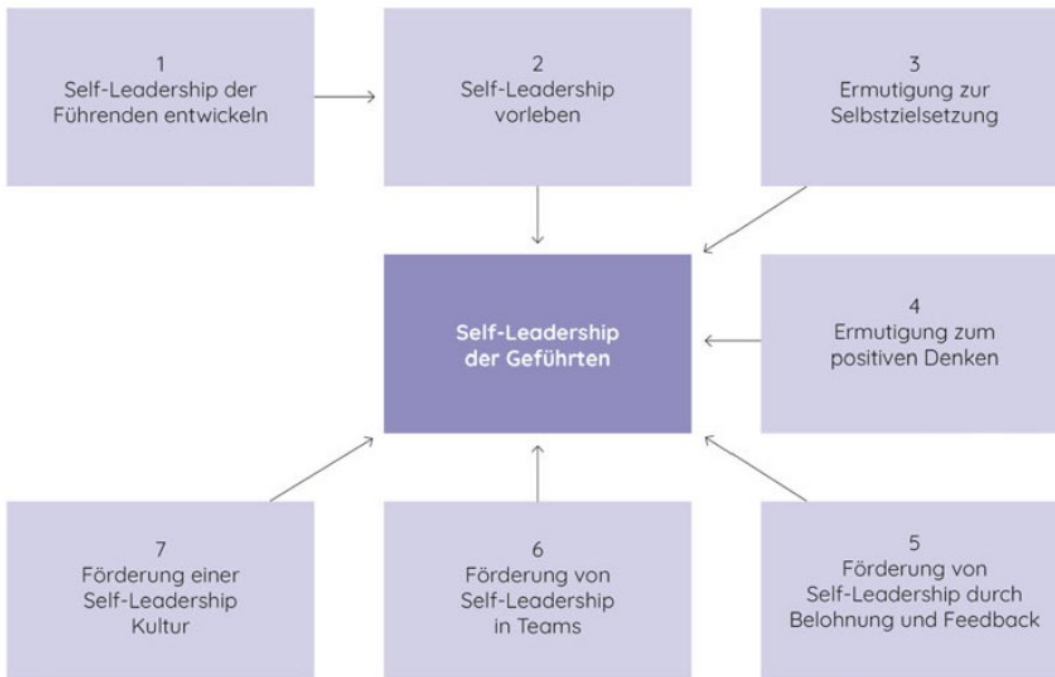


Abbildung 7: Siebenstufiges Prozessmodell der Selbstführungs-Entwicklung im Führungskontext (Furtner & Baldegger, 2023, S. 142)

(1) Wie bereits ausgeführt, müssen sich Führungskräfte zuerst selbst effektiv führen können. Dieser erste Schritt zur Entwicklung einer Führungsperson besteht darin, Selbstführungs-Fähigkeiten zu stärken (Furtner & Baldegger, 2023). Inhalte, Umfang, Dauer dazu sollte gut auf die Bedürfnisse der Führungskräfte sowie auf das Unternehmen abgestimmt sein. Auch sollte der Transfer in den Arbeitsalltag berücksichtigt werden (Krampitz et al., 2021).

(2) Die Entwicklung von Selbstführungs-Fähigkeiten stärkt die Führungskraft als positives Rollenmodell und fördert die Selbstführungspraxis bei ihren Mitarbeitenden (Krampitz et al., 2021). Nur wenn eine Führungsperson Selbstführung vorlebt, werden Geführte aufgefordert das Verhalten nachzuahmen (bspw. sich selbst regelmässig zu reflektieren) (Furtner & Baldegger, 2023).

(3) Selbstzielsetzung ist eine zentrale Substrategie innerhalb der Selbstführung. Führungskräfte können beispielsweise mit aktivierenden Fragen die Zielsetzung fördern («Welches Thema möchtest du aktiv angehen und bis wann?», «wie zufrieden bist du mit deiner Leistung?») (Goldsby et al., 2021).

(4/5) Mit der Stärkung des positiven Denkens und des Glaubens an sich selbst und die eigenen Fähigkeiten fördert die Führungskraft die Selbstführungsfähigkeit, ebenso wie durch Unterstützung, Anerkennung und konstruktives Feedback (Furtner & Baldegger, 2023).

(6) Im Team ist es hilfreich, Einstellungen und Überzeugungen zu teilen, um sowohl Selbstführung als auch Shared Leadership zu unterstützen. Mit guter Selbstführung auf Teamebene können Teammitglieder voneinander lernen und sich gegenseitig verstärken (Bligh, Pearce & Kohles, 2006).

(7) Müller und Braun (2009) unterscheiden zwischen stark strukturierten und schwach strukturierten Arbeitsumfeldern, die jeweils unterschiedliche Anforderungen und Führungspraktiken aufweisen. In einem stark strukturierten Umfeld gibt es weniger Raum für individuelle Entfaltung, da Anforderungen und Reglementierungen stark ausgeprägt sind. Im Gegensatz dazu bietet ein schwach strukturiertes Arbeitsumfeld mehr Handlungsspielraum, was zu einem höheren Grad an Autonomie führt und Selbstführung ermöglicht.

Es ist ein anspruchsvoller Prozess, Selbstführung in einer Organisation zu etablieren. Ist eine Haltung verankert, wo Selbstführung aktiv gelebt wird, fördert dies Leistung, Kreativität und Innovationsfähigkeit. Wertschätzung und Anerkennung individueller Stärken und Fähigkeiten werden dabei als wichtig erachtet. Damit dies gelingen kann, spielen Führungskräfte auf höheren Ebenen eine entscheidende Rolle. Denn sie nehmen bei der Förderung und Implementierung von Selbstführung eine wichtige Vorbildfunktion ein (Furtner & Baldegger, 2023).

2.6 Zwischenfazit aus dem Theorieteil

Selbstführung wird in der Literatur als bewusster Prozess der Selbstbeeinflussung definiert, der die intrinsische Motivation einbezieht (Manz, 1986; Manz & Sims 1991, zitiert nach Krampitz et al., 2021). Diese Definition betont die Bedeutung persönlicher Effektivität und Leistung. Selbstführung geht damit über reines Zeitmanagement hinaus. Für die vorliegende Arbeit wird ein umfassenderes Selbstführungsverständnis verwendet (vgl. Kap. 2.1.2), welches die zielorientierte Selbstbeeinflussung der eigenen Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen (Furtner & Baldegger, 2023), ebenso die eigene Gesundheit und das Wohlbefinden sowie individuelle Bedürfnisse, Werte, Stärken, Potentiale und Ressourcen mitberücksichtigt (Graf, 2019) (vgl. Kap. 2.1.2).

Kern der Selbstführung bildet in diesem Selbstführungsverständnis die intrinsische Motivation, dies ist die Fähigkeit sich selbst zu motivieren (Manz, 1986; Manz & Sims 1991, zitiert nach Krampitz, et al., 2021) (vgl. Kap. 2.1.1). Individuen erkunden den Sinn in ihren Tätigkeiten, setzen sich selbst intrinsisch motivierende Ziele und handeln selbstverantwortlich und zielorientiert. Die Kenntnis eigener Bedürfnisse, Werte, Stärken, Potentiale und Ressourcen hilft

ihnen dabei, das eigene Wohlbefinden im Auge zu behalten und die eigene Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten (Graf, 2019) (vgl. Kap. 2.2.1).

Das Dynamische Kernmodell (vgl. Abbildung 5) (Graf, 2019) umfasst auf der Werte- und Haltungsebene die Selbstverantwortung, auf der Reflexionsebene die Selbsterkenntnis und auf der Umsetzungsebene die Selbstentwicklung. Es bietet damit einen wertvollen Rahmen zur Strukturierung und Vertiefung des Selbstführungsverständnisses (vgl. Kap. 2.1.2). Die Wechselwirkungen zwischen den Ebenen verdeutlichen, dass Selbstführung vielschichtig ist und die Aspekte voneinander abhängig sind (vgl. 2.2.4-6).

Selbstverantwortung bedeutet, Verantwortung für das eigene Denken, Fühlen und Handeln zu übernehmen. Sie umfasst zudem das Bewusstsein für die eigenen Haltungen, Bedürfnisse und Werte. Die Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung bilden den Kern der Selbsterkenntnis und bezieht sich darauf, zu erkennen, wie man funktioniert. Dies geschieht, indem man sich mit sich selbst, seinen eigenen Stärken und Schwächen sowie Potenzialen und Ressourcen auseinandersetzt, lernt, diese anzunehmen und realistisch einzuschätzen. Selbstentwicklung umfasst die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen und die kontinuierliche Weiterentwicklung (Graf, 2019). Ein weiterer Aspekt ist die Selbststeuerung. Dazu gehört zum einen die Selbstkontrolle, die dazu beiträgt, eigene Gedankenmuster und Verhaltensweisen zu erkennen, im Hier und Jetzt Gefühle, Denken und Handeln wahrzunehmen und diese bewusst zu steuern. Die zweite Form ist der Wille zur Selbstregulation, welcher unterschiedliche innere Stimmen sowie eigene und fremde Bedürfnisse, Gefühle und Werte in Entscheidungen demokratisch integriert. Dabei werden Ziele flexibel verfolgt, indem widersprüchliche Stimmen überzeugt werden, um selbstbestimmt und im Einklang mit den eigenen Werten und Bedürfnissen zu handeln (Baumann & Kuhl, 2025). Beide Mechanismen tragen zur Stärkung der persönlichen Handlungsfähigkeit bei (vgl. Kap. 2.3). Emotionale Bewusstheit und Achtsamkeit sich und anderen gegenüber stärkt die Handlungsfähigkeit, was sich wiederum positiv auf die Gesundheit und kognitive Leistungsfähigkeit auswirkt (Furtner & Baldegger, 2023).

Führungskräfte müssen in der Lage sein, sich auf diesen drei verschiedenen Ebenen (vgl. Abbildung 5) selbst zu führen, um andere erfolgreich führen zu können. In einem dynamisch geprägten Umfeld ist die Förderung von Selbstführung wesentlich (vgl. Kap. 2.5.1). Wenn eine Organisation auf Shared Leadership setzt, sollte sie besonders auf die Stärkung der Selbstführungskompetenzen achten (Furtner & Baldegger, 2023) (vgl. Kap. 2.5.2.).

Forschungsergebnisse belegen, dass Selbstführung die Kreativität und Innovation sowie die Leistung positiv beeinflussen (Knotts et al., 2022). Selbstführungsstrategien bieten dazu

empirisch fundierte Ansätze, um Selbstführung im beruflichen Kontext umzusetzen. Deren Einsatz fördert nicht nur die Arbeitsleistung, sondern helfen auch im Umgang mit Belastungen und Stress (Goldsby et al., 2021). Zusammenfassend unterstreichen die dargestellten Ergebnisse die Bedeutung von Selbstführung als Schlüsselkompetenz in einer dynamischen Arbeitswelt (vgl. Kap. 0).

Selbstführung als entwicklungsfähige Kompetenz (Furtner, 2017) ist auf individueller und etwas weniger auf Teamebene von Relevanz. Organisationen sollten geeignete Massnahmen implementieren (vgl. Kap. 2.5.3), um Selbstführung auf verschiedenen Ebenen zu stärken (Graf, 2019). Insbesondere in dynamischen Umfeldern ist Selbstführung eine zentrale Voraussetzung für effektives Leadership, so auch im Kontext von Shared Leadership (Furtner & Baldegger, 2023) (vgl. Kap. 2.5.2). Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle, indem sie ihre eigenen Selbstführungsfähigkeiten stetig weiterentwickeln und als positive Rollenmodelle agieren.

Das siebenstufige Prozessmodell (vgl. Kap. 2.5.3, Abbildung 7) bietet relevante Ansätze für die Entwicklung von Selbstführung in der Organisation. Eine ganzheitliche Betrachtung auf individueller, teambezogener und organisationaler Ebene ist erforderlich, um Selbstführung wirkungsvoll in der Organisation zu etablieren. Nur durch aktive Unterstützung und die Vorbildfunktion von Führungskräften kann Selbstführung in der Organisation verankert werden, was sich dort letztlich positiv auf Kreativität und Innovationsfähigkeit und die Arbeitsleistung auswirkt (Furtner & Baldegger, 2023).

3 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel werden die angewandten qualitativen Methoden zur Untersuchung der Fragestellung (vgl. Kap. 1.3) detaillierter beschrieben. Es wird das Untersuchungsdesign sowie die Durchführung und das Auswertungsverfahren erläutert.

3.1 Untersuchungsdesign

Die Daten für die vorliegende Arbeit wurden mit qualitativen Methoden und gemäss dem nachfolgenden Untersuchungsdesign (vgl. Abbildung 8) erhoben.

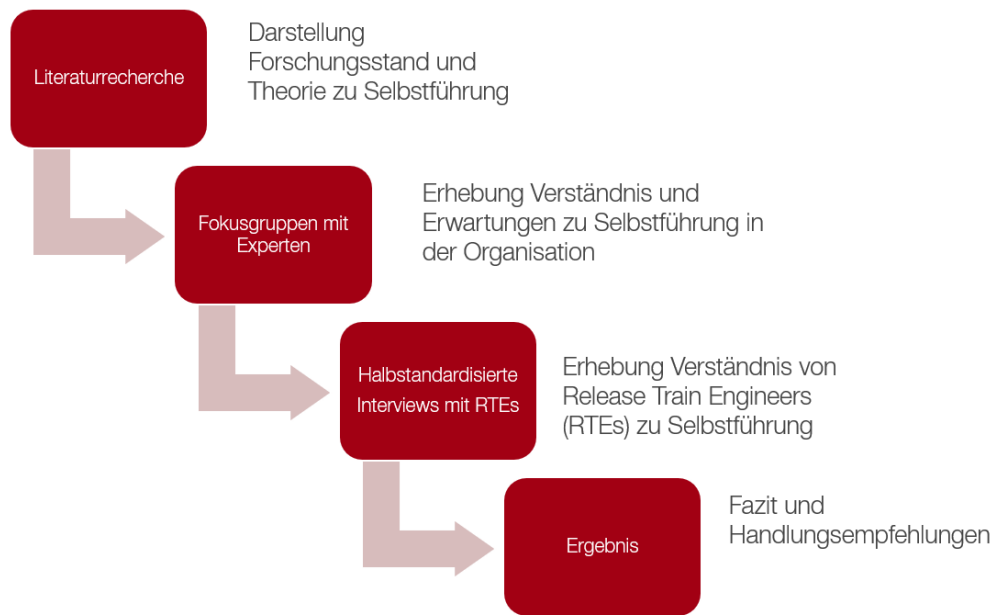


Abbildung 8: Untersuchungsdesign (eigene Darstellung, 2025)

3.1.1 Untersuchungsplan

Das Fundament der Untersuchung bildete eine umfassende Literaturrecherche zum Forschungsstand und Theorie von Selbstführung (vgl. Kap. 2).

Fokusgruppen

Der Einsatz von Fokusgruppen zielte darauf ab, Experten der Organisation zum Verständnis und den Erwartungen an die Selbstführung in der digitalen Zone zu befragen. Die nachfolgende Tabelle 3 gibt einen Überblick dazu.

Tabelle 3: Methodenwahl Fokusgruppe (eigene Darstellung, 2025)

Methode	Leitfaden	Ziel und Zweck	Durchführung und Auswertung
Fokusgruppen mit Experten	Aufgrund der Fragestellung (vgl. Kap. 1.3) wurden vier Leitfragen zur Steuerung entwickelt (vgl. Anhang B, Kap. 15).	<ul style="list-style-type: none"> • Erheben von Expertise von Organisationsvertretern • Bearbeitung von vier Leitfragen 	Januar 2025 März 2025

Die Fokusgruppen bestanden aus Experten (Organisationsvertretenden) aus verschiedenen Bereichen der digitalen Zone. Die Auswahl erfolgte bewusst, damit eine breite Perspektive auf das Thema Selbstführung gewährleistet war. Die Tabelle 4 liefert einen Überblick zu den Teilnehmenden.

Tabelle 4: Übersicht Teilnehmende Fokusgruppen (Fallauswahl Organisationsvertretende) (eigene Darstellung, 2025)

Teilnehmende / Rolle	Fokus- gruppe 1	Fokus- gruppe 2	Kriterien für die Auswahl
Solution Train Engineer	x	x	Vertretung Fachführung aus der Arbeitsorganisation (fachliche Führungsrolle der RTEs)
Solution Manager	x		Vertretung HR-Solution
Release Train Engineer	x	x	Vertretung Rolle Release Train Engineer
Centerleitung von Servant Leader		x	Vertretung personelle Führung Servant Leader
Centerleitung von Mitarbeitenden		x	Vertretung personelle Führung Mitarbeitende
Geschäftsleitungsmitglied		x	Vertretung aus der IT-Geschäftsleitung
Fachexperte Organisationsentwicklung	x		Vertretung Fachführung Organisationsentwicklung der digitalen Zone
Fachexperte SBB HR		x	Vertretung Sichtweise Human Resources (HR)
Agile Coach	x		Fachliche Expertise mentale Gesundheit
Total	5	6	11 Organisationsvertretende

Halbstandardisierte Interviews

Diese Methode wurde gewählt, damit die befragten RTEs genügend Freiraum erhielten, um die komplexen Zusammenhänge der Selbstführung anhand eigener Alltagsbeispielen schildern zu können. Die Methode ermöglichte zudem den Gesprächsablauf individuell gestaltet zu können (Gläser & Laudel, 2010). Die Tabelle 5 gibt einen Überblick dazu:

Tabelle 5: Methodenwahl halbstandardisierte Interviews (eigene Darstellung, 2025)

Methodenwahl	Leitfaden	Ziel und Zweck	Durchführung und Auswertung
Halbstandardisierte Interviews mit RTEs	Aufgrund der Fragestellung (vgl. Kap. 1.3) und der Theorie (vgl. Kap. 2) wurde ein Interview-Leitfaden erstellt (Anhang A, Kap. 15).	<ul style="list-style-type: none"> • Beantwortung der Leitfragen • Erheben von Praxis-Beispielen in Bezug auf die Fragestellung 	<p>Februar 2025</p> <p>März 2025</p>

Für die Auswahl der Fälle der halbstandardisierten Interviews wurden die Fachführungen (STEs, vgl. Tabelle 1) der Arbeitsorganisationen kontaktiert, um mögliche RTEs zu identifizieren. Insgesamt meldeten sich 13 freiwillige Personen. Davon wurden sechs anhand folgender Kriterien ausgewählt:

- Personen mit RTE-Rolle
- Unterschiedliche Arbeitsorganisationen
- Affinität und Offenheit gegenüber dem Thema Selbstführung
- Das Geschlechtsverhältnis war ähnlich wie das Verhältnis der insgesamt gemeldeten Personen (drei weibliche und drei männliche Teilnehmende).

Nach Gläser und Laudel (2010) sollten in der Untersuchung zentrale Variablen variieren, um die Erklärungskraft der Arbeit zu erhöhen. Die oben genannten Kriterien decken die zentralen Unterschiede ab. Eine der wichtigsten Variationen besteht darin, dass die RTEs aus unterschiedlichen Bereichen kommen.

Das Prinzip der Repräsentativität von Stichproben kann auf die Fallauswahl der fallbasierten Erklärungsstrategie mit gewissen Einschränkungen übertragen werden (Gläser & Laudel, 2010). Es handelt sich um eine geringe Anzahl befragter Personen mit einer hohen Affinität gegenüber Selbstführung. Aus diesem Grund kann davon ausgegangen werden, dass die Befragten sich bereits in gewissem Masse mit dem Thema auseinandergesetzt haben. Die Ergebnisse unterliegen daher gewissen Einschränkungen hinsichtlich der Repräsentativität. Es ist möglich, dass nicht alle Facetten der Selbstführung erfasst werden konnten.

3.2 Durchführung und Auswertung der Untersuchung

3.2.1 Durchführung

Die Fokusgruppen wurden an zwei unterschiedlichen Terminen online über Microsoft Teams durchgeführt (Dauer jeweils eine Stunde). Die Fragen sowie die Ergebnisse wurden mit Hilfe eines Visualisierungsboards (Miro) festgehalten. Die Untersuchungsleiterin stellte die Frage und die Teilnehmenden erhielten genügend Zeit, um ihre Ergebnisse schriftlich auf dem Visualisierungsboards festzuhalten. Anschliessend erläuterte jede Person ihre Ergebnisse und die Teilnehmenden gruppieren diese zu Themenclustern. Die beiden Durchführungen wurden mit Ton und Video aufgezeichnet und automatisch mittels der Software Microsoft Teams transkribiert.

Die halbstandardisierten Interviews wurden analog den Fokusgruppen über Microsoft Teams geführt, aufgezeichnet und transkribiert.

Sämtliche Teilnehmende wurden zudem über die Ziele der Arbeit informiert und haben ihre informierte Zustimmung gegeben. Die Daten werden anonymisiert behandelt, um deren Privatsphäre zu schützen.

3.2.2 Datenauswertung

Die qualitative Auswertung der Interview- und Fokusgruppen-Transkripte erfolgte primär in der Software MAXQDA, diese ermöglichte eine effiziente Datenorganisation, Kodierung und Zusammenfassung sowie Auswertung von qualitativen Daten. Die verwendeten Zusammenfassungen befinden sich im Anhang C-E (vgl. Kap. 15).

Zusätzlich wurden die Ergebnisse der Fokusgruppen vom Visualisierungsboard Miro in eine Excel-Datei exportiert und danach im selben Format analysiert. In den Ergebnissen (vgl. Kap. 4.1) wurden die Fokusgruppenergebnisse der Excel-Analyse sowie die Zusammenfassungen in MAXQDA miteinander verknüpft. Die Unterlagen sind im Anhang D-E ersichtlich (vgl. Kap. 15).

Die Auswertung der Ergebnisse orientierte sich an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Dieses systematische Verfahren zur Analyse von Texten zielt darauf ab, Muster, Themen und Kategorien zu identifizieren. Die Inhaltsanalyse ist aber kein Standardinstrument, vielmehr müssen die Verfahrensschritte an den spezifischen Untersuchungsgegenstand angepasst werden. Der Prozess der Inhaltsanalyse gewährleistet eine systematische Vorgehensweise und sorgt für die Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit der Datenanalyse (Mayring, 2015).

Prozess der Inhaltsanalyse

Die Abbildung 9 zeigt den Prozess der Inhaltsanalyse sowie die dazugehörigen Verfahrensschritte nach Mayring (2015):

- (1) **Theoriegeleitete Festlegung der inhaltlichen Hauptkategorien:** Die drei Ebenen des Dynamischen Kernmodells (vgl. Abbildung 5) dienten als inhaltliche Hauptkategorien der Analyse. Diese theoretischen Vorüberlegungen bildeten das primäre Suchraster, um die Daten systematisch zu strukturieren und auszuwerten (Gläser & Laudel, 2010).
- (2) **Erstellung des Kategoriensystems:** Aus der Theorie wurden zusätzlich weitere Kategorien abgeleitet und ein initiales Kategoriensystem erstellt (vgl. Anhang B, Kap. 15).
- (3) **Formulierung von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln:** Im Rahmen dieser Entwicklung wurden ebenso theoriegeleitet Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln ergänzt. Diese Elemente unterstützten den Analyseprozess.
- (4) **Materialdurchlauf:** Während des Materialdurchlaufs wurden relevante Textstellen entnommen (Extraktion). Bei der Extraktion wird die Informationsfülle in den Transkripten entlang der Fragestellung reduziert (Gläser & Laudel, 2010). Die extrahierten Textstellen wurden prägnant zusammengefasst (paraphrasiert) sowie den Kategorien und Codes im Kategoriensystem zugeordnet.
- (5) **Überarbeitung und Anpassung des Kategoriensystems:** Das Untersuchungsmaterial wurde mehrfach bearbeitet, dabei wurden auch ergänzende Codes gebildet oder Codes angepasst, um schliesslich ein konsistentes Kategoriensystem für die Ergebnisaufbereitung zu schaffen.
- (6) **Zusammenfassung der Ergebnisse:** Abschliessend erfolgten die inhaltliche Verdichtung und Zusammenfassung der Codes zur Beschreibung der Kategorien. Diese Ergebnisse wurden direkt in der Arbeit integriert (vgl. Kap. 4).

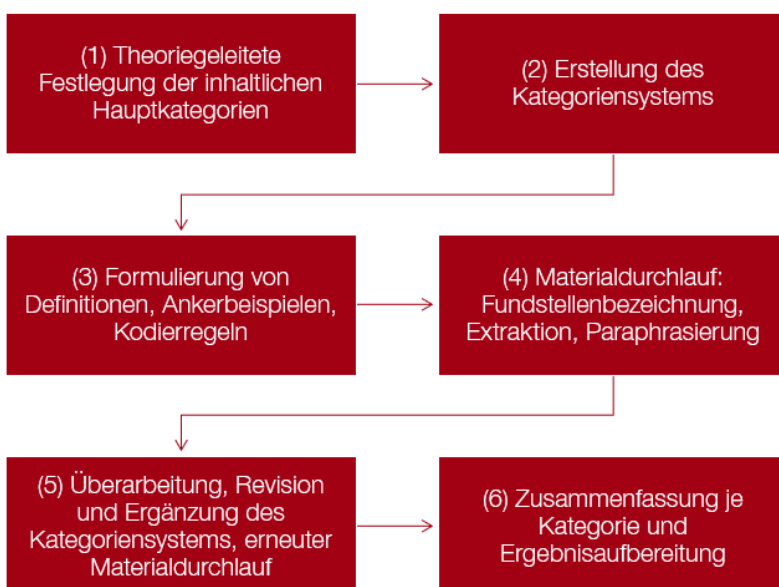


Abbildung 9: Prozess der Inhaltsanalyse (eigene Darstellung, 2025, in Anlehnung an Mayring, 2015)

4 Ergebnisse

Fokusgruppen und halbstandardisierte Interviews dienten dazu, umfassende und subjektiv geprägte Einblicke in das Verständnis, die Erwartungen und die Alltagspraxis der Selbstführung von RTEs zu gewinnen. Nachfolgend werden die empirischen Ergebnisse dargestellt, die zur Beantwortung der Fragestellung beitragen (vgl. Kap.1.3).

Zunächst folgen die Ergebnisse der Fokusgruppen 1 und 2 (FG 1 und 2), anschliessend diejenigen der halbstandardisierten Interviews (IV) (vgl. Kap. 4.2). Wo sinnvoll, werden die Ergebnisse durch anonymisierte Zitate (FG 1/2, IV A-F) untermauert. Die Ergebnisse werden abschliessend zusammengefasst (vgl. Kap. 4.3). Die Grundlagen (Kategoriensystem, Zusammenfassung je Kategorie), die zur vorliegenden Ergebnisaufbereitung gedient haben, befinden sich im Anhang (vgl. Kap. 15).

4.1 Ergebnisse der Fokusgruppen

Die FG nannten Selbstführung als Voraussetzung für Shared Leadership: *«Die Selbstführung ist eigentlich dieses essenzielle Element, das es braucht und wo eben auch jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin gefordert ist (...).»* (FG 1).

Die Tabelle 6 bietet einen Überblick über die Begriffe (Schlüsselbegriffe), die die beiden Fokusgruppen am häufigsten in Bezug auf ihr Selbstführungsverständnis verwendet haben. Die Schlüsselbegriffe sind entsprechend den drei Ebenen des Dynamischen Kernmodells (vgl. Kap. 2.2) kategorisiert. Es zeigt sich, dass die Begriffe Reflexion, Feedback, Vorbild und Selbstverantwortung zu den zentralen Aspekten des Selbstführungsverständnisses zählen.

Tabelle 6: Schlüsselbegriffe Fokusgruppen zum Verständnis von Selbstführung nach Häufigkeit (eigene Darstellung 2025)

Rang	Schlüsselbegriffe	Häufigkeit	Zuordnung Ebene Dynamisches Kernmodell
1	Reflexion (als Wortbestandteil)	11	Selbsterkenntnis (Reflexionsebene)
2	Feedback	7	Selbsterkenntnis (Reflexionsebene)
3	Vorbild	5	Selbstverantwortung (Werte- und Haltungsebene)
3	Selbstverantwortung	5	Selbstverantwortung (Werte- und Haltungsebene)
4	Zuhören	3	Selbsterkenntnis (Reflexionsebene)
5	Ziele (als Wortbestandteil)	3	Selbstenwicklung (Umsetzungsebene)

4.1.1 Selbstführungsverständnis: Selbstverantwortung

Selbstverantwortung ist einer der wesentlichen Schlüsselbegriffe der FG (vgl. Tabelle 6) und gehört zur gleichnamigen Ebene. Die Abbildung 10 zeigt insgesamt fünf Aspekte, welche der Selbstverantwortung zugeordnet sind. Diese werden nachfolgend erläutert.

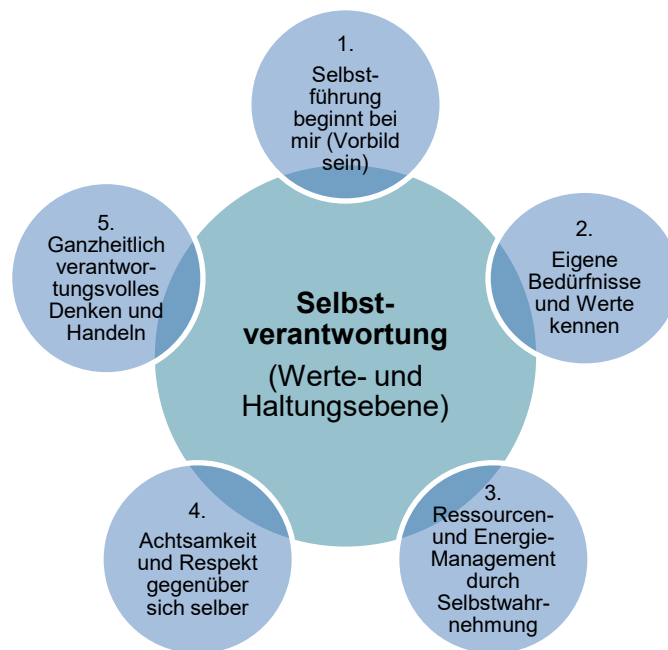


Abbildung 10: Ebene Selbstverantwortung mit zugeordneten Aspekten, Ergebnis aus Fokusgruppen (eigene Darstellung, 2025)

1. Selbstführung beginnt bei mir (Vorbild sein)

«Vorbild» ist einer der mehrfach genannten Schlüsselbegriffe (vgl. Tabelle 6). Laut der FG sollten Servant Leader ein Bewusstsein für ihre eigene Selbstführung haben und die *«eigene Selbstführung im Griff haben»* (FG 2). Sie nehmen eine Vorbildrolle ein. In einer FG wurde betont, dass grundsätzlich alle Mitarbeitende Vorbilder sind. Bei der Vorbildrolle geht es darum, nicht nur von Selbstführung zu sprechen, sondern diese aktiv im Arbeitsalltag zu leben: *«(...) wir brauchen nicht Servant Leader die Fachknowhow in die Organisation tragen, sondern um andere besser zu machen (...)*» (FG 2). Ein Beispiel für das Vorleben von Selbstführung ist, die eigene Leistungsgrenze zu kennen und diese auch zu respektieren.

2. Eigene Bedürfnisse und Werte kennen

Laut der FG benötigt man für die Selbstführung eine individuelle Grundlage, beispielsweise ein Leitbild, welches eine persönliche Vision beinhaltet sowie Kenntnisse über die eigenen Bedürfnisse und Werten umfasst. Diese Grundlage gibt Orientierung für die Selbstentwicklung. Laut der FG sollten Servant Leader bei Bedarf auch eigene Bedürfnisse zugunsten des Teams zurückstellen können.

3. Ressourcen- und Energie-Management durch Selbstwahrnehmung

Begriffe wie Ressourcen, Energie-Management, Selbstfürsorge und Resilienz wurden genannt, um den eigenen Energiehaushalt wahrzunehmen, um eigene Ressourcen justieren zu können: «Wie gehts mir, wo steh ich grad, was brauch ich?» (FG 2). Die FG verbanden damit die Selbstverantwortung für die eigene Gesundheit. Die FG nannte die Selbstwahrnehmung als einen wesentlichen Aspekt der Selbstführung. Darunter verstehen sie, sich selbst wahrzunehmen und mit sich in Verbindung zu sein, um sich den eigenen Gefühlen, Bedürfnissen, Werten oder dem persönlichen Leitbild zuwenden zu können.

4. Achtsamkeit und Respekt gegenüber sich selbst

Weiter nannten die FG Selbstachtsamkeit und Gelassenheit. Dazu gehören Aspekte, wie bereits unter Punkt 1 erwähnt, sich selbst und anderen respektvoll zu begegnen, beispielsweise die eigenen Grenzen sowie die Grenzen des Gegenübers zu respektieren und einen achtsamen Umgang zu pflegen.

5. Ganzheitlich verantwortungsvolles Denken und Handeln

Ergänzend wurde von den FG Eigeninitiative und Verantwortung in Bezug auf das eigene Handeln oder auch Nichthandeln zu übernehmen.

4.1.2 Selbstführungsverständnis: Selbsterkenntnis

Die Schlüsselbegriffe aus den FG der Ebene Selbsterkenntnis sind Reflexion (1), Feedback (2) (vgl. Tabelle 6). Die Abbildung 11 zeigt die Aspekte der Ebene Selbsterkenntnis. Diese werden nachfolgend ausgeführt.

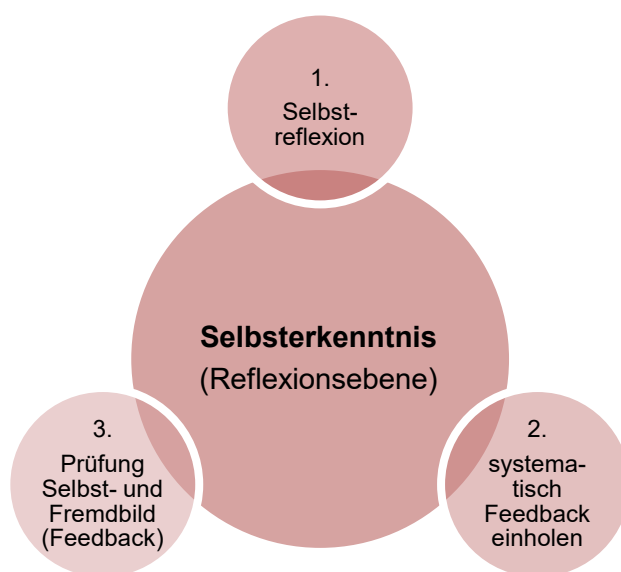


Abbildung 11: Ebene Selbsterkenntnis mit zugeordneten Aspekten, Ergebnis aus Fokusgruppe (eigene Darstellung, 2025)

1. Selbstreflexion

Die FG erachten Selbstreflexion als einen wesentlichen Bestandteil der Selbstführung. Diese beinhaltet, das eigene Handeln regelmässig zu überdenken, um den eigenen Beitrag in konkreten Situationen besser zu verstehen. Selbstreflexion dient dabei der Stärkung der Selbstkenntnis, um eigene Stärken und Schwächen zu erkennen. Darüber hinaus erwähnten die FG, dass Selbstreflexion Zeit und Raum voraussetzt und kein Selbstläufer ist.

2. Systematisch Feedback einholen

Ergänzend dazu wurde erwähnt, dass es wichtig ist, systematisch Feedback einzuholen, dies gilt für alle Mitarbeitenden. Kritisches Denken und die Offenheit, andere Meinungen zuzulassen, sind dabei wesentliche Fähigkeiten, um aus dem erhaltenen Feedback zu lernen. Ebenso wurden Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit als wichtige Fähigkeiten erwähnt.

3. Prüfung Selbst- und Fremdbild (Feedback)

Mit Feedback soll das Selbstbild mit dem Fremdbild abgeglichen werden, um die persönliche Weiterentwicklung zu gestalten. Damit dies gelingt, betonten die FG eine positive Haltung in Bezug auf Kritik, Unterschiedlichkeiten und Perspektivenwechsel.

4.1.3 Selbstführungsverständnis: Selbstentwicklung

Die Schlüsselbegriffe aus den FG der Ebene Selbstentwicklung sind sind Ziele (1) und Zuhören (4) (vgl. Tabelle 6). Die Abbildung 12 zeigt diese sowie weitere Aspekte, welche der Selbstentwicklung zugeordnet sind und nachfolgend erläutert werden.



Abbildung 12: Ebene Selbstentwicklung mit zugeordneten Aspekten, Ergebnis aus Fokusgruppe (eigene Darstellung, 2025)

1. Sich selbst Ziele setzen, verfolgen

Laut den FG ist es wesentlich, sich selbst Ziele zu setzen, Verantwortung dafür zu übernehmen und Dinge zum Erfolg zu bringen. Aus den FG ging hervor, dass man eigene Entwicklungsfelder zugeben und aktiv an deren Verbesserung arbeiten soll. Orientierung bieten die erwähnten persönlichen Grundlagen wie Werte und Bedürfnisse, ebenso wie der Einsatz eigener Stärken. Die Umsetzung dieser Aspekte stärkt wiederum die Fähigkeit, Selbstführung in der Praxis vorzuleben.

2. Selbstmotivation und Selbststeuerung

Die FG erwarten gutes Selbstmanagement, um sich selbstständig zu organisieren, sich selbst zu motivieren sowie selbstdiszipliniert und konsequent eigene Ziele verfolgen zu können. Selbststeuerung ist mitunter wichtig, um den Fokus nicht zu verlieren und zielorientiert handeln zu können.

3. Selbstregulation von Emotionen und Denken:

Die FG betonten, dass nur wer sich selbst versteht und steuern kann, in der Lage ist, zielgerichtet und unabhängig von äusseren Einflüssen wie Personen, Umständen oder Emotionen zu handeln.

4. Präsenz – Zuhören

Der Schlüsselbegriff Zuhören (vgl. Tabelle 6) wurde mehrfach erwähnt: «*zuhören zum Verstehen, nachfragen zum Verstehen, reden, dass er verstanden wird*» (FG 2). Weiter wurden Konzepte wie Resilienz und Achtsamkeit eingebracht. Die FG verbanden damit Kommunikationsfähigkeit (Dialogfähigkeit, Konfliktkompetenz, Präsenz, Zuhören, etc.)

5. Lebenslanges Lernen

Die Fokusgruppen nannten die Lernfähigkeit als zentrales Element, um aus Erfahrungen lernen zu können und sich stetig weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang erwähnten die FG die Begriffe Growth Mindset und Resilienz, um Rückschläge zu überwinden und anpassungsfähig zu bleiben.

4.1.4 Erwartungen an das Verhalten der Servant Leader

Die FG identifizierten zentrale Verhaltensweisen für alle Mitarbeitenden und solche, welche explizit Servant Leader betreffen. Diese werden nun zusammengefasst dargestellt.

Für alle Mitarbeitenden sind folgende Verhaltensweisen zentral:

- Eigeninitiative und verantwortungsvolles Handeln
- Positive Haltung in Bezug auf Kritik oder andere Sichtweisen
- Kennen der eigenen Bedürfnisse und Werte
- Selbstverantwortung für die eigene Gesundheit
- Reflexion, kontinuierliches Lernen und sich verbessern (Growth Mindset)

Für Servant Leader umfasst dies:

- Selbstverantwortung als Haltung vorleben – nicht nur darüber sprechen.
- Unterstützung der Selbstführung anderer durch Förderung von Reflexion und Feedback (Selbsterkenntnis).
- Förderung der Selbstentwicklung bei Mitarbeitenden.
- Ganzheitliches, verantwortungsvolles Denken und Handeln.

Die Organisationsvertretenden erwarten mit guter Selbstführung ebenso eine hohe Dialog- und Kommunikationsfähigkeit, um mit komplexen Herausforderungen umgehen zu können, ebenso Beziehungsfähigkeit sowie einen wertschätzenden Umgang miteinander. Es wurde auch eingeräumt, dass die Organisation dahingehend zur Personalentwicklung investieren müsste, was aber bisher gescheut wurde.

4.1.5 Wirkungsbereiche aus der Stärkung der Selbstführung

Tabelle 7 zeigt die Ergebnisse der FG zur Frage, warum die Selbstführung aus organisationaler Sicht gefördert werden sollte und welche Wirkung dabei vermutet wird. Die Ergebnisse sind vielfältig, wobei einige Aspekte mit den in der Theorie abgeleiteten Wirkungsbereichen übereinstimmen (vgl. Kap. 0). Einzig Kreativität wurde von den Fokusgruppen nicht erwähnt.

Tabelle 7: Wirkung der Förderung von Selbstführung: Ergebnisse aus der Fokusgruppe (eigene Darstellung, 2025)

Empirische Wirkungsbereiche	Ergebnisse mit empirischen Belegen	Weitere Ergebnisse
Arbeitsleistung / Leistungsfähigkeit	Gute Leistung der digitalen Zone (Effizienz und Effektivität) Vermeidung operativer Hektik	Anpassungsfähigkeit an Veränderungen Umgang mit Unsicherheit, Ambiguitätstoleranz
Gesundheitsverhalten / Wohlbefinden	Eine gesunde Selbstführung sorgt für Balance und Gesundheit (Stärkung der Widerstandsfähigkeit / Resilienz)	Abwesenheitstage sinken
Innovation und Kreativität	Steigerung der Innovationskraft	Nutzung der Vielfalt der Perspektiven für die Zielerreichung
Stärkung von Shared Leadership	Shared Leadership bedingt Selbstführung Empowerment der Mitarbeitenden: mehr Autonomie und Verantwortung übertragen.	Prozesse und Entscheidungswege können beschleunigt/verkürzt werden. Schaffen einer Kultur des Vertrauens, der Offenheit und der Zusammenarbeit Fördert gelingende Beziehungen und schafft Vertrauen

Zudem wurden folgende Punkte in den FG erwähnt:

- Persönlichkeitsentwicklung ist ein Element der Organisationsentwicklung in der digitalen Zone: Selbstführung ist essenziell für die individuelle Weiterentwicklung und sorgt dafür, dass die Organisation anpassungsfähig bleibt.
- Alles im Leben beginnt bei einem selbst, daher ist Selbstführung entscheidend.
- Personalentwicklung stärkt Mobilität im Unternehmen
- Das Empfinden von Sinnhaftigkeit des eigenen Beitrags, fördert die Freude an der Arbeit sowie die Motivation der Mitarbeitenden.

4.1.6 Handlungsempfehlungen zur Förderung des Selbstführungsbewusstseins

Laut den FG sollte das Thema Selbstführung vermehrt in die Organisation und insbesondere zu den Servant Leader getragen werden (bspw. an Workshops mit weiteren Fachführungsrollen). Ebenso sollte Selbstführung direkt vorgelebt und öfters darüber gesprochen werden (bspw. im Mitarbeitenden-Dialog). Darüber hinaus nannten FG mehrfach den Bedarf an Schulungen, Training- sowie Coaching, Mentoring-Angebote zur Förderung des Bewusstseins für Selbstführung (vgl. Tabelle 8)

Tabelle 8: Ergebnisse zu Handlungsempfehlungen zur Förderung des Selbstführungsbewusstseins (Ergebnisse FG 1/2, eigene Darstellung, 2025)

Form	Ergebnisse
Schulungen / Trainings	Mehrfach wurden Trainings genannt, welche fachliches Verständnis vermitteln sowie Raum für Reflexion und Erfahrung/Erkenntnisgewinn bieten sollten.
Coaching / Mentoring	Mentoring, bedarfsorientiertes individuelles Coaching (bspw. durch Unterstützung der Centerleitung)
Austauschformate	Peer-Austausche, Erfahrungsaustausch Inter- und Supervisionen (insbesondere für Servant Leader)
Weitere Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion und Feedback üben • Über Selbstführung sprechen • Zeit und Peer zum Feedback • Lernplattformen anbieten, um Grundlagen zu vermitteln. • Thema im Alltag einplanen, im Sinne von „on the job“ unter Berücksichtigung von bestehenden Gefässen trainieren. • Karten mit Anwendungsansätzen zu Selbstführung im Alltag entwickeln. • Selbstführung als Unternehmensziel festlegen.

4.2 Ergebnisse der Interviews mit Release Train Engineers (RTEs)

Analog dem Kapitel 4.1 folgen nun die Ergebnisse aus den Interviews mit den RTEs. Zum Einstieg veranschaulicht die Tabelle 9 die Schlüsselbegriffe, welche aus den Ergebnissen der Fokusgruppen (FG) hervorgingen. Dabei werden die Anzahl Nennungen der sechs Interviews mit RTEs verglichen. Diese zeigt, dass die Begriffe der FG auch von den RTEs genannt wurden. Ausserdem zeigt die Tabelle 9 eine ähnliche Rangfolge. Zu den drei meistgenannten Schlüsselbegriffen der RTEs gehören: Feedback, Ziel (als Wortbestandteil) und Reflexion.

Tabelle 9: Schlüsselbegriffe zum Verständnis von Selbstführung, Vergleich zwischen Fokusgruppen und Interviews mit RTEs (eigene Darstellung, 2025)

Rang	Schlüsselbegriffe mit Rangfolge aus FG (x)	Anzahl Nennungen in den Interviews	Zuordnung Ebene Dynamisches Kernmodell
1	Feedback (2)	37	Selbsterkenntnis (Reflexionsebene)
2	Ziel (als Wortbestandteil) (5)	33	Selbstenwicklung (Umsetzungsebene)
3	Reflexion (als Wortbestandteil) (1)	24	Selbsterkenntnis (Reflexionsebene)
4	Selbstverantwortung (3)	2	Selbstverantwortung (Werte- und Haltungsebene)
4	Vorbild (3)	2	Selbstverantwortung (Werte- und Haltungsebene)
5	Zuhören (4)	1	Selbsterkenntnis (Reflexionsebene)

4.2.1 Selbstführungsverständnis: Selbstverantwortung

In der Abbildung 13 sind die Aspekte dargestellt, welche der Ebene Selbstverantwortung zugeordnet wurden.

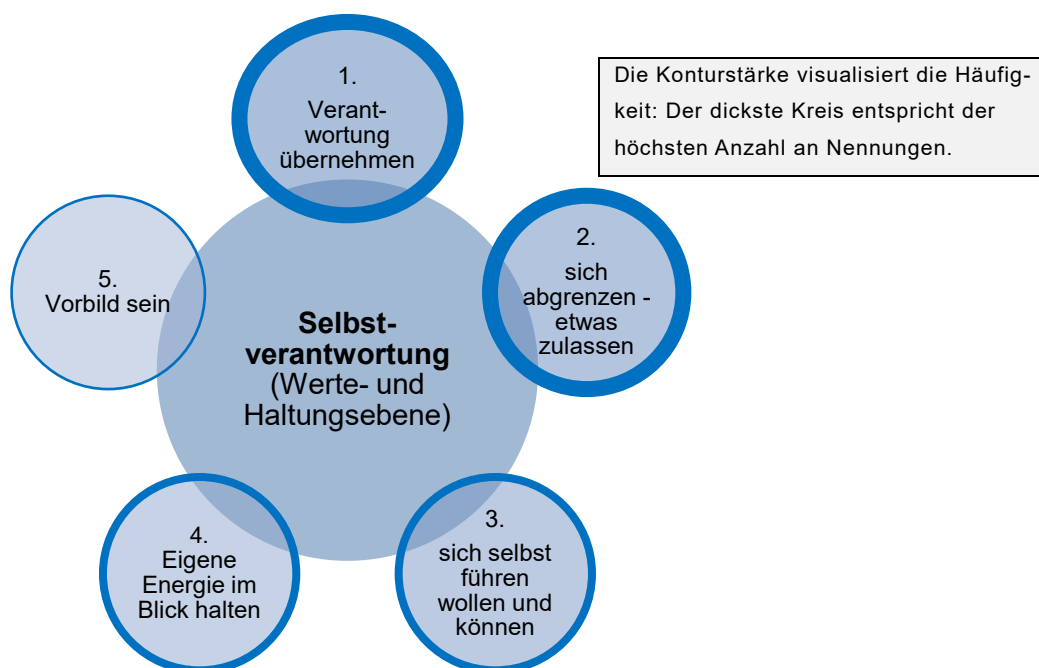


Abbildung 13: Ebene Selbstverantwortung mit zugeordneten Aspekten, Ergebnis aus den Interviews (eigene Darstellung, 2025)

1. Verantwortung übernehmen

Verantwortung spielt bei den RTEs eine zentrale Rolle im Zusammenhang mit Selbstführung. Das Thema zeigte sich in unterschiedlichen Facetten. Erwähnt wurden grundlegende Aspekte wie den eigenen Zeitsaldo im Blick zu halten oder bei Aufgabenstellungen zu überlegen «*was braucht es überhaupt dazu und wen brauche ich dazu (...) (IV-A)*». Ein weiterer Aspekt, ist die Verantwortlichkeiten im Team zu klären. Es wurde auch erwähnt, dass ein Bewusstsein für die Verantwortung für eine bestimmte Aufgabe die Selbstführung ermöglicht.

Die RTEs betonten Fähigkeiten wie Eigeninitiative und Selbstdisziplin, welche bei schwierigen Themen oder Problemstellungen essenziell sind, um auch im Sinne der Organisation zu handeln. Als besonders herausfordernd bezeichneten sie es, in unangenehmen Situationen Verantwortung zu übernehmen. Selbstverantwortliches Handeln ist besonders anspruchsvoll, wenn es darum geht, etwa Fehlverhalten offen anzusprechen, Fehler zuzugeben oder Probleme zu thematisieren. Die Befürchtung vor negativen Konsequenzen, etwa durch eine Gefährdung der Harmonie, erschwert es, Verantwortung zu übernehmen.

Die RTEs brachten Selbstführung und Verantwortung auch stark mit Kommunikation und Konfliktthematik in Verbindung. Ein sicheres, unterstützendes Umfeld zu schaffen, ist zentral, damit man offen und vertrauensvoll miteinander kommunizieren kann und Konflikten entgegenwirken kann. In diesem Zusammenhang wurde mehrfach die Psychologische Sicherheit erwähnt, damit Aussprachen möglich werden, Feedbackrunden stattfinden können und Konflikte gelöst werden, bevor diese Schaden anrichten. Es wurde erwähnt, dass ein sicheres Umfeld die Selbstführung aller Beteiligten unterstützt.

2. Sich abgrenzen – etwas zulassen

Fast alle Befragten sprachen anhand unterschiedlicher Alltagsbeispielen über die Herausforderung, sich abgrenzen, aber auch etwas zulassen zu können. Das Thema steht in enger Verbindung mit Energie- und Erholungsfähigkeit.

Mehrere RTEs erwähnten die Wichtigkeit, die eigenen Grenzen im Blick zu behalten, für regelmäßige Erholung zu sorgen und auf das eigene Bauchgefühl zu hören. Eine innere Distanzierung ist für ihre Rolle wichtig, um sich insbesondere in schwierigen Gesprächen gut abgrenzen zu können. Einzelne erwähnten, dass es manchmal herausfordernd ist, die notwendige Gelassenheit zu bewahren und auch einmal Dinge einfach zuzulassen oder etwas laufen zu lassen: «*Sich nicht jeden Schuh anziehen (IV-F)*». Einige versuchen situativ bewusst im Hintergrund zu bleiben und nur bei Bedarf zu unterstützen. Einzelne berichten von positivem Feedback aus den Teams, wenn sie es schaffen, Raum zu geben und Vertrauen zu schenken, damit andere

eigene Lösungen finden können. Auch erwähnt wurde, die Wichtigkeit andere für anstehende Veränderungen zu gewinnen und diese gut einzubeziehen, anstatt diese einfach durchzusetzen. Eine Person bezeichnete es als herausfordernd, die richtige Balance zwischen eigenen Veränderungsbedürfnissen und der Stabilität und Bedürfnissen der Teams zu finden. Zusammenfassend erfordert sich abzugrenzen und etwas zuzulassen von den Befragten Geduld und Energie.

3. Sich selbst führen wollen und können

Die Befragten zeigten insgesamt einen sehr positiven Zugang zur Selbstführung. Die RTEs beschäftigen sich unterschiedlich aktiv damit. Generell schätzen sie in ihrer Rolle die hohe Autonomie, indem sie ihre Aufgaben selbstverantwortlich erledigen können: *«(...) ohne dass jemand hinten dran steht (...) sagt, du solltest doch und mach jetzt mal, (...), dass man sich selber da eigentlich führt (...))» (IV-A).*

Ebenso äusserten die RTEs eine hohe Motivation, sich aktiv selbst zu führen: *«(...) ich will mich ja selbst führen, ich will mich ja entwickeln (...))» (IV-C)* und ohne, dass ein Anstoss von aussen kommt, etwa von der Centerleitung. Dennoch erfordert Selbstführung auch das Können, sich selbst zu führen, was nicht allen Befragten gleichermassen gelingt.

Eine Person unterscheidet ihre Selbstführung anhand einer operativen und einer strategischen Dimension. Die operative umfasst das kurzfristige Tagesgeschäft, wie Pendenzen bearbeiten oder sich rechtzeitig auf Sitzungen vorzubereiten. Die strategische betrifft die langfristige persönliche Weiterentwicklung.

Trotz des positiven Zugangs zur Selbstführung erkennen die RTEs an, dass diese Praxis herausfordernd ist. Es erfordert kontinuierlich Energie und Eigeninitiative: *«(...) passiert ja auch nicht von selbst, sondern ich führe mich (...))» (IV-C).* Ebenfalls muss man sich die Zeit nehmen, aus dem "Hamsterrad" herauszutreten, um sich um die eigene Entwicklung zu kümmern.

4. Eigene Energie im Blick halten

Die Befragten betonen mehrfach die Wichtigkeit, ihre eigene Energie im Blick zu behalten: *«Ich kenne mich auch gut, wenn ich zu lange keine Sonne gesehen habe oder mich zu lange nicht bewegt habe, dann ist meine Balance sicher nicht mehr vorhanden, das weiss ich jetzt langsam (...))» (IV-E).*

Zusätzlich wurden Faktoren wie der Menstruationszyklus erwähnt, welche die eigene Energie an bestimmten Tagen beeinflussen können. Diese Einsicht war für eine Befragte entscheidend, um zu verhindern, dass man in ein Gefühl von Überlastung oder einem „Hamsterrad“ gerät. Ein

anderer Befragter merkt an: «*Je nach Rolle oder Jobsituation, wo man steckt, ist man sehr stark in einem Hamsterrad und wenn man dann in einem Hamsterrad ist, vergisst man dann eigentlich sich selber (...)*» (IV-C)

Die Befragten berichten von verschiedenen Konfliktsituationen und Problemstellungen, die sich belastend anfühlen und Energie rauben. Um dem entgegenzuwirken, setzen sie Strategien ein, wie etwa sich mental abzugrenzen, ihre Herausforderungen regelmässig zu visualisieren und für Ausgleich zu sorgen. Eine Person hob hervor, dass Pausen und Erholung wichtig seien, jedoch die praktische Umsetzung oft schwierig ist, da sie in ihren täglichen Aufgaben gefangen sind.

5. Vorbild sein

Die Befragten betrachten sich als Servant Leader und sehen sich in der Verantwortung, als Vorbilder zu agieren, auch in Bezug auf ihre Selbstführung. Für die Befragten bedeutet dies, die Bedürfnisse und das Wohlbefinden der Teammitglieder an erste Stelle zu setzen. Selbstführung vorzuleben, bedeutet für sie, aktiv Dinge zu tun, die sie auch von anderen verlangen, wie beispielsweise regelmässig Feedback einzuholen und transparent über ihre eigenen Herausforderungen zu sprechen.

4.2.2 Selbstführungsverständnis: Selbsterkenntnis

In der Abbildung 14 sind die Aspekte dargestellt, welche der Ebene Selbsterkenntnis zugeordnet wurden.



Abbildung 14: Ebene Selbsterkenntnis mit zugeordneten Aspekten aus den Interviews (eigene Darstellung, 2025)

1. Selbstreflexion

Aus Sicht der Befragten ist es entscheidend, die eigenen Handlungen und den Beitrag zu reflektieren und kritisch zu hinterfragen. Diese Reflexion hilft den Befragten dabei, sich selbst besser kennenzulernen und weiterzuentwickeln.

Die Befragten reflektieren sich teils strukturiert (bspw. einmal jährlich als Feedbackprozess), oft aber auch unstrukturiert (bspw. unter der Dusche). Einige nehmen sich auch bewusst Zeit: «(...) *was hast du jetzt heute getan, wie hast du deine Zeit eingesetzt, arbeite ich am Richtigen, arbeite ich an Dingen, die mich auch nachhaltiger weiterbringen, investiere ich genügend Zeit darin?» (IV-B).*

2. Feedback

Die Befragten betonten, dass Feedback die Grundlage für die Selbstreflexion bildet und besonders relevant für die Selbstführung ist. Es ist für sie nicht immer einfach, sich mit kritischem Feedback auseinanderzusetzen. Eine Person prüft bewusst, welche Rückmeldung sie wie annehmen möchte, was sie ändern will und was nicht. Generell finden sie es schwierig, sich selbst Fehler oder Unzulänglichkeiten einzugestehen.

3. Eigene Stärken und Schwächen kennen

Selbstreflexion ist wichtig: «(...) *niemand ist perfekt. Hauptsache ist, du bist offen auch deine Schwächen zu erkennen und daran zu arbeiten (...)*» (IV-A). Mehrfach wurde gesagt, dass es notwendig ist, eigene Stärken zu kennen, um diese gezielt auszubauen und zu stärken.

4.2.3 Selbstführungsverständnis: Selbstentwicklung

In der Abbildung 15 sind die identifizierten Aspekte dargestellt, welche der Ebene Selbstentwicklung zugeordnet wurden.

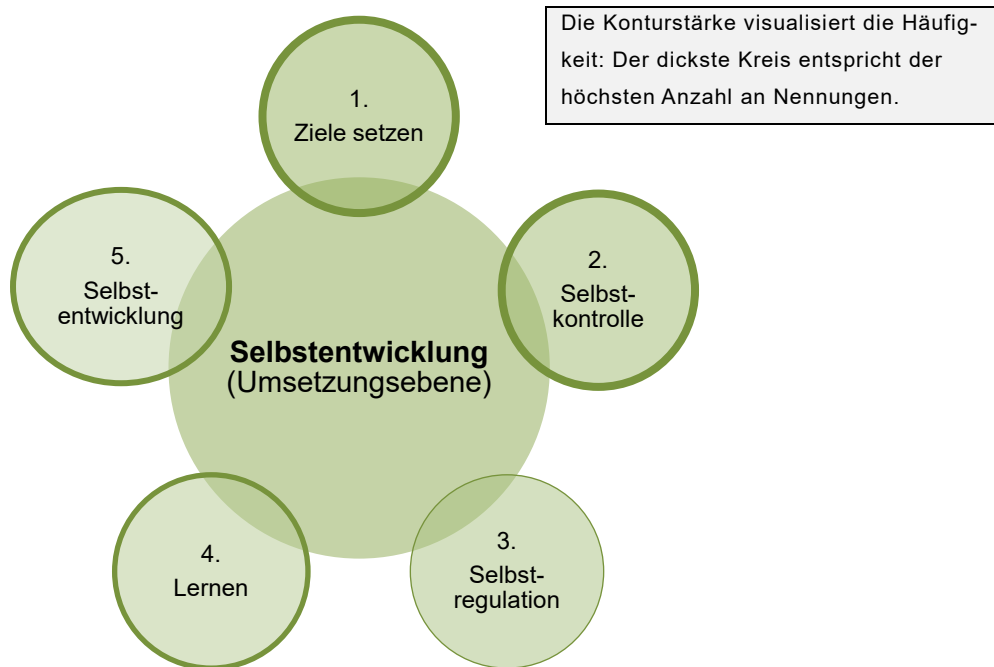


Abbildung 15: Ebene Selbstentwicklung mit zugeordneten Aspekten aus den Interviews (eigene Darstellung, 2025)

1. Ziele setzen

Die Befragten setzen sich selbst Ziele zur persönlichen Weiterentwicklung. Diese zu verfolgen, fällt ihnen – aber auch anderen im Umfeld – unterschiedlich leicht (siehe auch Punkt 5).

Ein weiterer Aspekt ist, den Grund zu erkennen, weshalb ein Thema und damit einhergehende Ziele verfolgt werden sollten. Eine Person schilderte, dass sie bei Aufgaben die Wirkung und den Wert für sich und die Unternehmung bewusst macht: *«Das war meine Motivation, mein Antrieb, da jetzt reinzugehen in den Konflikt und zu einer Lösung zu führen. (...) ich habe mich dann gefragt, (...) was tue ich jetzt, also ein Plan, was welche Aktivitäten, was was ist mein Ziel, was soll ich jetzt tun (...)» (IV-C).*

2. Selbstkontrolle

Die Befragten schätzen insgesamt den Handlungsspielraum, sich selbst Schwerpunkte im Alltag setzen zu können. (...) *«ich verplane dann meistens konkret meine Zeit, wann mache ich was oder wann findet was statt (...)» (IV-E).* Die Selbstkontrolle fordert die RTEs heraus, wenn sie sich situationsbedingt überwinden und sich selbst motivieren müssen, etwas zu tun, was ihnen nicht leichtfällt. Beispielsweise in schwierigen Gesprächen, offen und lösungsorientiert zu bleiben, wenn das Gegenüber desinteressiert ist oder Arbeiten zu verrichten, die sie nicht gerne

tun. Jemand erwähnte, dass die Arbeitsmethodik SAFe einen guten Rahmen bietet, um sich selbst zu organisieren.

3. Selbstregulation

Eine gute Impulskontrolle wurde mehrfach erwähnt, etwa in Meetings ruhig zu bleiben und nicht vorschnell zu reagieren oder auch innere und zeitliche Distanz zu schaffen (vgl. auch Punkt sich abgrenzen - etwas zulassen): «(...) *Impuls, immer gleich helfen zu wollen, immer gleich ein Thema zu mir zu nehmen und mich als Verantwortliche zu sehen (...) sondern manchmal vielleicht auch mal schweigen und zurückstehen (...)*» (IV-E).

4. Lernen

Feedback sowie die Selbstreflexion des eigenen Beitrages, des eigenen Handelns – was gut gelungen ist und was nicht – wurden mehrfach als wichtige Quellen für das Lernen und die Weiterentwicklung genannt. Eine Person holt gezielt eine Aussensicht ein, um sich auf schwierige Gespräche mit autoritären Personen vorzubereiten und ihre Wirkung zu verbessern. Ebenso wurde das Lernen im Team angesprochen. Die Selbstreflexion über das eigene Handeln in Konfliktsituationen ist ein weiteres erwähntes Beispiel, um aus Vergangenem für die Zukunft zu lernen.

5. Selbstentwicklung

In diesem Aspekt spielen die bereits dargestellten Ergebnisse zusammen: «*Viele Menschen sind sehr engagiert, um fachliche oder technische Ziele zu erreichen, vernachlässigen dabei aber oft ihre persönliche Entwicklung.*» (IV-B). Die Befragten betonten, dass eine aktive Auseinandersetzung mit der eigenen Weiterentwicklung wichtig ist, dafür ist Selbstreflexion und das Einholen von Feedback eine wichtige Grundlage.

4.2.4 Selbstführungsstrategien

Die RTEs wurden gefragt, welche Strategien sie zur Bewältigung von alltäglichen Herausforderungen im beruflichen Kontext anwenden. Die Tabelle 10 zeigt strukturiert nach den Strategiedimensionen (vgl. Kap. 2.4.1) die genannten Strategiebeispiele. In der verhaltensorientierten Dimension wurden alle Strategien aufgeführt, welche die RTEs zur Ausrichtung des eigenen Verhaltens auf bestimmte Ziele und Aufgaben anwenden. Diese Strategien helfen den RTEs auch dabei, mühsame Aufgaben möglichst effizient zu erfüllen. Ebenso zeigte sich, dass alle RTEs eine hohe intrinsische Motivation für ihre Tätigkeit haben. Zur Steuerung setzen sie verschiedene Praktiken ein, welche sich in den natürlichen Belohnungsstrategien subsumieren lassen. In den Ergebnissen zeigen sich zwei weitere Dimensionen, und zwar das soziale Umfeld sowie gesundheitsförderliche Strategien.

Die Tabelle 10 visualisiert, dass verhaltensorientierte Strategien am häufigsten genannt wurden (n=34). Das soziale Umfeld nimmt eine mittlere Bedeutung (n=15) ein, ebenso die Natürlichen Belohnungsstrategien (n=10). Während gesundheitsförderliche Strategien (n=6) und konstruktive Gedankenmuster (n=3) nur punktuell genannt wurden.

Tabelle 10: Anzahl Nennungen von Selbstführungsstrategien mit Beispielen (eigene Darstellung, 2025)

Selbstführungsstrategien der RTEs (Ergebnisse aus IV-A-E)	A	B	C	D	E	F	n=
Verhaltensorientierte Strategien <ul style="list-style-type: none"> Besprechungsnotizen, Pendenzenliste, Checklisten für sich wiederholende Aufgaben zur effizienteren Erledigung Einsatz von Visualisierungen, Notizen, um Fokus behalten zu können und Gefühle abzugrenzen Umgang mit der Zeit: Pendenzen rasch abarbeiten, um Zeit für Unvorhergesehenes zu haben, Priorisierung, Termine im Voraus setzen, um Aufgaben rechtzeitig anzugehen Notizen führen zu Zielen der persönlichen Weiterentwicklung Künstliche Intelligenz nutzen Argumentationen zu erweitern 	2	3	3	8	10	8	34
Weitere: Soziales Umfeld als Strategien <ul style="list-style-type: none"> Team, bspw. für Entscheidungen, Abstimmungen wie gemeinsame Terminplanung, um Doppelspurigkeit zu vermeiden. Umfeld zur Zielerreichung einbinden (bspw. hilft das Team dabei geduldig zu sein und nicht zu schnell zu reagieren) Generell andere Menschen, wie andere RTEs, Communities zur Unterstützung oder Problemlösung nutzen. Centerleitung zur Unterstützung nutzen. 	2	1	1	3	4	4	15
Natürliche Belohnungsstrategien <ul style="list-style-type: none"> Motivation in der Arbeit sehen (bspw. Wert fürs Unternehmen generieren, indem ein Team wieder an Leistungsfähigkeit gewinnt.) Mühsame Aufgaben auf Checklisten abhaken. Positiver Fokus halten, indem Spassfaktor in der Arbeit gesehen wird. 	2	1	2	2	1	2	10
Weitere: Gesundheitsförderliche Strategien <ul style="list-style-type: none"> Aktivitäten wie Sport, Yoga Pausen im Arbeitsalltag machen und Erholung einplanen Bewusstsein des eigenen Zyklus und Alltag entsprechend planen 	0	0	0	0	2	4	6
Konstruktive Gedankenmuster <ul style="list-style-type: none"> Positive Selbstgespräche, um in schwierigen Gespräche Durchhaltevermögen zu haben. Positiv Denken Achtsamkeit auch im Beruf nutzen. 	1	0	0	0	0	2	3

4.2.5 Förderliche und Hinderliche Faktoren

Die befragten RTEs nannten verschiedene förderliche und hinderliche Faktoren, welche sie mit ihrer Selbstführung verbinden. Die Faktoren sind in der Tabelle 11 nach sechs Ebenen strukturiert dargestellt.

Tabelle 11: Ergebnisse Förderliche und Hinderliche Faktoren der Selbstführung (eigene Darstellung, 2025)

Ebene	Förderliche Faktoren	Hinderliche Faktoren
Organisation Digitale Zone	<p>Shared Leadership stärkt die Selbstführung.</p> <p>Die Arbeitsmethodik SAFe sorgt für Orientierung und gibt ebenfalls Struktur sich selbst zu führen.</p>	<p>Selbstführung wird laut einigen Befragten als zu wenig verankert wahrgenommen. Selbstführung kann noch konkretisiert werden, um ein einheitliches Begriffsverständnis zu schaffen.</p>
personelle Führung Centerleitung	<p>Die Centerleitung ist für die RTEs weit weg. Sie wirkt dennoch unterstützend für die Selbstführung, etwa zur Reflexion von Feedback oder punktuell bei Problemen sowie zur eigenen Weiterentwicklung.</p>	<p>Eine Person machte in der Vergangenheit auch negative Erfahrungen mit ihrer Centerleitung. Mangelndes Vertrauen resultierte aus unzureichender Neutralität. Dies hemmte die Unterstützung. Sie äusserte auch den Wunsch, dass die Centerleitung ein besseres Verständnis für ihre Rolle als RTEs und die Arbeitsmethodik SAFe besitzt, um bei Herausforderungen besser zu unterstützen.</p>
Solution Fachführung	<p>Die Unterstützung der Fachführung wird als förderlich wahrgenommen, etwa um Feedback einzuholen oder Vorgehensweise zur Problembewältigung zu besprechen.</p>	<p>Die Führungs-Trio der Solution wurde von einer Person als hinderlich wahrgenommen. Grund dafür ist mangelndes gemeinsames Verständnis sowie unzureichende Einbindung in Entscheidungen.</p>
Team ART-Trio	<p>Für alle Befragten wirkt das eigene Team förderlich und unterstützend auf die Selbstführung. Einzelne erwähnten die Bedeutung der Psychologischen Sicherheit in ihrem Team. Diese führt dazu, dass sie sich im Team bedenkenlos äussern können. Der Rückhalt und das Vertrauen im Team sind für sie wichtig, wenn</p>	<p>Regelmässige Reflexion und Abstimmung im Team sind wichtig, werden aber teilweise vernachlässigt. Eine Person sagte, dass die Förderung der Psychologischen Sicherheit im Team eine Investition sei und kein Selbstläufer.</p>

Ebene	Förderliche Faktoren	Hinderliche Faktoren
	sie Unangenehmes anzugehen haben. Es unterstützt sie dabei, Verantwortung zu übernehmen.	
Übergreifend Teams/Communities	Austausch mit anderen, beispielsweise in Communities und der Fachführung unterstützt aus Sicht der Befragten ihre Selbstführung und Reflexion.	Erwähnt wurde auch, dass bereichsübergreifend teilweise mangelnde Beteiligung oder Durchhaltevermögen besteht, um gemeinsam definierte Ziele zu erreichen.
Individuelle Ebene	Eine Wahrnehmung ist, dass sich einige in ihrem Umfeld bereits selbst gut und bewusst führen.	Für andere ist der Begriff Selbstführung eher fremd und setzen sich kaum damit auseinander. Den Befragten bereitet es Schwierigkeiten, aus dem Gefühl des „Hamsterrades“ herauszutreten und sich Zeit nehmen zu können.

4.2.6 Handlungsempfehlungen zur Förderung des Selbstführungsbewusstseins

Darüber hinaus wurden die von den RTEs genannten Handlungsempfehlungen zur Förderung des Bewusstseins für Selbstführung ausgewertet:

- Begriff "Selbstführung" sollte in der Organisation besser eingeführt werden.
- Ebenso wichtig ist es, dass die Centerleitung den Mitarbeitenden die Grundsätze und Erwartungen zur Selbstführung explizit kommuniziert, insbesondere hinsichtlich der Ferienplanung, des Zeitsaldos und der persönlichen Weiterentwicklung.
- Auch die Fachführung sollte Mitarbeitende zur Selbstführung auffordern und sie dabei unterstützen.
- Erwähnt wurde zudem, dass Angebote für Teams wünschenswert seien, um das gemeinsame Verständnis und das Bewusstsein dafür zu stärken (bspw. Fachführung und Selbstführung verbinden).
- Weiter wurden Communities und bereichsübergreifende Austausche als hilfreich erwähnt.
- Workshops/Trainings, die auf die Individualität der Mitarbeitenden achten, sollten ebenfalls angeboten werden.

4.3 Zusammenführung und Interpretation der Ergebnisse

Die Gegenüberstellung (Anhang F, Kap. 15) des Verständnisses der Organisationsvertretenden (vgl. Kap. 4.1) mit demjenigen der RTEs (vgl. Kap. 4.2), zeigt eine hohe Übereinstimmung. Auffallend ist, dass Selbstführung beidseitig vielfältig und breit ausgelegt sowie mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten umschrieben wird. Organisationsvertretende assoziieren Selbstführung häufig mit weitergreifenden Konzepten wie Ressourcen- und Energie-Management, Selbstfürsorge, Growth Mindset oder auch Resilienz. Im Gegensatz dazu verwenden die RTEs andere und eher beschreibende Begriffe, die zwar leicht abweichen, aber dennoch in dieselbe Richtung gehen. Die Ergebnisse zeigen insgesamt, dass die RTEs die Erwartungen der Organisation weitgehend erfüllen und das gewünschte Verhalten im Alltag ebenso praktizieren. Auffallend ist die Relevanz des sozialen Umfelds für die Selbstführung der RTEs, insbesondere die wiederholte Erwähnung der Psychologischen Sicherheit. RTEs nehmen ihr Team als unterstützend für ihre Selbstführung wahr, was die Bedeutung eines positiven sozialen Umfelds unterstreicht. Der Umgang mit Konflikten und wertschätzende Kommunikation sind weitere zentrale Themen, die häufig mit der Selbstführung in Verbindung gesetzt wurden.

Zusätzlich lässt sich sagen, dass das Zusammenarbeitsmodell der digitalen Zone mit Shared Leadership sowie das Rahmenwerk SAFE die Selbstführung fördern, indem sie unterstützende Rahmenbedingungen bieten. Erwähnenswert ist, dass RTEs eine Distanz zur personellen Führung (Centerleitung) wahrnehmen, was die Bedeutung einer guten Vertrauensbasis im eigenen Team (Psychologische Sicherheit) unterstreicht.

Das Verständnis der Selbstführung wurde zwischen der Organisation und den RTEs anhand des Dynamischen Kernmodells (vgl. Abbildung 5) vertieft analysiert. Dazu folgt eine Analyse mit den wesentlichen Kernaspekten.

4.3.1 Selbstführungsverständnis: Kernaspekte der Selbstverantwortung

Die Ergebnisse bestätigen insgesamt, dass Selbstverantwortung eine Frage der Haltung ist und ein Kernelement der Selbstführung in der digitalen Zone darstellt. Die Organisation erwartet Eigeninitiative und verantwortungsvolles Handeln sowie ganzheitliches Denken, was auch bei den RTEs mit «Verantwortung für Unangenehmes» zu übernehmen, umschrieben wurde.

Kernaspekte der Selbstverantwortung:

- **Vorbildfunktion:** RTEs sind sich ihrer Rolle als Vorbilder bewusst und praktizieren Selbstführung aktiv («Selbstführung beginnt bei mir, das bedeutet es vorzuleben»).
- **Bedürfnisse und Werte:** Diese sind bei den RTEs noch wenig bewusst.
- **Eigene Energie und Grenzen:** RTEs erkennen die Bedeutung von Energie und Balance für ihre Selbstführung. Aufgrund der Ergebnisse zeigt sich, dass die praktische Umsetzung schwieriger ist.
- **Achtsamkeit / Respekt gegenüber sich selbst und anderen:** Achtsamkeit wurde von RTEs nur am Rande erwähnt. Die RTEs bekundeten es als herausfordernd, sich abzugrenzen oder auch etwas zuzulassen.

4.3.2 Selbstführungsverständnis: Kernaspekte der Selbsterkenntnis

Der Kern der Selbsterkenntnis ist Selbstreflexion. Die RTEs reflektieren sich regelmässig und unterstützen auch andere darin, indem sie Reflexion und Feedback fördern. Weitere Kernaspekte stimmen laut der Ergebnisse gut überein und beschreiben ähnliche Punkte.

Kernaspekte der Selbsterkenntnis:

- **Selbstreflexion:** RTEs reflektieren und hinterfragen ihr Verhalten regelmässig.
- **Feedback:** Die Einholung von Feedback wird praktiziert und dies unterstützt ihre Selbstreflexion.
- **Selbstkenntnis:** Fokus liegt darauf eigene Stärken und Schwächen zu kennen und Stärken auszubauen.

4.3.3 Selbstführungsverständnis: Kernaspekte der Selbstentwicklung

Die RTEs übernehmen gerne Verantwortung und gestalten aktiv ihre Selbstführung und unterstützen dabei auch andere in ihrer Selbstentwicklung. Diese identifizierten Kernaspekte passen zwischen Organisationsvertretenden und RTEs gut zueinander.

Kernaspekte der Selbstentwicklung:

- **Zielverfolgung:** RTEs setzen sich Ziele und verfolgen diese.
- **Selbstmotivation und Selbststeuerung:** Die RTEs sind in der Lage sich intrinsisch zu motivieren, dies gilt auch für mühsame Aufgaben. Sie nutzen in ihrem Arbeitsalltag vorzugsweise verhaltensorientierten Strategien (vgl. Tabelle 10).
- **Selbstregulation von Emotionen und Denken:** Selbstregulation ist zentral, um nicht vorschnell zu reagieren und innerliche sowie zeitliche Distanz zu schaffen.

Selbstregulation ist für RTEs herausfordernd. Dies deckt sich auch in der kaum erwähnten Strategiedimension konstruktive Gedankenmuster (vgl. Kap. 4.2.4)

- **Lebenslanges Lernen:** Die RTEs haben den Wunsch, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Herausfordernd ist es für sie, sich Zeit und Raum dafür zu nehmen. Das Dranbleiben insbesondere an persönlichen Entwicklungszielen ist für die RTEs anspruchsvoll.

4.3.4 Selbstführungsstrategien

Die Ergebnisse zeigen, dass RTEs verschiedene Selbstführungsstrategien anwenden, um Herausforderungen im Alltag zu bewältigen (vgl. Tabelle 10). Dabei zeigt sich, dass sie am häufigsten verhaltensorientierte Ansätze einsetzen. Die persönlichen Strategien wie Pendenzenlisten, Visualisierungen helfen den Befragten, sich auf die wichtigsten Aufgaben zu konzentrieren und Ablenkungen zu minimieren. Das soziale Umfeld spielt eine entscheidende Rolle. Auch binden die RTEs ihre Teams aktiv in Entscheidungsprozesse und die Verwirklichung von Zielen ein. Gesundheitsförderliche Strategien und konstruktive Gedankenmuster werden hingegen weniger angewendet. Insgesamt nutzen RTEs zwar ein breites Spektrum an Selbstführungsstrategien, was darauf hindeutet, dass diese im Alltag nützlich sind. Die gezielte Förderung verschiedener Strategiedimensionen, insbesondere in konstruktiven Gedankenmustern (bspw. positiven Fokus halten) und gesundheitsfördernden Strategien (bspw. eigene Energie regulieren), könnte sie jedoch in der effizienten Selbstführung weiter unterstützen.

4.3.5 Mögliche Ansätze zur Förderung der Selbstführung

Die Ergebnisse zeigen (vgl. Kap. 4.1.5), dass die Organisation den Nutzen und die vielfältigen Wirkbereiche von Selbstführung mehrheitlich erkennt. Handlungsbedarf besteht insbesondere in der Verankerung des Begriffs und der praktischen Umsetzung von Selbstführung: Während einige Mitarbeitende sich bewusst selbst führen, empfinden andere den Begriff als fremd oder haben Schwierigkeiten, sich die nötige Zeit dafür zu nehmen.

Die RTEs nehmen ihr soziales Umfeld mehrheitlich als förderlich wahr, wobei die Centerleitung als zentrale Rolle wahrgenommen wird, etwa für Feedback, zur Reflexion oder bei Problemen. Dennoch kann vermutet werden, dass hier punktuell noch Potenzial besteht, um die Mitarbeitenden in ihrer Selbstführung effektiver zu unterstützen. Auch die Fachführung trägt zur Unterstützung durch Feedback und Problemlösungen bei, während vereinzelt kritische Beziehungen als hinderlich wahrgenommen werden. Am bedeutendsten für die Selbstführung ist laut der Ergebnisse jedoch das eigene Team: Ein gutes Vertrauensverhältnis erzeugt Psychologische Sicherheit und wirkt sich laut der Ergebnisse förderlich auf die Selbstführung der RTEs aus. Alle Befragten erachten die Förderung von Selbstführung als wichtig und schreiben dieser eine

breite Wirkung zu. Sowohl die Fokusgruppen als auch die befragten RTEs nannten verschiedene Ansätze zur Förderung der Selbstführung in der digitalen Zone, welche in die Handlungsempfehlungen (vgl. Kap. 6) dieser Arbeit einfließen werden.

5 Diskussion

In diesem Kapitel wird der organisationale Kontext (vgl. Kap. 1.1) und die theoretischen Erkenntnisse (vgl. Kap. 2.6) mit den zusammengeführten Ergebnissen der empirischen Untersuchung (vgl. Kap. 4.3) verknüpft und diskutiert.

5.1 Zentrale Fragestellung

Die zentrale Fragestellung lautet (vgl. Kap. 1.3): Inwiefern entspricht das Selbstführungsverständnis von Release Train Engineers (RTEs) demjenigen der Organisation, und welche Handlungsempfehlungen lassen sich ableiten, um in der digitalen Zone das Bewusstsein der Selbstführung bei den Mitarbeitenden zu fördern?

Zudem wurden folgende Leitfragen bearbeitet:

- Wie beschreiben RTEs Selbstführung und wie passt diese auf das Verständnis und die Erwartungen der Organisation?
- Welche Strategien der Selbstführung setzen RTEs bereits ein, um Herausforderungen im beruflichen Kontext zu bewältigen?
- Welche Faktoren wirken dabei förderlich / hinderlich?
- Mit welchen Handlungsempfehlungen kann die digitale Zone das Bewusstsein über die Selbstführung bei den RTEs und weiteren Mitarbeitenden fördern?

5.2 Selbstführungsverständnis übereinstimmend zwischen RTEs und Organisationsvertretenden

Die Analyse der Selbstführung in der digitalen Zone zeigt eine gute Übereinstimmung zwischen dem Selbstführungsverständnis der RTEs und demjenigen der Organisation. Die Organisation repräsentiert sich durch verschiedene Organisationsvertretende der digitalen Zone. Die Ergebnisse zeigen, dass die befragten RTEs die Erwartungen der Organisation weitgehend erfüllen und das geforderte Verhalten im Alltag praktizieren. Die RTEs verfügen über eine hohe intrinsische Motivation, ihre Aufgaben zu bewältigen, sich selbst Ziele zu stecken und diese auch meist erreichen zu können. Die intrinsische Motivation und damit die Selbstmotivation ist auch ein wesentliches Element des Selbstführungsverständnisses nach Manz (vgl. Kap. 2.1.1).

Sowohl die Organisationsvertretenden als auch die RTEs beschreiben Selbstführung sehr breit, wobei Aspekte wie Reflexion, Feedback, Selbstverantwortung und Vorbildfunktion übereinstimmend erwähnt wurden (vgl. Tabelle 9). Nach Manz (1986) und Manz & Sims (1991) (zitiert nach Krampitz, et al., 2021) definiert sich Selbstführung als bewusster Prozess der Selbstbeeinflussung. Drei empirisch belegte Strategiedimensionen unterstützen dabei die zielführende Selbstbeeinflussung eigener Gedanken, Emotionen und Verhalten (vgl. Kap. 2.4.1) (Furtner & Baldegger, 2023). Die Ergebnisse dieser Arbeit unterstützen zwar dieses Begriffsverständnis von Selbstführung (vgl. Kap. 2.1.1). Dennoch ist die Definition für die digitale Zone zu eng gefasst. Denn sie betont die Anwendung von Selbstführungsstrategien zur Zielsetzung und -erreichung, zur Steigerung der persönlichen Effektivität und Leistung. Diese eng angelegte Definition berücksichtigt zu wenig die heutige Komplexität und die Wechselwirkungen in dynamischen Umfeldern (Heidbrink & Debnar-Daumler, 2023).

Die alleinige Anwendung von Selbstführungsansätzen greift für die digitale Zone zu kurz. Die Ergebnisse bestätigen das erweiterte Verständnis, welches für diese Arbeit formuliert wurde (vgl. Kap. 2.1.2). Dieses Verständnis inkludiert regelmässige Reflexion sowie die Kenntnis eigener Werte und Bedürfnisse, das Anerkennen und Einsetzen von eigenen Stärken, Potenziale in der Arbeit, um Ziele besser erreichen zu können. Es berücksichtigt die persönliche Leistungsfähigkeit, Gesundheit und das Wohlbefinden (Graf, 2019). Die Ergebnisse dieser Arbeit betonen zudem die Relevanz des sozialen Umfeldes im Kontext von Shared Leadership der digitalen Zone. Das eigene Team, die fachliche sowie personelle Führung (Centerleitung) sind wesentliche soziale Ressourcen, um alltägliche Herausforderungen wie Konflikte erfolgreich zu bewältigen.

Die digitale Zone arbeitet nach der skalierten Agilität (SAFe), dieses strukturierte Rahmenwerk unterstützt effiziente Arbeitsprozesse. Die Arbeit erfolgt in festen iterativen Zyklen. Aufgaben werden dabei regelmässig priorisiert und geplant. Die agilen Praktiken erfordern von allen Beteiligten ein hohes Mass an Eigenverantwortung und Eigeninitiative. RTEs haben in ihrer Rolle Prozessverantwortung und fördern die Zusammenarbeit der Teams, damit der Arbeitsfluss und die Wertlieferung kontinuierlich erfolgen können (vgl. Kap. 1.1) (SBB, Gemeinsam digital, 2023). Die Zusammenarbeitsmethodik der digitalen Zone bietet den befragten RTEs ausreichend Freiräume, damit sie Selbstführung praktizieren können. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass sich das strukturierte Rahmenwerk im Zusammenspiel mit Shared Leadership förderlich auf die Selbstführung auswirkt.

Das Dynamische Kernmodell, welches nach drei Ebenen strukturiert ist (vgl. Abbildung 5), ist ein praxisorientiertes Orientierungsmodell (Graf, 2019). Es dient dazu, das Selbstführungs-

verständnis der digitalen Zone anhand zentraler Aspekte aus den Ergebnissen (vgl. Kap. 4.3) zu verdeutlichen:

Werte- und Haltungsebene: Die Ergebnisse bestätigen, dass Selbstverantwortung ein Kernelement der Selbstführung darstellt. In der agilen Arbeitspraxis wird oft von Eigenverantwortung gesprochen (vgl. Kap. 1.1.1). Dieser Begriff betont, dass die Beteiligten hohe Eigeninitiative zeigen, Verantwortung für Aufgaben und Entscheidungen übernehmen müssen. Diese Arbeit nutzt beide Begriffe als Synonyme. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass Selbstführung ebenso eng mit Werten, Bedürfnissen und Haltungen verbunden ist. Daher sollte vorzugsweise „Selbstverantwortung“ genutzt werden: Selbstverantwortung für das eigene Denken, Fühlen und Handeln zu übernehmen, damit die Leistungsfähigkeit, das Wohlbefinden und die Balance erhalten bleiben (Graf, 2019).

Reflexionsebene: Reflexion bedingt die Fähigkeit, sich selbst zuzuwenden (Fröhlich, 2017), sich bewusst wahrzunehmen und zu verstehen, wie man denkt, fühlt und handelt (Müller et al., 2018). Die RTEs reflektieren sich sehr aktiv, holen im Umfeld regelmässig Feedback ein, überprüfen ihr Verhalten und passen dieses bei Bedarf an. Feedback von Aussenstehenden trägt zur Stärkung der Selbsterkenntnis bei (Graf, 2019). Zusammenfassend kann man darauf schliessen, dass die Befragten generell über eine gute Selbsterkenntnis verfügen.

Umsetzungsebene: Selbstentwicklung bezieht sich auf den Prozess, über sich selbst zu lernen und persönliches Wachstum zu erleben. Lebenslanges Lernen dabei Neues auszuprobieren, ist entscheidend, um die Fähigkeiten zur Selbstführung zu erweitern und langfristig aufrechtzuerhalten. In der Selbstentwicklung werden individuelle Stärken und Potenziale gefördert, um sowohl persönliche als auch berufliche Fortschritte zu erzielen (Graf, 2019). Für die RTEs gestaltet sich die Abgrenzung zwischen beruflichen Anforderungen und persönlichem Wohlbefinden oft als herausfordernd. Um die Selbstentwicklung zu unterstützen, sind regelmässige Auszeiten aus dem stressigen Alltag ("Hamsterrad") notwendig. Zudem ist es wichtig, anderen Raum zu geben, um lernen zu können, etwa sich aktiv einzubringen und ihre Ideen zu teilen.

Aufgrund der Ergebnisse gibt es Potenzial, das Bewusstsein der RTEs für Selbstkontrolle und -regulation zu stärken. Ein besseres Bewusstsein für eigene Emotionen verbessert deren Regulierung und stärkt die Handlungsfähigkeit (Furtner & Baldegger, 2023). Ansätze zur Stärkung dieses Bewusstseins könnten das Prinzip „cool the now and heat the later“ (Mischel, 2014) (vgl. Kap. 2.3.1), die Integration von Achtsamkeit (Furtner & Baldegger, 2023) (vgl. Kap. 2.3.2) und die Förderung mentaler Selbstführungsstrategien (vgl. Kap. 2.4.1) sein. Die RTEs verwenden hauptsächlich verhaltensorientierte Strategien zur Selbstbeeinflussung (vgl. Kap. 4.3.4), welche

die Kontrolle über Gedanken, Emotionen und Verhalten sowie Handlungs- und Zielorientierung fördern (Furtner, 2017). Diese Strategien verbessern die Arbeitsleistung und helfen, Belastungen und Stress zu bewältigen (Dolbier et al., 2001). Konstruktive Denkmuster sind weniger verbreitet. Die Reflexion eigener Überzeugungen und die mentale Vorstellung erfolgreicher Leistung können dysfunktionale Gedanken ersetzen und die Positivität stärken (Müller & Braun, 2009) (vgl. Kap. 2.4.1), was insbesondere im Arbeitsalltag der RTEs bei der Bewältigung von Konflikten unterstützen könnte. Zudem führt die Anwendung mehrerer Selbstführungsstrategien zu einer besseren individuellen Arbeitsleistung (Knotts et al., 2022).

5.3 Selbstführungsverständnis veranschaulicht auf drei Ebenen

Wie bereits erwähnt passen die Verständnisse zwischen den RTEs und der Organisation gut zueinander. Die Ergebnisse (vgl. Kap. 4.3) verdeutlichen aber auch, dass die digitale Zone generell hohe Erwartungen an die Selbstführung sämtlicher Mitarbeitenden hat. Diese Erwartungen sollten klarer definiert und sowohl den Servant Leader als auch den Mitarbeitenden transparent kommuniziert werden. Um das Bewusstsein für Selbstführung zu stärken, ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden die Bedeutung und die damit verbundenen Erwartungen verstehen. Das Dynamische Kernmodell (Graf, 2019) mit seinen drei Ebenen ist einfach verständlich, um die in dieser Arbeit identifizierten Grunderwartungen praxisnah zu vermitteln.

- **Selbstverantwortung:** Eine positive Haltung ist entscheidend, ebenso wie selbstverantwortliches Denken und Handeln. Dazu gehört die rechtzeitige Planung von Abwesenheiten und Ferien, die Organisation von Vertretungen und der bewusste Umgang mit der eigenen Zeit. Auch das Ansprechen von Kapazitätsengpässen sowie das Angehen und Dranbleiben an unangenehmen Aufgaben sind wesentliche Aspekte. Es ist zudem wichtig, Verantwortung für die eigenen Bedürfnisse, Werte und die eigene Gesundheit zu übernehmen. Das Bewusstsein für die eigene Vorbildwirkung ist besonders wichtig für die Servant Leader, gilt jedoch für alle Mitarbeitenden.
- **Selbsterkenntnis:** Es wird erwartet, dass sich die Mitarbeitenden regelmässig reflektieren. Dies umfasst die Selbstwahrnehmung und Selbstbeobachtung, das Überdenken des eigenen Verhaltens sowie die Einholung von Feedback zur Überprüfung des Selbst- und Fremdbildes.
- **Selbstentwicklung:** Es ist entscheidend, sich Ziele zu setzen und sich sowohl persönlich als auch fachlich kontinuierlich weiterzuentwickeln sowie „Lebenslanges Lernen“ zu praktizieren.

In der Abbildung 16 wird nun das Selbstführungsverständnis der digitalen Zone im dreistufigen Dynamischen Kernmodell (Graf, 2019) visualisiert, ebenfalls basierend auf den Ergebnissen.

Dieses Modell richtet sich an die Servant Leader und umfasst auch Aspekte, die bereits zuvor behandelt wurden. Die drei Ebenen stehen in Wechselwirkung zueinander (Graf, 2019) (vgl. Kap. 2.2.4-6). Die Inhalte veranschaulichen die wichtigsten Kernpunkte zu Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung, welche aus dieser Arbeit hervorgehen. Dennoch ist stets eine Interaktion zwischen mehreren Ebenen erforderlich.

Selbstführung – sich selbst auf drei Ebenen führen.

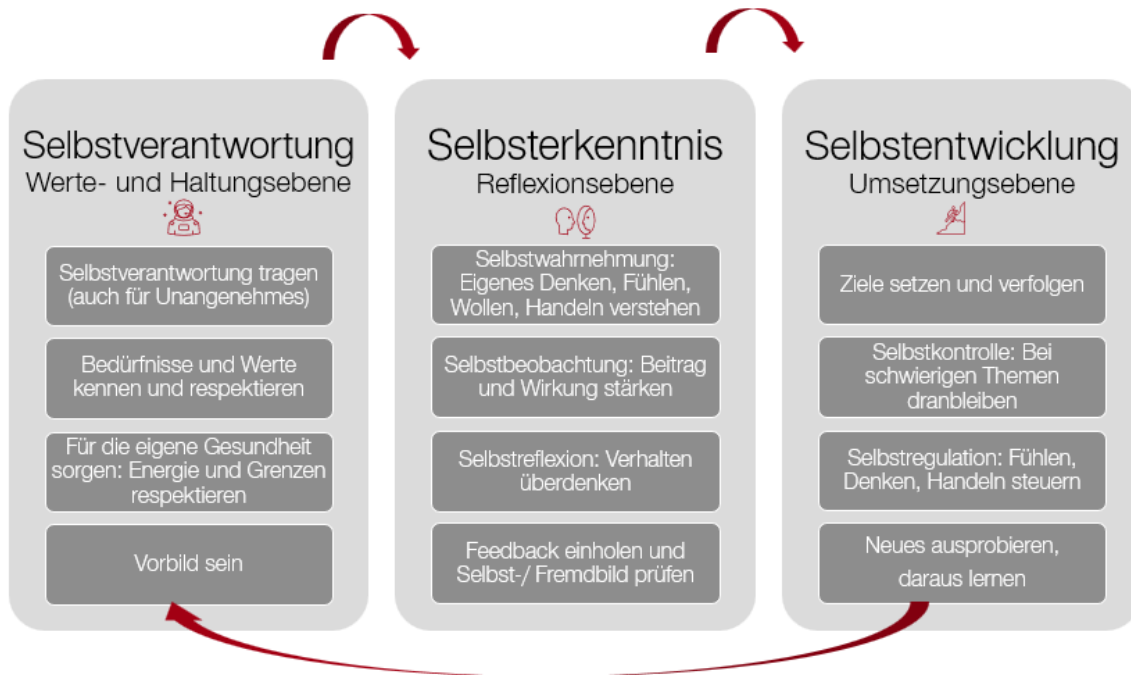


Abbildung 16: Selbstführung - sich selbst auf drei Ebenen führen (eigene Darstellung, 2025, in Anlehnung Graf, 2019)

5.4 Selbstführung und (Shared) Leadership gut verknüpfen

Die komplexe und dynamische Umgebung der digitalen Zone erfordert neuere Führungsansätze wie Shared Leadership. In diesem Kontext tragen Führungskräfte und Mitarbeitende mehr Selbstverantwortung, was höhere Anforderungen an die Selbstführungskompetenzen zur Folge hat (Furtner & Baldegger, 2023) (vgl. Kap. 2.5.1). Diese Arbeit zeigt weitere Verbindungen, die über das Verständnis von individueller Selbstführung (vgl. Kap. 2.1.2) hinausgehen:

- **Unterstützung der Selbstführung anderer:** Durch Vorleben und Förderung von Reflexion, Feedback (Selbsterkenntnis) und Selbstentwicklung von anderen.
- **Eine wertschätzende und achtsame Kommunikation:** Diese fördert nicht nur das Vertrauen innerhalb des Teams, sondern trägt auch zur positiven Zusammenarbeit im Team bei. Die Art und Weise wie kommuniziert wird, hat im komplexen und durch Shared Leadership geprägten Umfeld der digitalen Zone eine besondere Bedeutung.

- **Konfliktfähigkeit:** Die Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu lösen, ist wesentlich für die enge Zusammenarbeit im Kontext von Shared Leadership. Für das Wohlbefinden der Beteiligten und die Leistungsfähigkeit der Organisation ist es ebenso entscheidend, dass Konflikte von den Beteiligten proaktiv gelöst werden.
- **Ganzheitliches Denken und Handeln:** Verantwortungsvolles Denken und Handeln stärkt die Zusammenarbeit und unterstützt die Erreichung gemeinsamer Ziele und bildet den Kern von Shared Leadership.

All diese Aspekte sind relevant für ein wirkungsvolles Leadership und verdeutlichen die dargestellte enge Verknüpfung zwischen Selbstführung und Shared Leadership (Furtner & Baldegger, 2023). Durch effektive Selbstführung beeinflussen sich die Teammitglieder wechselseitig in ihrer Selbstführung, was wiederum die gemeinsame Zielerreichung fördert (vgl. Kap. 2.5.2). Nach Lovelace, Manz & Alves (2007), wirkt sich effektive Selbstführung in Kombination mit Shared Leadership positiv auf das Wohlbefinden der Teammitglieder aus.

6 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Diese Arbeit hat das Selbstführungsverständnis der digitalen Zone untersucht und mit theoretischen Grundlagen verglichen. Die Ergebnisse belegen, dass die Verständnisse zwischen den befragten RTEs und den Organisationsvertretenden gut harmonieren. Dennoch ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis zu schärfen, was Selbstführung tatsächlich bedeutet und was die Organisation von Servant Leader und Mitarbeitenden konkret erwartet. Zusammenfassend ist die Selbstführung für die digitale Zone eine Schlüsselkompetenz, welche sowohl für die berufliche Leistungsfähigkeit als auch für das Wohlbefinden und die Gesundheit relevant ist (Keller & Knafla, 2019, Furtner & Baldegger, 2023). Selbstführung sollte deshalb als entwicklungsfähige Kompetenz (Furtner, 2017) betrachtet werden und auf individueller, auf Team- wie auch auf organisationaler Ebene mit passenden Massnahmen gefördert werden (Graf, 2019).

Die folgenden Handlungsempfehlungen zielen darauf ab, das Verständnis für Selbstführung zu stärken und deren Anwendung im Arbeitsalltag zu fördern. Für die digitale Zone empfiehlt es sich, Ansätze zu nutzen, welche auf dem siebenstufigen Prozessmodell (Manz & Sims, 1991; Furtner & Baldegger, 2023) basieren und diese auf den Kontext anzupassen. Die Arbeit hat gezeigt, dass es verschiedene Ansatzpunkte auf unterschiedlichen Ebenen braucht, um das Bewusstsein für Selbstführung sowohl bei den Servant Leader als auch bei den Mitarbeitenden zu stärken.

In der Tabelle 12 folgen nun konkrete Ansätze zur Stärkung des Bewusstseins für Selbstführung in der digitalen Zone. Diese werden auf verschiedenen Ebenen und mit der jeweiligen Zielgruppe dargestellt. Die Inhalte adressieren hinderliche Faktoren (vgl. Kap. 4.3.5) und beziehen Handlungsempfehlungen der Organisationsvertretenden (vgl. Kap. 4.1.6) sowie der RTEs mit ein (vgl. Kap. 4.2.6). Auch werden die erwünschten Wirkungen auf die Organisation (vgl. Kap. 4.1.5) sowie die Ansätze des siebenstufigen Prozessmodells (vgl. Abbildung 7) darin verknüpft.

Tabelle 12: Handlungsempfehlungen zur Förderung der Selbstführung (eigene Darstellung, 2025)

Ebene und Zielgruppe	Mögliche Ansätze und Formate	Zielsetzung Mögliche Inhalte	Prozessmodell der Selbstführung (Furtner & Baldegger, 2023) (Abbildung 7)
Personelle Führung Centerleitung	Workshop spezifisch für Centerleitende anbieten (in bestehende Gefässe integrieren)	Auseinandersetzung mit Selbstführung stärken <ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsames Begriffsverständnis von Selbstführung (vgl. Abbildung 16) schärfen. • Selbstführung mit Shared Leadership (vgl. Abbildung 1) und Leadership Impact (vgl. Abbildung 3), verbinden. • Hintergrundwissen zu Selbstführung vermitteln, bspw. Selbstführungsstrategien, Selbststeuerung, Achtsamkeit, Thema Gesundheit verknüpfen. • Raum zur Selbstreflexion schaffen und Transfer in den Alltag fördern. 	(1) Selbstführung der Servant Leader entwickeln (2) Selbstführung vorleben (3-5) Ermutigung zur Selbstführung stärken
Solution / ART / Team Fachführung	Workshop spezifisch für die Fachführung anbieten (vgl. Tabelle 1) (in bestehende Gefässe integrieren)		
Team Ebene Teams	Team-Workshops und Austauschformate anbieten (in bestehende Gefässe integrieren)	Auseinandersetzung mit Selbstführung stärken <ul style="list-style-type: none"> • Raum für Selbstreflexion schaffen. • Karten mit inspirierenden Ansätzen, damit sich Teams leichter mit Selbstführung auseinandersetzen können (bspw. mit Theorie-Inputs, Hintergrundwissen, Selbstführungsstrategien, Anregungen zur Stärkung von Shared Leadership, Reflexionsfragen) 	(3-5) Ermutigung zur Selbstführung stärken (6) Förderung von Selbstführung in Teams

Ebene und Zielgruppe	Mögliche Ansätze und Formate	Zielsetzung Mögliche Inhalte	Prozessmodell der Selbstführung (Furtner & Baldegger, 2023) (Abbildung 7)
Individuelle Ebene Mitarbeitende	Individuelle Coachings durch Centerleitung Selbstführung regelmässig über Viva Engage (Kommunikationsplattform der digitalen Zone) bekannter machen.	<ul style="list-style-type: none"> • Im Gespräch über Selbstführung sprechen (bspw. im Mitarbeitenden-Dialog), individuelle Förderung und Bearbeitung der Selbstführung. • Informationen mit Verlinkung auf Plattform mit Anregungen und Angeboten, was Selbstführung bedeutet und wie diese gestärkt werden kann. 	(3-5) Ermutigung zur Selbstführung stärken
Communities of Practice	Input, Peer-Austausche, Erfahrungsaustausche, Supervisionen (bestehende Gefässe nutzen)	Auseinandersetzung mit Selbstführung stärken <ul style="list-style-type: none"> • Begriffsverständnis von Selbstführung stärken. • Kritische Fälle zu Shared Leadership und Selbstführung bearbeiten. • Raum für Selbstreflexion und Austausch schaffen. 	(3-5) Ermutigung zur Selbstführung stärken

Die dargestellten Handlungsempfehlungen (vgl. Tabelle 12) adressieren genannten Zielsetzungen der digitalen Zone (vgl. Kap. 4.1.5):

1. **Shared Leadership erfordert Selbstführung:** Um Shared Leadership effektiv umzusetzen, ist eine ausgeprägte Selbstführung der Mitarbeitenden notwendig.
2. **Empowerment der Mitarbeitenden:** Mehr Autonomie und Verantwortung stärken Engagement und erfordern ebenso gute Selbstführung.
3. **Steigerung der Leistungsfähigkeit der digitalen Zone:** Ziel ist es, Effizienz und Effektivität zu fördern und operative Hektik zu vermeiden.
4. **Gesunde Selbstführung:** Trägt zur Balance und zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden bei, stärkt die Gesundheit (Resilienz) und führt zu einer Reduktion der Abwesenheitstage.
5. **Persönlichkeitsentwicklung:** Selbstführung ist essenziell für die individuelle Weiterentwicklung und sorgt dafür, dass die Organisation anpassungsfähig bleibt.
6. **Förderung von Beziehungen und Vertrauen:** Ein vertrauensvolles Miteinander ist entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Zusammenfassend soll die Selbstführungskultur (vgl. Abbildung 7) in der digitalen Zone gefestigt werden. Um dies zu erreichen, muss Selbstführung in bestehende Angebote und Aktivitäten der Organisations- und Personalentwicklung integriert werden. Zudem ist es wichtig, bewusster und wiederkehrend über Selbstführung zu sprechen (vgl. Abbildung 16) sowie deren Bedeutung für die Mitarbeitenden und die Organisation hervorzuheben.

7 Reflexion

Die Ergebnisse dieser Arbeit bieten wichtige Einblicke und praktische Handlungsempfehlungen zur Stärkung des Selbstführungsbewusstseins in der digitalen Zone. Ein gutes Bewusstsein für Selbstführung fördert das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden sowie deren Kreativität und Innovationsfähigkeit und nicht zuletzt die Leistungsfähigkeit der Organisation.

Diese Arbeit nutzt Ergebnisse qualitativer Erhebungsmethoden und stellt die Meinungen und Ansichten von elf Organisationsvertretenden sowie sechs RTE-Vertretenden dar. Die Gültigkeit der Ergebnisse ist deshalb limitiert. Zukünftige Studien sollten sich auf eine grössere und vielfältigere Stichprobe konzentrieren, um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Zudem könnten Skalen wie der deutschsprachige Revised Self Leadership Questionnaire eingesetzt werden (Andressen & Konradt, 2007).

8 Fazit und Ausblick

Diese Arbeit leistet einen Beitrag zum Forschungsfeld der Selbstführung, indem sie die Zusammenhänge zwischen dem Individuum und dem sozialen Umfeld aufzeigt und bestätigt, dass Shared Leadership gute Selbstführung voraussetzt (Furtner & Baldegger, 2023). Die Ergebnisse verdeutlichen auch, dass Selbstführung nicht isoliert betrachtet werden sollte.

Charles Manz prägte in den letzten Jahrzehnten massgeblich die Forschung zur Selbstführung (vgl. Kap. 2.1.1) (Goldsby et al., 2021). Aus dieser Arbeit geht hervor, dass das Verständnis von Selbstführung in der digitalen Zone weiter greift. Denn in sich rasch wandelnden Umfeldern wie die digitale Zone, wo Gestaltungs- und Entscheidungsautonomie gross ist, gewinnt auch die eigene Persönlichkeit mit ihren Stärken, Schwächen und Potentialen an Bedeutung, um eigene Bedürfnisse sowie Denk- und Handlungsweisen besser einzuschätzen und gezielter einzusetzen (Müller & Braun, 2009) – nicht zuletzt, um die eigene Balance und das Wohlbefinden im Auge zu behalten. Phasen der Erholung und auch Freiräume sind wichtig, damit Selbstentwicklung möglich wird (Müller & Braun, 2009). Es könnten bestehende Strategiedimensionen mit weiteren empirisch belegten Strategien, etwa zur Steuerung der eigenen Balance, Selbstregulation (vgl. Kap. 2.4.1) oder zur Förderung des Gesundheitsverhaltens ergänzt werden. Müller und Braun (2018) haben Strategien, welche für die physische Gesundheit sorgen – die sogenannte «physische Revitalisierung» – als eine vierte Strategiedimension der Selbstführung vorgeschlagen. Jedoch wurde dieser Ansatz gemäss der vorliegenden Metaanalyse von Forschenden nicht beachtet (Goldsby et al., 2021). Die Ergebnisse dieser Arbeit legen nahe, künftig solche weiteren Aspekte einzubeziehen, um das Verständnis von Selbstführung der praktischen Relevanz anzunähern. Die Anwendung des Dynamischen Kernmodells (Graf, 2019) fördert dahingehend ein praxisorientiertes Verständnis von Selbstführung. Es veranschaulicht die komplexen Wechselwirkungen zwischen Haltungs-, Reflexions- und Umsetzungsebene. Es empfiehlt sich dieses Modell für weitere Forschungszwecke im Zusammenhang mit Selbstführung zu nutzen.

9 Literaturverzeichnis

- Andressen, P. & Konradt, U. (2007). Messung von Selbstführung: Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version des Revised Self-Leadership Questionnaire. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6(3), 117–128. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.6.3.117>
- Baumann, N. & Kuhl, J. (2025). Selbstregulation und Selbstkontrolle. Verfügbar unter https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PSY/PGA/bilder/Baumann_Kuhl_SR_SK_Managementdiagnostik_final.pdf
- Bischof, N. & Künzli, R. (2024). *New Leadership in neuen Organisationsdesigns: Learning Journeys für mehr Selbstorganisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L. & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. (C.P. Neck, Hrsg.) *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296–318. <https://doi.org/10.1108/02683940610663105>
- Bracht, E. M., Nieberle, K. W. & Van Dick, R. (2023). Selbstführung (Springer Reference Psychologie). In J. Felfe & R. Van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (S. 1–10). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Dolbier, C. L., Soderstrom, M. & Steinhardt, M. A. (2001). The Relationships Between Self-Leadership and Enhanced Psychological, Health, and Work Outcomes. *The Journal of Psychology*, 135(5), 469–485. <https://doi.org/10.1080/00223980109603713>
- Fröhlich, W. D. (2017). *Wörterbuch Psychologie (dtv)* (5. unveränderte Nachauflage). München: dtv.
- Furtner, M. (2017). *Self-Leadership (essentials)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2023). *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer.
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F. & Sachse, P. (2015). Unique self-leadership: A bifactor model approach. *Leadership*, 11(1), 105–125. <https://doi.org/10.1177/1742715013511484>

- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Auflage.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P. & Mathews, R. (2021). Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative Sciences*, 11(1), 25. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Graf, A. (2019). *Selbstmanagementkompetenz in Organisationen stärken: Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung* (uniscop. Publikationen der SGO Stiftung). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Heidbrink, M. & Debnar-Daumler, S. (2023). *Innere Klarheit für chaotische Zeiten*. München: Haufe.
- 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, Heidelberg: Springer.
- Knafla, I. & Keller, C. (2023). Selbstführung, nachhaltige Leistung und Wohlbefinden. In B. Werkmann-Karcher, A. Müller & T. Zbinden (Hrsg.), *Personalpsychologie für das Human Resource Management* (S. 281–293). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Knotts, K., Houghton, J. D., Pearce, C. L., Chen, H., Stewart, G. L. & Manz, C. C. (2022). Leading from the inside out: a meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 273–291. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953988>
- Krampitz, J., Seubert, C., Furtner, M. & Glaser, J. (2021). Self-leadership: A meta-analytic Review of Intervention Effects on Leaders' Capacities. *Journal of Leadership Studies*, 15(3), 21–39. <https://doi.org/10.1002/jls.21782>
- Kuhl, J. (2010). Individuelle Unterschiede in der Selbststeuerung (Springer-Lehrbuch). In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 337–363). Berlin, Heidelberg: Springer.

- Lovelace, K. J., Manz, C. C. & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374–387. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.001>
- Lüneburg, A. (2019). *Auf dem Weg zur Führungskraft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mai, J. (2023). Selbstregulation: Psychologie, Beispiel + wie lernen?. Verfügbar unter <https://karrierebibel.de/selbstregulation/>
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18–35. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90051-A](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90051-A)
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (Beltz Pädagogik)* (12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mischel, W. (2014). *The marshmallow test: mastering self-control* (First edition.). New York, NY: Little, Brown and Company.
- Müller, G. F. & Braun, W. (2009). *Selbstführung: Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben (Wirtschaftspsychologie in Anwendung)* (1. Aufl.). Bern: Huber.
- Müller, G. F., Sauerland, M. & Raab, G. (2018). *Mehr ICH wagen! Selbstführung am Arbeitsplatz und in der Organisation (Arbeitshefte Führungspsychologie)* (1. Auflage.). Hamburg: Windmühle, Edition bei Feldhaus.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 681–699. <https://doi.org/10.1002/job.4030130705>
- Nerdinger, F., Blickle, G. & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie (Lehrbuch mit Online-Materialien) (Springer-Lehrbuch)* (2. Aufl. 2011.). Berlin, Heidelberg: Springer.

- North, K., Reinhardt, K. & Sieber-Suter, B. (2013). *Kompetenzmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523–538. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199809\)19:5<523::AID-JOB860>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5<523::AID-JOB860>3.0.CO;2-I)
- Saur, F. & Ellebracht, H. (2014). *Führen in schwierigen Zeiten: Tools und Tipps für Führungskräfte und Coaches*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- SBB, Gemeinsam digital (2023): SBB-interne Share Point Seite (Oktober 2023), Inhalt: Wie die digitale Zone aufgestellt ist.
- SBB, Gemeinsam digital. (2025). SBB-interne Playbook (Confluence) Seite (Mai 2025), Inhalt: Führungsverständnis digitale Zone.
- Scaled Agile (SAFe). (2022). SAFe Studio. Verfügbar unter <https://framework.scaledagile.com/large-solution>
- Weltgesundheitsorganisation (WHO) (1986). *Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung, deutsche Übersetzung*. Verfügbar unter <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/349654/WHO-EURO-1986-4044-43803-61669-ger.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ZHAW Angewandte Psychologie. *Selbstführung*. Verfügbar unter [Selbstführung | ZHAW Angewandte Psychologie](#)

10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Führungsmodell Shared Leadership (SBB, Gemeinsam digital, 2023).....	3
Abbildung 2: Führungsteams auf drei Ebenen (eigene Darstellung, 2025, in Anlehnung an Scaled Agile (SAFe), 2022)	4
Abbildung 3: Leadership Impact - Führungsverständnis der digitalen Zone (SBB, Gemeinsam digital, 2025).....	6
Abbildung 4: Servant Leader auf drei Ebenen (eigene Darstellung, 2025, in Anlehnung an SAFE 6.0, Large Solution Configuration, 2024).....	7
Abbildung 5: Dynamisches Kernmodell Selbstführungskompetenz (Graf, 2019, S. 61)	12
Abbildung 6: Übersicht Strategiedimensionen und Strategiebeispiele (ZHAW Angewandte Psychologie, 2021)	18
Abbildung 7: Siebenstufiges Prozessmodell der Selbstführungs-Entwicklung im Führungskontext (Furtner & Baldegger, 2023, S. 142).....	23
Abbildung 8: Untersuchungsdesign (eigene Darstellung, 2025)	27
Abbildung 9: Prozess der Inhaltsanalyse (eigene Darstellung, 2025, in Anlehnung an Mayring, 2015).....	31
Abbildung 10: Ebene Selbstverantwortung mit zugeordneten Aspekten, Ergebnis aus Fokusgruppen (eigene Darstellung, 2025)	33
Abbildung 11: Ebene Selbsterkenntnis mit zugeordneten Aspekten, Ergebnis aus Fokusgruppe (eigene Darstellung, 2025).....	34
Abbildung 12: Ebene Selbstentwicklung mit zugeordneten Aspekten, Ergebnis aus Fokusgruppe (eigene Darstellung, 2025)	36
Abbildung 13: Ebene Selbstverantwortung mit zugeordneten Aspekten, Ergebnis aus den Interviews (eigene Darstellung, 2025).....	40
Abbildung 14: Ebene Selbsterkenntnis mit zugeordneten Aspekten aus den Interviews (eigene Darstellung, 2025)	43
Abbildung 15: Ebene Selbstentwicklung mit zugeordneten Aspekten aus den Interviews (eigene Darstellung, 2025).....	45
Abbildung 16: Selbstführung - sich selbst auf drei Ebenen führen (eigene Darstellung, 2025, in Anlehnung Graf, 2019).....	57

11 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fachliche Führungsrollen auf Ebene DSO, ART, Team in der digitalen Zone (SBB Gemeinsam digital, 2023).....	5
Tabelle 2: Strategiedimensionen von Selbstführung (Müller & Braun, 2009, Furtner, 2017, Bracht et al., 2023)	18
Tabelle 3: Methodenwahl Fokusgruppe (eigene Darstellung, 2025).....	27
Tabelle 4: Übersicht Teilnehmende Fokusgruppen (Fallauswahl Organisationsvertretende) (eigene Darstellung, 2025).....	28
Tabelle 5: Methodenwahl halbstandardisierte Interviews (eigene Darstellung, 2025)	29
Tabelle 6: Schlüsselbegriffe Fokusgruppen zum Verständnis von Selbstführung nach Häufigkeit (eigene Darstellung 2025).....	32
Tabelle 7: Wirkung der Förderung von Selbstführung: Ergebnisse aus der Fokusgruppe (eigene Darstellung, 2025).....	38
Tabelle 8: Ergebnisse zu Handlungsempfehlungen zur Förderung des Selbstführungsbewusstseins (Ergebnisse FG 1/2, eigene Darstellung, 2025).....	39
Tabelle 9: Schlüsselbegriffe zum Verständnis von Selbstführung, Vergleich zwischen Fokusgruppen und Interviews mit RTEs (eigene Darstellung, 2025).....	40
Tabelle 10: Anzahl Nennungen von Selbstführungsstrategien mit Beispielen (eigene Darstellung, 2025)	47
Tabelle 11: Ergebnisse Förderliche und Hinderliche Faktoren der Selbstführung (eigene Darstellung, 2025)	48
Tabelle 12: Handlungsempfehlungen zur Förderung der Selbstführung (eigene Darstellung, 2025).....	60

12 Glossar / Abkürzungsverzeichnis

In der folgenden Tabelle werden die verwendeten SBB-spezifischen Begriffe erklärt sowie die verwendeten Abkürzungen aufgeführt.

Begriff	Abkürzung	Erklärung
Agiles Arbeiten	-	Die agile Arbeit erfolgt in kurzen, iterativen Zyklen von jeweils zehn Wochen, in denen Aufgaben regelmässig priorisiert und angepasst werden. Dies ermöglicht es den Teams, kontinuierlich Wertpakete zu liefern, die schrittweise zu grösseren Lösungen beitragen
Agile Release Train	ART	Mehrere Teams bilden einen Agile Release Train und mehrere Agile Release Trains bilden eine Digital Solution.
Business (Geschäftsbereiche)	-	Damit sind die Divisionen und Konzernbereiche der SBB gemeint, welche mit IT zusammenarbeiten. Business Fach-Rollen (Solution Manager, Product Manager, Product Owner) sind deren Vertretende und verantwortlich für die Kundenwirkung sowie die Anpassung an Business-Anforderungen.
Centerleitung	CL	Die personelle Führung wird IT-seitig von der Centerleitung verantwortet, die für die Rekrutierung und Entwicklung der IT Mitarbeitenden zuständig ist.
(Digital) Solution (Arbeitsorganisation)	DSO	Die digitale Zone umfasst verschiedene Arbeitsorganisationen, darunter mehrere sogenannte «Digital Solutions». Mehrere Teams bilden einen Agile Release Train und mehrere Agile

Begriff	Abkürzung	Erklärung
		Release Trains bilden eine Digital Solution.
Digitale Zone	DZ	Der Kern der sogenannten «digitalen Zone» besteht aus einer interdisziplinären und bereichsübergreifenden Netzwerkorganisation. Diese besteht aus gemischten Teams von SBB IT und dem Business (Divisionen und Konzernbereiche der SBB).
Fachführung Fachliche Führungsrollen	-	Die Fachführung liegt in den Händen mehrerer Rollen, die jeweils einen spezifischen Fokus haben und für die Wirkung von Produkten oder Dienstleistungen sowie die Organisation und Weiterentwicklung der Teams verantwortlich sind. Die Fachführung wird in Fach-, Engineer- und Architektur-Rollen unterteilt (vgl. Tabelle 1.)
Führungs-Trio / Duo	DSO Trio ART Trio Team	«Führungs-Trios» bzw. «Führungs-Duos» übernehmen in den Solutions die fachlichen Führungsaufgaben nach dem Shared Leadership Prinzip. Diese erfolgt auf drei unterschiedlichen Ebenen: (vgl. Abbildung 2) <ul style="list-style-type: none"> • Solution-Ebene • Agile Release Train (ART)-Ebene • Teamebene (Duo)
Gemeinsam digital	Gd	Gemeinsam digital ist das Zusammenarbeitsverständnis der digitalen Zone der SBB. Dabei arbeiten IT und Geschäftsbereiche der SBB netzwerkartig zusammen.
IT-Engineer-Rollen	STE	Die IT-Engineer-Rollen (Solution Train Engineer, Release Train Engineer,

Begriff	Abkürzung	Erklärung
<ul style="list-style-type: none"> • Solution Train Engineer • Release Train Engineer • Scrum Master/Team Coach 	RTE SM/TC	Scrum Master / Team Coach) optimieren auf den unterschiedlichen Ebenen den Prozess und die Teamzusammenarbeit.
IT-Architektur-Rollen <ul style="list-style-type: none"> • Solution Architect • System Architect 	-	Die IT-Architektur-Rollen (Solution Architect, System Architect) stellen sicher, dass auf den unterschiedlichen Ebenen eine gemeinsame Architekturvision verfolgt wird.
Personelle Führungsrolle	-	Siehe Erklärung zu Centerleitung (CL)
Rolle Solution Train Engineers	STE	Servant Leader Rolle auf Ebene Solution. Fachliche Führungsrolle, STEs optimieren den Prozess und die Teamzusammenarbeit von mehreren Agile Release Trains (ARTs).
Rolle Release Train Engineers	RTE	Servant Leader Rolle auf Ebene Agile Release Train. RTEs optimieren den Prozess und die Teamzusammenarbeit von mehreren Teams.
Rolle Solution Manager	SOM	Servant Leader Rolle und fachliche Führungsrolle auf Ebene Solution. (Fachrolle Business). SOMs kennen die Anforderungen an das Produkt und sind für die Kundenwirkung innerhalb einer DSO verantwortlich.
Rolle Scrum Master/Team Coach	SM/TC	Servant Leader Rolle auf Ebene Team SM / TCs optimieren den Prozess und die Teamzusammenarbeit eines Teams.
SBB IT	SBB IT	Geschäftsbereich Informatik der Schweizerischen Bundesbahn

Begriff	Abkürzung	Erklärung
Scaled Agile Framework	SAFe	Die Skalierte Agilität ist für grosse Unternehmen, welche umfangreiche digitale Lösungen entwickeln. SAFe ist ein strukturiertes Rahmenwerk. Die Arbeitsweise mit SAFe fördert und steuert dabei einen effizienten Arbeitsfluss, um flexibel auf Kundenbedürfnisse reagieren zu können.
Shared Leadership	-	<p>Dieses Prinzip verteilt die Führungsarbeit und -verantwortung auf verschiedene Rollen, darunter die personelle Führung, Fachführung und Selbstführung (vgl. Abbildung 1).</p> <p>Das Führungsverständnis von Shared Leadership, gewährleistet, dass die Führungsaufgaben auf verschiedene Rollen verteilt und gemeinsam wahrgenommen werden.</p>

13 Eigenständigkeitserklärung

Ich habe die Arbeit mit dem Titel «Selbstführung in der digitalen Zone» selbst und selbständig verfasst habe und erkläre hiermit,

- dass ich im **untenstehenden Verzeichnis** alle verwendeten Hilfsmittel (KI-Assistenzsysteme wie Chatbots [z.B. ChatGPT], Übersetzungs- [z.B. DeepL], Paraphrasier- [z.B. Scispace]) oder Programmierapplikationen [z.B. Github Copilot] deklariert habe;
- dass ich sämtliche von mir verwendeten Materialien wie Bilder oder Grafiken in der Arbeit mit Quellenangaben kenntlich gemacht habe, oder dass diese Materialien von mir selbst erstellt wurden;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Arbeit auf Plagiate und auf Drittautorschaft menschlichen oder technischen Ursprungs (künstliche Intelligenz) überprüft werden kann bei Verdacht, aber auch ohne besonderen Anlass;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW einen Verstoss gegen diese Eigenständigkeitserklärung bzw. die ihr zugrundeliegenden Weiterbildungsordnung der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW (§9 Abs. 3, §11) verfolgt und dass daraus disziplinarische Folgen (Nichtbestehen des CAS/DAS/MAS-Programmes) resultieren können.

14 Verzeichnis der verwendeten Hilfsmittel

Assistenzsystem	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
SBB AIChat	Gesamte Arbeit	Prüfung und Optimierung Formulierung, Überprüfung Grammatik und Orthografie
SBB AIChat	Abstract	Prüfung, formale Vollständigkeit
SBB AIChat	Ganzes Kapitel 2.1 Begriffverständnis	Roter Faden, Verbinden von verschiedenen Teilen der Definition
SBB AIChat	Ganzes Kapitel 2.2 Dynamisches Kernmodell	Abschnitte aus der Literatur zu Kernpunkten zusammenfassen lassen, anhand vom Ergebnis in Eigenarbeit das Kapitel erstellt.
SBB AIChat	Ganzes Kapitel 2.3 Selbststeuerung	Für den roten Faden innerhalb und zwischen den Abschnitten genutzt.
SBB AIChat	Kapitel 2.4.1 Selbstführungsstrategien	Abschnitte aus Literatur zu Kernpunkten zusammenfassen lassen und die mit der eigenen Arbeit abgeglichen.
DeePI	Kapitel 2.4.2 Leading from the inside out: a meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes (Knotts et al., 2022)	Artikel übersetzen lassen und zusammengefasst
DeePI	Kapitel 2.4.2 Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings (Goldsby et al., 2021)	Passagen im Artikel übersetzen lassen.
SBB AIChat	Kapitel 2.4.2 Wirkung von Selbstführung	Kapitel optimiert, zur Kürzung des Kapitels genutzt. Roter Faden überprüfen lassen.
SBB AIChat	Ganzes Kapitel 2.5	Zur Kürzung, Verbindung der Kapitel verwendet.
SBB AIChat	Kapitel 2.5.3	7-stufiges Modell aus der Literatur zusammenfassen lassen und als Grundlage für die Erstellung des Kapitels 2.5.3 verwendet.
SBB AIChat	Kapitel 4.1.5 Wirkung der Förderung von Selbstführung: Ergebnisse aus der Fokusgruppe Tabelle 7	Zur Optimierung der Darstellung der Ergebnisse verwendet.

SBB AIChat	Kapitel 4.2.4, Tabelle 10 Anzahl Nennungen von Selbstführungsstrategien mit Beispielen	Zur Optimierung der Darstellung der Ergebnisse verwendet.
SBB AIChat	Kapitel 4.3	Zur Kürzung und Darstellung des zusammenfassenden Kapitels verwendet.
SBB AIChat	Kapitel 5.3 Abbildung 16	Ideen für Inhalte des Modells und Darstellung generiert.
SBB AIChat	Kapitel 6, Tabelle 12 Handlungsempfehlungen zur Förderung der Selbstführung	Darstellungsvorschläge für die Struktur erstellen lassen

15 Anhang

[Anhang A: Leitfragen halbstandardisierte Interviews](#)

[Anhang B: Initiales Kategoriensystem zur Datenauswertung](#)

[Anhang C: Datenauswertung der Interviews mit den RTEs](#)

[Anhang D: Qualitative Inhaltsanalyse der Fokusgruppen \(Excel-Analyse\)](#)

[Anhang E: Qualitative Inhaltsanalyse der Fokusgruppen \(MAXQDA\)](#)

[Anhang F: Gegenüberstellung Selbstführungsverständnisse](#)

Anhang A: Leitfragen halbstandardisierte Interviews

Leitfragen Interviews mit RTEs				
Forschungsfragen				
Thema	Leitfragen	Bezug Fragestellung	Theorie	Bemerkungen
<p>•Wie beschreiben RTEs Selbstführung und wie passt diese auf das Verständnis und die Erwartungen der Organisation? •Welche Strategien der Selbstführung setzen RTEs bereits ein, um Herausforderungen im beruflichen Kontext zu bewältigen? Welche Faktoren wirken dabei förderlich / hinderlich? •Mit welchen Handlungsempfehlungen kann die digitale Zone das Bewusstsein über die Selbstführung bei den RTEs und weiteren Mitarbeitenden fördern?</p>				
1 Selbstführungsverständnis von RTEs	Wie beschreibst du Selbstführung? Was verstehst du darunter? Was beinhaltet für dich Selbstführung? Nenne einige Begriffe / Themen (bspw. Energie Kompetenz, Achtsamkeit, Selbstfürsorge...)	wie beschreiben RTEs ihre Selbstführung	<p>bewusster selbstbeeinflussender Prozess unter Berücksichtigung intrinsischer Motivation, um die persönliche Effektivität und Leistung zu steigern Die intrinsische Motivation bezieht sich hier auf das innere Verlangen einer Person, eine bestimmte Aktivität auszuführen, ohne äussere Anlässe oder Konsequenzen Führen Mitarbeitende sich selber, so entscheiden sie, was, warum und wie sie etwas tun Der Mitarbeitende steuert sich, indem sie ihre inneren psychischen Potentiale und Ressourcen bewusst wie persönliche innere Mitarbeitende betrachten. Dabei aktivieren und nutzen sie diese inneren Kräfte bewusst und absichtsvoll, um selbst gesetzte Ziele effizienter erreichen zu können</p>	Startfrage
2 Selbstführungsverständnis von RTEs	Wie hast du dich bisher mit der Selbstführung auseinander gesetzt? Was ist dir generell wichtig in deiner Selbstführung? Bspw. Nennung Vorbildwirkung? Wie setzt du dies im Alltag um? Welches Verhalten resultiert daraus?	wie beschreiben RTEs ihre Selbstführung		nur bei Bedarf zum Nachfragen/Vertiefen
3 Selbstführungsstrategien und Erfahrungen	Denke an eine konkrete Herausforderung zurück, wo du persönlich sehr gefordert warst. Ich möchte mit dir da abtauchen und verstehen, wie du da dich verhalten hast. Erzähle mir mal schrittweise, wie ist es dir damals ergangen ist: 1) Wie hast du dich selber ganz konkret beeinflusst / selbst gesteuert (selber geführt) damit du die Herausforderung bewältigen und dein Ziel erreichen konntest? Wie hast du dich da gefühlt? Was hat gut funktioniert / was nicht? Was hast du daraus gelernt für dich?	Welche Strategien setzen sie ein, um Herausforderungen zu meistern	<p>Verhaltensorientierte Strategie Selbstmanagements (behavior focused strategies) / Strategien, die auf natürliche Belohnungsaspekte in der Arbeit (natural reward focused strategies) / konstruktive Gedankenmuster (constructive thought pattern focused strategies) (Müller, Sauerland & Raab, 2018). Theorie der Selbstregulation bezieht sich auf die Fähigkeit einer Person, ihre eigenen Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen zu kontrollieren, um bestimmte Ziele zu erreichen. Es beinhaltet die Fähigkeit, Ziele festzulegen, sich selbst zu motivieren, sich selbst zu über-wachen und anzupassen sowie sich selbst zu belohnen. Selbstregulation ist der Prozess, durch den eine Person ihre eigenen Handlungen steuert und reguliert, um erwünschte Ergebnisse zu erzielen (Furtner & Baldegger, 2023).</p> <p>Selbstwirksamkeit hingegen bezieht sich auf den Glauben einer Person an ihre Fähigkeit, bestimmte Aufgaben erfolgreich auszuführen. Im Sinne von: Ich kann die Aufgaben und Probleme bewältigen und wenn nötig delegieren und Ziele zu erreichen. Es ist das Vertrauen in die eigene Kompetenz und die Überzeugung, dass man in der Lage ist, mit den Anforderungen und Herausforderungen umzugehen. Selbstwirksamkeit beeinflusst die Motivation, das Engagement und die Ausdauer einer Person bei der Bewältigung von Aufgaben. Es ist ein wichtiger Faktor, der bestimmt, ob eine Person sich herausfordert und anstrengt oder sich eher zurück-zieht und aufgibt, wenn sie mit Schwierigkeiten konfrontiert wird (Furtner & Baldegger, 2023).</p>	hier anhand einer konkreten Situation abtiefen
4 Selbstführungsstrategien und Erfahrungen	Welche weitere Erfahrungen hast mit deiner Selbstführung sonst noch gemacht?	Welche Strategien setzen sie ein, um Herausforderungen zu meistern		nochmals breit - evtl. wiederholt abtiefen
5 Selbstführungsstrategien und Erfahrungen	Welche Strategien hast du in anderen Situation angewendet? Gibt es Strategien, welche du bewusst einsetzt, um Herausforderungen effektiv zu meistern und für Wohlbefinden sorgst?	Welche Strategien setzen sie ein, um Herausforderungen zu meistern	<p>Selbstführung kann des Weiteren durch innere und äussere Hemmnisse erschwert werden. Als äussere kann ein eingeschränkter Handlungsspielraum sein, auch ein hoch strukturiertes, hierarchisches Umfeld, kann Mitarbeitende stark beeinflussen.</p> <p>In einem solchen Umfeld gibt es geringere individuelle Entfaltungsmöglichkeiten. Ein sogenannter Outer Centred Reality hat hohe Anforderungen, funktional geprägte Bestimmungen, Führungsverhalten und Organisationszielen bestimmt werden. Ein schwaches Arbeitsumfeld hingegen ist offener, unstrukturierter und weniger reglementiert. Äussere Gegebenheiten sind weniger restriktiv, Erwartungen weniger explizit und verbindlich. Ein schwaches Arbeitsumfeld hat mehr individuelle Gestaltungsfreiräume. Menschen können sich dabei besser selbst füh-ren. Das Verhalten und die Handlungen sind von einer Inner Centred Reality geprägt. (Giardi-na, 2002, zitiert nach Müller & Braun, 2009).</p>	nochmals breit - evtl. wiederholt abtiefen
6 förderliche und hinderliche Faktoren	Was (welche Faktoren) wirken sich förderlich/hinderlich auf deine Selbstführung aus (Bezug geschilderte Herausforderung)? Individuelle, soziale, organisationale Faktoren Was macht es dir schwierig dich selber zu führen?	Welche Faktoren wirken förderlich / hinderlich		je nach Antworten aus Fragen 3-5 (Herausforderung)
7 förderliche und hinderliche Faktoren	Welche Wirkung hat deine bewusste Selbstführung auf dich / auf die Teams / generell auf andere? Wie steht das Team in Zusammenhang mit deiner Selbstführung?	Welche Faktoren wirken förderlich / hinderlich	<p>Verständnis und Erwartung der Organisation</p>	
8 förderliche und hinderliche Faktoren	Was / wer unterstützt dich in deiner Selbstführung? Mit wem hast du dich schon darüber ausgetauscht? (bspw. Centerleitung, Scrum Masters, ART-Trio, andere?) Wie hast du dich selber weiter gebildet (Bücher gelesen, Kurse besucht?)	Welche Faktoren wirken förderlich / hinderlich		
9 Erwartungen Organisation / Unterstützung	Sind dir die Erwartungen der digitalen Zone hinsichtlich deiner Selbstführung vertraut? Denkst du das Verständnis ist kongruent?	Handlungsempfehlungen		
10 Stärkung Bewusstsein / Handlungsempfehlungen	Wo fühlst du dich bzgl. Selbstführung noch unsicher / wünschst du dir noch zusätzliche Unterstützung?	Handlungsempfehlungen		
11 Bemerkungen	Was ist dir sonst noch wichtig anzumerken in Zusammenhang mit der Selbstführung	Handlungsempfehlungen		

Anhang B: Initiales Kategoriensystem zur Datenauswertung

Die nachfolgende Excel Tabelle zeigt ausgehend von der Forschungsfrage, die Leitfragen der Fokusgruppen sowie diejenigen der Interviews mit den RTEs. Ebenso sind die Hauptkategorien punktuell mit einer Definition den Fragen zugeordnet. Die dargestellten Kategorien und Codes wurden am Material (Transkripte) im Rahmen der Datenauswertung noch verfeinert und in der Arbeit dargestellt (gemäss Beschreibung im Kap. 3.2.2).

	Initiales Kategoriensystem zur Datenauswertung (vgl. Kap. 3.2.2)					
	deduktive Vorgehensweise, untenstehende Kategorien wurden am Material (Transkripte) ergänzt und weiter entwickelt.					
Fragestellung	Wie beschreiben RTEs Selbstführung und wie passt diese auf das Verständnis und die Erwartungen der Organisation?					
Leitfragen Fokusgruppen	Selbstführung Verständnis / Konzept / Wirkung Frage 1: Was beinhaltet für dich Selbstführung? Nenne drei Begriffe Frage 2: Was versteht ihr unter "guter Selbstführung"? A) Welches (beobachtbares) Verhalten erwartet ihr von unseren Mitarbeitenden (alle Rollen) hinsichtlich ihrer Selbstführung? B) Was erwartet ihr explizit von Servant Leadern?			Frage 3: Weshalb ist Selbstführung für die digitale Zone wichtig? Welche Wirkung erzeugen wir damit, wenn wir das Bewusstsein bei allen Rollen dahingehend stärken?		
Leitfragen RTEs	Wie beschreibst du Selbstführung? Was verstehst du darunter? Was beinhaltet für dich Selbstführung? Nenne einige Begriffe / Themen Wie hast du dich bisher mit der Selbstführung auseinander gesetzt? Was ist dir generell wichtig in deiner Selbstführung? Bspw. Nennung Vorbildwirkung? Wie setzt du dies im Alltag um? Welches Verhalten resultiert daraus? Sind dir die Erwartungen der digitalen Zone hinsichtlich deiner Selbstführung vertraut? Denkst du das Verständnis ist kongruent?			Welche Wirkung hat deine bewusste Selbstführung auf dich / auf die Teams / generell auf andere? Wie steht das Team in Zusammenhang mit deiner Selbstführung?		
Hauptkategorie	Werte und Haltungsebene: Selbstverantwortung	Reflexionsebene: Selbsterkenntnis	Umsetzungsebene: Selbstentwicklung	Wirkung		
Codes	Selbstverantwortung, sich abgrenzen, Selbstfürsorge	Selbsterkenntnis durch Reflexion und Feedback	Selbstentwicklung, Selbststeuerung (Selbstkontrolle/Selbstregulation)	Arbeitsleistung Leistungsfähigkeit	Gesundheitsverhalten / Wohlbefinden	Innovation und Kreativität
Nr.	1.1			1.2		
Definition Hauptkategorie	Selbstverantwortung befindet sich auf der Werte- und Haltungsebene und meint, mit welcher Haltung und welche Werte Individuen ihr Leben führen. Selbstverantwortungskompetenz bedeutet das eigene Leben aktiv zu steuern, indem sie Verantwortung für die Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden und Balance übernehmen. Dabei ist auch die Fähigkeit wichtig, eigene Grenzen zu erkennen und diese zu respektieren, vertreten und durchzusetzen. Selbstverantwortlich zu handeln, bedeutet auch Entscheidungen zu treffen. Menschen für sich selbst Sorgen tragen, indem sie Überlastungen erkennen und Selbstfürsorglichkeit leben. In der Selbstverantwortung ist zudem die Sinnfrage verankert. Dazu gehört die Bewusstwerdung der eigenen Grundhaltung im Leben, welche als Kompass dient, um in Übereinstimmung mit den eigenen Bedürfnissen, Zielen, Werten und Grenzen sein Leben zu steuern. Die daraus resultierenden positive Erfahrungen stärken die Selbstwirksamkeit (vgl. xxx) (Graf, 2019).	Selbsterkenntnis (Reflexionsebene) Selbsterkenntnis befindet sich auf der Reflexionsebene. Dabei geht es um die Fähigkeit, sich selbst zuzuwenden und Erkenntnisse sowie Einsichten über sich selbst und die eigenen Denk- und Handlungsweisen zu gewinnen (Fröhlich, 2017). Dabei geht es darum, dass Menschen ihre Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen re- reflektieren , sie erkennen ihre Bedürfnisse, was sie antreibt (Motivation) und sind sich ihrer Kompetenzen und Potentiale bewusst. Sie verstehen die Signale ihres Körpers und sind damit in der Lage das eigene Wohlbefinden ihrer Balance bewusst . Selbsterkenntnis kann durch Selbstreflexion, Beobachtung des eigenen Verhaltens, Feedback von anderen Menschen und körperorientierte Methoden gefördert werden. Selbsterkenntnis legt die Grundlagen für die Entwicklung von Zielen, die dann auf der Umsetzungsebene realisiert werden (Graf, 2019). Für die reflektierte Selbstführung müssen Individuen lernen oder in der Lage sein sich selbst bewusst wahrzunehmen und damit die Funktionsweise des eigenen Denkens, Fühlens, Wol-lens und Handelns besser zu verstehen und genauer zu wissen, wie sich die eigenen psychi-schen und physischen Ressourcen und Potentiale entwickeln und wirkungsvoller nutzen las-sen (Müller, Sauerland & Raab, 2018)..	Selbstentwicklungskompetenz bedeutet, dass Menschen die Fähigkeit und Bereitschaft haben, zu lernen, zu wachsen und sich weiterzuentwickeln . Sie setzen Bedürfnisse und Entwick-lungsziele in konkrete Handlungen um und gestalten aktiv ihre berufliche Laufbahn, um Stär-ken einzusetzen, Potentiale zu entwickeln und berufliche und auch private Ziele zu erreichen . Sie sind flexibel und bereit, neue Verhaltensweisen auszuprobieren und Risiken einzugehen. Selbstentwicklung umfasst auch die Fähigkeit zur Selbstkontrolle und Selbstregulation , um Ziele zu verfolgen und positive Gefühle aufrechtzuerhalten. Selbstentwicklung dient dazu, die Selbstführungskompetenz zu erweitern und langfristig zu erhalten. Selbstentwicklungskompe-tenz bedeutet in der Lage zu sein, sich selbst so zu entwickeln und zu verändern, dass Leis-tungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden und Balance gestärkt und langfristig er-halten bleibt.Selbstkontrolle und Selbstregulation sind wichtige Fähigkeiten auf dieser Ebene (Graf, 2019).	Die Forschung zur Selbstführung hat sich in den letzten 30 Jahren kontinuierlich weiterentwickelt (Goldsby et al., 2021). Zahlreiche Studien belegen den Zusammenhang zwischen Selbstführung und verschiedenen Wirkgrößen. Eine Metaanalyse über 32 Studien hat beispielsweise gezeigt, dass die Anwendung von Selbstführungsstrategien (vgl. Kap. 2.2.4) positiv mit der Arbeitsleistung in Verbindung steht (Knotts et al., 2022). Darüber hinaus weisen mehrere wissenschaftliche Artikel darauf hin, dass eine gute Selbstführung mit Kreativität und Innovation in Verbindung steht (Goldsby et al., 2021). Eine gute Selbstführung spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle für das Gesundheitsverhalten und das Wohlbefinden . Durch die Fähigkeit zur Selbstregulation können Beanspruchung und Erholung gesteuert werden (Keller & Knafla, 2019). Selbstführung wirkt sowohl präventiv als auch situativ auf die Stressbewältigung (Goldsby et al., 2021). Zudem hat Selbstführung positive Auswirkungen im Umgang mit belastenden Situationen , was zu einer geringerer Stresswahrnehmung, höherer Widerstandsfähigkeit (Resilienz), weniger ineffektives Verhalten führt und besserer Gesundheit (geringere Krankheitssymptome) einher geht (Dolbier, Soder-strom & Steinhardt, 2001). Wie bereits erwähnt bestätigen mehr empirischen Studien positiven Auswirkungen von Selbstführung auf die Leistung (bspw. Prussia et al., 1998). Personen mit guter Selbstführung zeigen eine verbesserte Leistungsfähigkeit. Selbstführungsstrategien helfen dabei, überge-ordnete Ziele zu setzen, Unterziele abzuleiten und ihre Umsetzung zu integrieren, was sich positiv auf die Arbeitsleistung auswirkt (Keller & Knafla, 2019). Eine Metaanalyse (Knotts et al., 2022) konnte zudem bestätigen, dass die Anwendung von mehreren selbstbeeinflussen-den Strategien (vgl. Tab. 1) einen stärkeren Effekt auf die individuelle Arbeitsleistung ausübt.		

Welche Strategien der Selbstführung setzen RTEs bereits ein, um Herausforderungen im beruflichen Kontext zu bewältigen?				Welche Faktoren wirken dabei förderlich / hinderlich?			Mit welchen Handlungsempfehlungen kann die digitale Zone das Bewusstsein über die Selbstführung bei den RTEs und weiteren Mitarbeitenden fördern?		
Denke an eine konkrete Herausforderung zurück, wo du persönlich sehr gefordert warst. Ich möchte mit dir da abtauchen und verstehen, wie du da dich verhalten hast. Erzähle mir mal schrittweise, wie ist es dir damals ergangen ist: 1) Wie hast du dich selber ganz konkret beeinflusst / selbst gesteuert (selber geführt) damit du die Herausforderung bewältigen und dein Ziel erreichen konntest? Wie hast du dich da gefühlt? Was hat gut funktioniert / was nicht? Was hast du daraus gelernt für dich? Welche Strategien hast du in anderen Situation angewendet? Gibt es Strategien, welche du bewusst einsetzt, um Herausforderungen effektiv zu meistern und für Wohlbefinden sorgst?						Was (welche Faktoren) wirken sich förderlich/hinderlich auf deine Selbstführung aus (Bezug geschärdete Herausforderung)? Individuelle, soziale, organisationale Faktoren	Was / wer unterstützt dich in deiner Selbstführung? Mit wem hast du dich schon darüber ausgetauscht? (bspw. Centerleitung, Scrum Masters, ART-Trio, andere?) Wie hast du dich selber weiter gebildet (Bücher gelesen, Kurse besucht)?	Wo fühlst du dich bzgl. Selbstführung noch unsicher / wünschst du dir noch zusätzliche Unterstützung?	
Selbstführungsstrategien				Weiterführende Strategien / Themen (denken, fühlen, handeln)		förderliche / hinterliche Faktoren		Handlungsempfehlungen Stärkung Bewusstsein	
Verhaltensorientierte Strategie Selbstmanagements (behavior focused strategies)	natürliche Belohnungsaspekte in der Arbeit (natural reward focused strategies)	konstruktive Gedankenmuster (constructive thought pattern focused strategies)			Shared Leadership	weitere	weitere		
1.3	1.4	1.5		1.6	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2
					Das Konzept des Shared Leadership, beeinflusst von Autoren (Pearce & Sims, 2000, Pearce & Conger, 2003). Es bezieht sich auf die Verteilung von Führungsmacht und -einfluss von einer Person auf eine Gruppe und erfordert vollständige Ermächtigung und Freiraum (Em-powerment). Shared Leadership erfordert deshalb stark ausgeprägte Selbstführungskompetenzen (Furter et al., 2017 zitiert nach Furter & Baldegger, 2023). Shared Leadership gibt es in verschiedenen Ausprägungen, dabei kann es verschiedene Führungsrollen geben, die sich überlappen oder auch klar abgegrenzt sind, immer mit dem Ziel, andere Mitglieder zielführend zu beeinflussen und gemeinsame Ziele zu erreichen (Dust & Ziegert, 2016).				

Anhang C: Datenauswertung der Interviews mit den RTEs

Die folgenden Inhalte sind zusammenfassende (paraphrasierte) Ergebnisse, welche anonymisiert nach Hauptkategorien Selbstverantwortung, Selbsterkenntnisse, Selbstentwicklung aus der Software MAXQDA exportiert wurden. Diese Zusammenfassungen (Summary Explorer) dienen der Ergebnisaufbereitung dieser Arbeit.

Summary Explorer: Selbstverantwortung (IV A-F) – Zur Ergebnisaufbereitung

Hauptkategorie Selbstverantwortung	Interview (2)_ Selbstführung- 20250228_104930-1 IV-A	Interview (4)_ Selbstführung- 20250228_2 IV-B	Interview Selbstführung Teil 2(3)- 20250224_3 IV-C	Interview (1) Selbstführung- 20250218_091252-4 IV-D	Interview Selbstführung- 20250217_5 IV-E	Interview Selbstführung- 20250218_6 IV-F
Codes Summary Bemerkung/Interpretation Analyse						
Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen Code zusammenführen zu Verantwortung übernehmen Aspekt Zeitsaldo 1						Selbstführung heisst auch den Zeitsaldo im Griff zu haben Interview Selbstführung- 20250218_110314-6 integriert
Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > Selbstdisziplin Code zusammenführen zu Verantwortung übernehmen		Selbstdisziplin ist auch Selbstführung, Tasks selbst aufbaut und überlegt, was braucht sie überhaupt dazu und wen brauche ich dazu. Interview (2)_ Selbstführung- integriert		Zur Selbstführung gehört Eigenverantwortung und Selbstdisziplin Interview Selbstführung Teil 2(3)- 20250224_3 integriert		

Aspekt Selbstdisziplin

lin

2

Selbstverantwortung
- Haltungsebene >
Selbstverantwortung
übernehmen > **Verantwortung übernehmen**

Code zusammenführen zu **Verantwortung übernehmen**

Aspekt Verantwortung Probleme lösen, etwas ansprechen was nicht funktioniert
Verantwortung klären

- Auch in schwierigen Situationen sollte man dranbleiben und seine Aufgaben erfüllen, um das Ziel der Organisation zu erreichen
- Es kann herausfordernd sein, Probleme anzusprechen, da dies die Motivation der Mitarbeitenden zunächst beeinträchtigen kann; dennoch ist es wichtig, Dinge anzusprechen, die nicht funktionieren

Selbstführung: Verantwortung für Unangenehmes zu übernehmen, bspw. etwas Challengen / etwas einfordern, das kann die bspw. Harmonie gefährden ist auch anstrengend / unangenehm,
Interview (2)_
Selbstführung-
20250228_104930-

Verantwortlichkeiten zu klären braucht Initiative, Klärung bringt Entlastung (Doppelspurigkeiten vermeiden)
klären, wer nimmt sich dem Thema an, wer führt es, das bringt Entlastung
Thema bleibt dennoch anspruchsvoll
Interview Selbstführung Teil 2(3)-
20250224_

- Verantwortung übernehmen bedeutet, aktiv auf Probleme zuzugehen und Lösungen zu suchen, anstatt sie zu ignorieren. [Integriert](#)

- Manchmal erfordert dies schwierige Gespräche, in denen man Feedback geben oder Fehlverhalten ansprechen muss, auch wenn man das nicht gerne tut.

- Führungskräfte müssen diese Verantwortungsübernahme immer wieder fördern und daran arbeiten, da sie nicht von selbst entsteht.

Interview (1) Selbstführung-
20250218_091252-
[Integriert](#)

es ist ein Invest. Genau, dass du das immer wieder auch förderst aus deiner Rolle heraus, genau das muss man einfach oder pflegen (...)
es passiert einfach nicht von

selber, du musst immer daran arbeiten.

Selbstverantwortung
- Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > Verantwortung übernehmen > konflikt und kommunikationsfähigkeit > **etwas einfordern / Verantwortung übernehmen**

etwas durchziehen, wenn man sich committet -> Verantwortung dafür übernehmen
Interview (2)_
Selbstführung-
20250228_104930-
Integriert

Zusammenführen zu Verantwortung übernehmen

Aspekt auch etwas einfordern ist Verantwortung

Selbstverantwortung
- Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > **Verantwortung übernehmen > für Fehler einstehen**

Selbstführung heisst, Fehler bspw. im Verhalten nicht einfach sitzen lassen, korrigieren
Interview (1) Selbstführung-
20250218_091252-

aus Fehlern lernen, Verantwortung übernehmen, indem man bei sich beginnt.
Interview Selbstführung-20250217_

Zusammenführen zu Verantwortung übernehmen

Aspekt Umgang mit Fehlern

Selbstverantwortung
- Haltungsebene > Selbstverantwortung

Das Wichtigste ist, den Menschen den Raum zu geben,

- **Sich abgrenzen** und dennoch involviert bleiben: Wie

- **Sich selbst führen** und die richtige Haltung einnehmen, um

- **Sich abgrenzen** und etwas zulassen: man muss

situatives Handeln gefordert: was soll ich

übernehmen > **sich abgrenzen, etwas zulassen integriert**
Wesentliches Themenfeld bei fast allen aufgetreten.

6.

ihre eigenen Erfahrungen zu machen und ihre Selbstführung wahrzunehmen.

Dabei braucht es **Geduld** und die Bereitschaft, **Veränderungen langsam und behutsam anzustossen**.

Es gilt, eine **Balance** zwischen dem eigenen Wunsch nach **Veränderung** und der **Stabilität des Systems** zu finden. Manchmal ist es sinnvoll, bewährte Lösungen, etwas was gut funktioniert, beizubehalten, auch wenn man selbst andere Ideen hätte.

Entscheidend ist, **gemeinsam mit allen Beteiligten Veränderungen anzuregen** und auszuprobieren, anstatt diese einfach durchzusetzen. Dieser **Prozess erfordert Energie**, aber kann letztlich zu einer **konstruktiven Weiterentwicklung führen**.

Interview (4)_
Selbstführung-
20250228_

man eine **gute Balance** findet, um das Team zu **unterstützen**, ohne zu **kontrollierend zu wirken**
- Regelmäßiger Austausch mit dem Scrum Master, um das Thema kontinuierlich im Blick zu behalten, ohne ständig involviert zu sein
- gibt **Vertrauen in das Team**, dass sie die Verbesserungen selbstständig vorantreiben, und **Scrum Master schätzen den Rückhalt, den man bietet**

integriert
Interview Selbstführung Teil 2(3)-
20250224_3

Gespräche gut zu führen, ohne dabei selbst belastet zu werden
Nicht, dass man wegen dem nicht schlafen kann,
- **Auf das eigene Bauchgefühl achten**, um die eigene Belastbarkeit und Resilienz zu stärken und Themen klar benennen zu können
- **Sich innerlich abgrenzen** und **Probleme klar ansprechen, anstatt sie zu verdrängen**

integriert
Interview (1) Selbstführung-
20250218_091252-4

manchmal provozieren und für unkonventionelle Lösungen einsteigen, um Verantwortung zu übernehmen und Fortschritt zu ermöglichen.
- Lösungsfindung im Team: Bei der Suche nach Lösungen bringen sich die **Teammitglieder stärker ein, wenn man ihnen Raum gibt, Zeit lässt**.
integriert
Interview Selbstführung-20250217_

zulassen, wo muss ich gelassener werden, wann soll ich etwas laufen lassen
nicht jeden Schuh mir anziehen
mich abgrenzen

Interview Selbstführung-
20250218_110314-

Selbstverantwortung
 - Haltungsebene >
 Selbstverantwortung
 übernehmen > **Ei-
 gene Werte als
 Grundlage kennen**
 Werte / eigene Be-
 dürfnisse kein The-
 men -> **Handlungs-
 feld**

1

Wertesystem der
 SBB gibt Orientie-
 rung für das eigene
 Handeln
 Interview (1) Selbst-
 führung-
 20250218_091252-

Selbstverantwortung
 - Haltungsebene >
 Selbstverantwortung
 übernehmen >
**Energie - und Er-
 holungsfähigkeit**
 Integriert Energie
 /Balance im Blick

1

- **Eigene Balance
 herstellen und auf-
 recht erhalten** im be-
 ruflichen Alltag.
 bspw. merken, wenn
 bspw. zu lange
 keine Sonne gese-
 hen oder sich nicht
 bewegt hat, merkt
 sie, dass ihre Ba-
 lance gestört ist. ->
selber wahrnehmen,
 dass man gereizt
 auf Dinge reagiert
 (sich selber ken-
 nen), die sonst in
 Ordnung sind.
 Um dem entgegen-
 zuwirken, achtet sie
 darauf, sich regel-
 mäßig an der fri-
 schen Luft zu bewe-
 gen und bspw. Akti-
 vitäten am Morgen
 zu planen,

 selber merken, dass
 man schnell in The-
 men reinspringt und

sich selber schwer zurück halten kann -
> hat für die Organisation viele Vorteile, für die eigene Balance jedoch auch manchmal nachteilig
Interview Selbstführung-
20250218_110314-

Selbstverantwortung
- Haltungsebene >
Selbstverantwortung übernehmen > Energie - und Erholungsfähigkeit > **Energiemanagement / Work Life Balance**

3

Integriert Energie/Balance im Blick

Die Erholungsfähigkeit ist ein wichtiger Aspekt, den man im Blick behalten muss. Manchmal können bestimmte Themen oder Situationen einem die Energie rauben.

integriert

eigene Gesundheit im Auge bzw. Blickfeld behalten, um mit schwierigen Themen.

Wenn man selber gut in der Energie ist, kann man auch eher Teamprozesse positiv beeinflussen (mit Energie reingehen)

Interview (1)
sich mental abgrenzen von belastenden Themen

integriert

-> stärkt eigene Resilienz und Belastbarkeit

Interview (1)

Bewusstsein über den weiblichen Zyklus, dieser hat Auswirkungen auf die eigene Energie und damit auch auf die Arbeit
Zyklus der Frau beeinflusst auch die Leistungsfähigkeit / verfügbare Energie

- Unterschiedliches Verhalten an verschiedenen Tagen aufgrund des Zyklus - Möglichkeit, durch Bewusstheit besser mit den Schwankungen umzugehen
Interview Selbstführung-20250217_

integriert

Energiemanagement und Work-Life-Balance sind herausfordernde Themen.

Einerseits kann es hilfreich sein, schnell in Themen einzusteigen und Dinge umzusetzen, auch wenn es manchmal schwerfällt. Andererseits kann dies negative Folgen haben, wie eine Vernachlässigung der persönlichen Entwicklung und der Work-Life-Balance:

ich kenne mich auch gut, wenn ich zu lange keine Sonne gesehen habe oder mich zu lange nicht bewegt habe, dann ist meine Balance sicher nicht mehr vorhanden, das weiß ich jetzt langsam

integriert

Selbstführung-
20250218_091252-

Es ist wichtig, einen ausgewogenen Ansatz zu finden, der sowohl die Effizienz als auch das Wohlbefinden berücksichtigt.

Interview Selbstführung-
20250218_110314-

Selbstverantwortung
- Haltungsebene >
Selbstverantwortung übernehmen > Verantwortung übernehmen > **Ganzheitliches Denken und Handeln (+)**
Integriert SF als Voraussetzung

2

- Motivation, gemeinsam einen Weg zu finden, obwohl das Thema nicht so motivierend ist
- Erkenntnis, dass alle das Gleiche wollen - das Ziel zu erreichen, es geht um die Performance: "...Schluss PS auf dem Boden rauskommt, dann ist es nicht so viel, wie wir erwarten und Grund dafür ist unter anderem, dass das Team viel Energie verschwendet." Sie befassen sich mit sich selbst statt zu performen -> müssen dafür am gleichen Strick ziehen

- Meine Motivation, das Team bei der Verbesserung seiner unterdurchschnittlichen Leistung zu unterstützen

Rahmen klären
Interview Selbstführung-
20250218_110314-

- Überzeugung,
dass das Team mehr
Leistung erbringen
könnte, wenn alle an
einem Strang ziehen
- Selbstführung: Ent-
wicklung eines
Plans mit Zielen und
Aktivitäten, um zur
Lösung beizutragen

"Das war meine Mo-
tivation, mein An-
trieb, da jetzt reinzu-
gehen in den Kon-
flikt und zu einer Lö-
sung zu führen. (...)
ich habe mich dann
gefragt, (...) was tue
ich jetzt, also ein
Plan, was welche
Aktivitäten, was was
ist mein Ziel, was
soll ich jetzt tun (...)
, und ich habe dann
schnell gemerkt,
dass es Sinn macht,
dass ich noch mit ei-
ner mit einem
Coach, (...) in der
Solution Rückspra-
che zu halten. Ich
hatte eine Idee was
ich tun könnte,
wollte mich aber
noch vergewissern
oder quasi die Sicht
von diesem Coach
einholen (...).
Interview Selbstfüh-
rung Teil 2(3)-
20250224_

Selbstverantwortung
- Haltungsebene >
Selbstverantwortung
übernehmen > Ver-
antwortung überneh-
men > **konflikt und
kommunikationsfä-
higkeit**

Integriert SF als Vo-
raussetzung

Grosses Thema: da
viele Konfliktthemen
SF schafft Voraus-
setzungen für einen
positiven Umgang
mit Konflikten

5

Selbstführung be-
deutet, auch unan-
genehme Situatio-
nen wie Konflikte
anzugehen und
Dinge anzustossen,
wenn bspw. Verant-
wortung nicht wahr-
genommen wird,
auch dann reinzuge-
hen, obwohl man
diese Arbeit am
liebsten delegieren
würde.

In konfliktbehafteten
Situationen ist es
auch wichtig in der
Servant Leader
Rolle psychologisch
sicheres Umfeld zu
schaffen, aufzuzei-
gen, dass man An-
sprechpartner ist
oder jemanden hat,
an die man sich
wenden kann.

Manchmal kommt es
zu Situationen, in
denen man doch un-
freundlich kommuni-
ziert, weil man un-
geduldig ist, bspw.
Informationen drin-
gend benötigt, die
Zeit knapp ist. Sol-
che Konflikte kön-
nen entstehen,
wenn Kommunika-
tion unabgestimmt
erfolgen oder Infor-
mationen nicht

- Konflikte angehen,
bevor diese ausbre-
chen - >auch wenn
sie zwischen Perso-
nen über einen län-
geren Zeitraum un-
ter der Oberfläche
schwelen
- Es ist wichtig, sol-
che Konflikte recht-
zeitig anzugehen,
bevor zu viel Schä-
den entsteht

- Selbstreflexion ist
wichtig, um aus sol-
chen Situationen zu
lernen und zukünftig
besser damit umge-
hen zu können
Interview (4)_
Selbstführung-
20250228_

Eine Führungskraft
war abwesend, und
jemand anderes
übernahm diese
Rolle, was jedoch
nicht auf Akzeptanz
im Team stiess. Da-
raufhin entstand ein
zwischenmenschli-
cher Konflikt zwi-
schen zwei Team-
mitgliedern, der so
weit eskalierte, dass
eine Person die Zu-
sammenarbeit mit
der anderen ab-
lehnte. Die Gegen-
seite sah die andere
Person als schädlich
für das Team an.
Der Konflikt wurde
über verschiedene
Kanäle an das Pro-
jektmanagement-
Team herangetra-
gen. Das Art Trio be-
schloss, das Dossier
zu diesem Konflikt
zu führen und eine
Selbstanalyse des
Konflikts vorzuneh-
men.
Interview Selbstfüh-
rung Teil 2(3)-
20250224_

Umgang mit Konflik-
ten und die Bedeu-
tung von Kommuni-
kationsfähigkeit in
der Zusammenar-
beit.
Man muss sich ein
bisschen spüren,
was es situativ
braucht, um eine
Konfliktsituation zu
entschärfen. Man
muss eine gewisse
Offenheit mitbrin-
gen. Bspw. helfen
Feedbackrunden, ei-
genes Erleben schil-
dern zu können, er-
örtern, was einem
gestört hat. Wo
Werte verletzt wur-
den. -> Selbstfüh-
rung bei den Team-
members ermögli-
chen.

Dabei ist es wichtig,
die eigenen Werte
und Verhaltenswei-
sen zu reflektieren
und nötigenfalls zu
korrigieren. Eine in-
tuitive und situati-
onsangepasste Her-
angehensweise er-
weist sich als ziel-
führend, anstatt ei-
nem starren Ablauf
zu folgen. Transpa-
renz und Authentizi-
tät im Umgang mit-
einander fördern die
Bereitschaft, sich

transparent mitei-
nander sprechen
können, damit es
funktioniert und so
hat es dann eigent-
lich recht gut funkti-
oniert.
Interview Selbstfüh-
rung-
20250218_110314-

	<p>rechtzeitig weitergegeben werden. In solchen Fällen ist es wichtig, dass Servant Leader da sind und vermittelnd eingreifen können, um das Team wieder zusammenzubringen.</p> <p>Interview (2)_ Selbstführung- 20250228_104930-</p>		<p>auf den Lösungsprozess einzulassen, auch wenn Konflikte nicht immer einfach zu lösen sind.</p> <p>Interview (1) Selbstführung- 20250218_091252-</p>	
<p>Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > Verantwortung übernehmen > konflikt und kommunikationsfähigkeit > Servant Leader: Zuhören</p>				<p>Zuhören ohne sich ablenken zu lassen</p> <p>Interview Selbstführung- 20250218_110314-</p>
<p>Selbstverantwortung - Haltungsebene > Servant Leader haben andere Verantwortung > Servant Leader Vorbild sein 3</p>	<p>Vorbild sein, vorleben, was man von anderen erwartet</p> <p>Interview (2)_ Selbstführung- 20250228_104930- integriert</p>	<p>auch ich muss mich fragen, was will ich noch erreichen?</p> <p>Interview (4)_ Selbstführung- 20250228_104930- integriert</p>		<p>als gutes Beispiel vorangehen</p> <p>Interview Selbstführung- 20250218_110314-</p>
<p>sich selber führen wollen u können 4</p>	<p>Selbstführung heisst für mich: Im Aufgabengebiet Aufgabenbereich selbständig, eben ohne dass jemand hinten dran steht und eigentlich sagt, du solltest doch und mach jetzt mal, sondern dass das eben, dass man sich selber da eigentlich führt und.</p>	<p>Selbstführung umfasst zwei Dimensionen:</p> <p>Und wie führe ich mich längerfristig, das heisst mit operativ mein ich zum Beispiel, dass ich mich so organisiere,</p>	<p>Sich selber führen sollen/dürfen:</p> <p>Selbstführung stellt Herausforderung an mich als Person:</p> <p>ich übernehme selber Führungsaufgaben auch ausprobieren dürfen</p> <p>"ich mich in einem gewissen Rahmen</p>	<p>Ich werde nicht eingeschränkt mich selber zu führen.</p> <p>- Sie kann flexibel mit ihrer Zeit umgehen, z.B. früh im Büro sein und dann auch noch von zu Hause aus arbeiten.</p> <p>- Die Person hat die Kontrolle über ihre Arbeitszeit und -organisation.</p>

integriert
manchmal ertappt
man sich, dass nicht
so handelt wie man
sollte, aber grund-
sätzlich brauche ich
niemanden hinter
mir, der mir sagt,
welches meine Auf-
gaben sind
ich erkenne wenn
etwas zu tun ist und
handle entspre-
chend

Interview (2)_
Selbstführung-
20250228_104930-

dass ich stets pünkt-
lich in Meetings bin,
dass ich vorbereitet
bin, dass ich mein
Pendenzenmanage-
ment im Griff habe,
also eher so die, die
die operativen
Dinge, das passiert
ja auch nicht von
selbst, sondern ich
führe mich.

integriert

dem man sich selbst
weiterentwickeln
und verbessern
möchte, nicht weil
es von aussen ver-
langt wird (bspw.
von CL), sondern
weil man es selbst
will. "Ich will mich ja
selbst führen, ich
will mich ja entwi-
ckeln, das mach ich
nicht, weil es eine
Zentnerleiterin be-
fohlen hätte oder
das man machen
muss fürs SAP, für
den jährlichen Pro-
zess.."

Das Vorhandensein
von Angeboten zur
Selbstentwicklung,
wie Schulungen,
kann diesen Pro-
zess begünstigen.

sich selber führen

selbst führen soll
und darf. Und das
stellt Herausforde-
rungen an mich als
Person, das zu tun,
nicht einfach zu kon-
sumieren, das stellt
aber auch, das kann
aber auch motivie-
rend sein, weil. Ich
eben mal selber
eine gewisse Füh-
rungsaufgabe über-
nehmen kann und
dann mir selber
auch ausprobieren
darf".

im Hamsterrad ist
Gefahr sich selber
zu vergessen -> sich
Zeit nehmen auszu-
treten
- Es ist wie beim
Fussball spielen, du
kannst nicht immer
im Match spielen, du
musst ihm noch mal
rausgehen und trai-
nieren.

- Es braucht Zeit
Vorbereitung und
Motivation (wollen).
- Es gibt Leute de-
nen geht es einfa-
cher

Interview (1) Selbst-
führung-
20250218_091252-

Interview Selbstfüh-
rung-
20250218_110314-

wollen: heisst sich entwickeln selbstverantwortlich entwickeln, ohne dass man es sagt.
Interview Selbstführung Teil 2(3)-20250224

Summary Explorer: Selbsterkenntnis (IV A-F) – Zur Ergebnisaufbereitung

Hauptkategorie Selbsterkenntnis: Codes Summary	Interview (2)_ Selbstführung- 20250228_104930- IV-A	Interview (4)_ Selbstführung- 20250228_ IV-B	Interview Selbstführung Teil 2(3)- 20250224_ IV-C	Interview (1) Selbstführung- 20250218_091252 IV-D	Interview Selbstführung- 20250217_Zürcher IV-E	Interview Selbstführung- 20250218_110314- IV-F
Bemerkung Analyse						
Selbsterkenntnis - Reflexionsebene						
Selbsterkenntnis - Reflexionsebene > Kommunikationsfähigkeit / Feedback 4	- Regelmässiges Feedback von Anderen ist wichtig für die persönliche Reflexion und Entwicklung, da Vorgesetzte oder Programmleitung oft nicht auf derselben Ebene kommunizieren können. Der Sender muss sicherstellen, dass die Botschaft vom Empfänger richtig verstanden wird, was nicht immer einfach ist.	- Sich selber in seiner Rolle reflektieren: sich hinterfragen, ob man die Rolle ausreichend ausfüllt - Trotz Einholung von Feedback bleibt ein kritischer Anteil bezüglich der Erfüllung der Rolle - Feedback einholen schafft abhilfe Interview (4)_ Selbstführung- 20250228_		es ist nicht einfach gewisse Aspekte zu akzeptieren, bspw. ein Verhaltensweise, welche bei anderen nicht so positiv angekommen - Frage was will man ändern, was will lässt man sein. Interview (1) Selbstführung- 20250218_091252-		Peers nutzen für Feedback enge Zusammenarbeit mit CLs Interview Selbstführung- 20250218_110314-

Interview (2)_
Selbstführung-
20250228_104930-

Selbsterkenntnis -
Reflexionsebene >
Reflexionsfähigkeit
6

- Reflexionsfähigkeit ist wichtig, um die eigenen Handlungen und Reaktionen kritisch zu hinterfragen
- Manchmal fällt es schwer, Fehler oder Unzulänglichkeiten bei sich selbst einzugestehen, was unangenehm sein kann
- Wenn man sich dessen bewusst ist, kann man jedoch daraus lernen und sich entschuldigen, um es in Zukunft besser zu machen
Interview (2)_
Selbstführung-
20250228_104930-

- Selbstreflexion: Die Person hat sich selbst Fragen gestellt, wie sie in dieser Situation vorgehen würde und was sie daraus für sich mitnehmen kann -> Selbstführung aktiviert im Kontext von ihrem eigenen Führungshandeln
- Feedback: Feedback von anderen Beteiligten erhalten und versucht, dieses einzuordnen.
- Verantwortung: nicht nur andere sollen einen Schritt machen, sondern auch sie selbst einen machen, um zu überlegen, wohin die Reise gehen soll und was sie noch erreichen möchte.
Interview (4)_
Selbstführung-
20250228_

- Unstrukturierte Reflexion: Findet häufig unbewusst statt, z.B. unter der Dusche, wenn man sich fragt, ob man etwas besser hätte machen können.
- Strukturierte Reflexion: Wird regelmäßig, z.B. einmal im Jahr, in Form von Feedback-Zyklen durchgeführt, teilweise mit Hilfe von Fragebögen.
Interview Selbstführung Teil 2(3)-
20250224_

- Reflexionsfähigkeit: Sich an den Werten des Arbeitgebers orientieren und den eigenen Führungsstil danach ausrichten
- Selbstreflexion: Einschätzen, wie gut der eigene Beitrag und die Wirkung in einer Situation waren, ob die anderen die Zusammenarbeit als positiv empfunden haben
Interview (1) Selbstführung-
20250218_091252-

- Reflexionsfähigkeit bedeutet, die eigene Arbeitsweise, Herangehensweise und Reaktionen kritisch zu hinterfragen und zu reflektieren, um sich selbst besser kennenzulernen und weiterzuentwickeln.
- Dazu gehört es, die eigenen Stärken und Schwächen zu akzeptieren, sich selbst gegenüber tolerant zu sein und sich auf die Stärken zu konzentrieren.
- In vertrauten Situationen fällt es leicht, selbstbewusst aufzutreten, während in neuen oder autoritären Kontexten Schwierigkeiten auftreten können. Hier kann eine Außenperspektive hilfreich sein, um sich weiterzuentwickeln.
Interview Selbstführung-20250217_

Reflexion gehört zur
Selbstführung
Interview Selbstführung-
20250218_110314-

Selbsterkenntnis -
Reflexionsebene >
Reflexionsfähigkeit
> mit sich in Verbindung sein/Achtsamkeit
1

Geduld aufbringen, das erfordert Energie
Interview (2)_
Selbstführung-
20250228_104930-

Selbsterkenntnis -
Reflexionsebene >
Reflexionsfähigkeit
> Wer bin ich

Selbsterkenntnis -
Reflexionsebene >
Reflexionsfähigkeit
> **Wer bin ich** >
Stärken

3

Selbsterkenntnis
und Selbstreflexion
sind wichtig, um an
den eigenen Schwä-
chen zu arbeiten

- Interview (2)_
Selbstführung-
20250228_104930-

Ja, wie gesagt,
niemandes per-
fekt. Hauptsache
ist du bist offen
auch deine
Schwächen zu er-
kennen und daran
zu arbeiten, (Inter-
view (2)_ Selbst-
führung-
20250228_104930

-

- Selbsterkenntnis
der eigenen Stärken
ist wichtig, z.B.
durch Persönlich-
keitsprofile wie das
DISC-Modell
- Wenn man die ei-
genen Stärken
kennt, kann man
diese gezielt aus-
bauen und stärken
- Selbsterkenntnis
hat den Vorteil, dass
man die eigenen
Stärken und Schwä-
chen direkt adres-
sieren kann
- Allerdings erfordert
es Ehrlichkeit ge-
genüber sich selbst
Interview (1) Selbst-
führung-
20250218_091252-

Akzeptanz und Tole-
ranz: man kann
nicht überall nur gut
sein -> Fokus auf
Stärken stattdessen
Toleranz
Interview Selbstfüh-
rung-20250217_

**Selbsterkenntnis als
Voraussetzung**

- Selbsterkenntnis und
Selbstreflexion sind
wichtig, um die Er-
fahrungen und Ge-
fühle der Mitarbeiter
besser zu verste-
hen.

- Viele Mitarbeiter
haben möglicher-
weise negative Er-
fahrungen mit Füh-
rungskräften ge-
macht, die sie nicht
offen ansprechen,
da es für sie

man macht sich mit
sich selbst eine eine
Retro und fragt, das
habe ich gut ge-
macht, wo könnte
ich mich noch ver-
bessern, beinhaltet
aber auch gewisse
Sachen zu akzeptie-
ren, weil ich bin
nicht überall gut, es
gibt gewisse Orte,
da werde ich nie.
Interview Selbstfüh-
rung-20250217

schwierig sein kann,
darüber zu spre-
chen.

- Es ist wichtig, dass
Führungskräfte
diese Themen an-
sprechen und den
Mitarbeitern die
Möglichkeit geben,
sich in einem ver-
trauensvollen Um-
feld auszutauschen.

- Die Führungskraft
sollte ihre eigenen
Erfahrungen teilen,
um Vertrauen aufzu-
bauen und den Mit-
arbeitern zu zeigen,
dass sie Verständnis
für ihre Situation
hat.

- Wenn Mitarbeiter
Stress oder Prob-
leme haben, sollten
sie sich an ihre Vor-
gesetzten wenden,
da es immer Mög-
lichkeiten gibt, die
Situation zu verbess-
ern.

Interview (2)_
Selbstführung-
20250228_104930-

Summary Explorer: Selbstentwicklung (IV A-F) – Zur Ergebnisaufbereitung

Hauptkategorie Selbstentwicklung Kategoriensystem: Codes Summary	Interview (2)_ Selbstführung- 20250228_104930- IV-A	Interview (4)_ Selbstführung- 20250228_ IV-B	Interview Selbst- führung Teil 2(3)- 20250224_ IV-C	Interview (1) Selbstführung- 20250218_091252 IV-D	Interview Selbst- führung-20250217_ IV-E	Interview Selbst- führung- 20250218_110314 IV-F
Bemerkung Analyse						
Selbstentwicklung - Umsetzungsebene						
Selbstentwicklung - Umsetzungsebene > Selbststeuerung 4	<p>- es ist wichtig, wenn Aufgaben Bauchscherzen bereiten oder man sich überwinden muss</p> <p>- - ist erforderlich, um Gespräche ziel-führend und effizient zu führen, auch wenn man den Eindruck hat, dass die Gesprächspartner nicht wirklich daran interessiert sind</p> <p>Interview (2)_ Selbstführung- 20250228_104930-</p>	<p>Es bringt Handlungsfreiheit und -spielraum, da Einzelpersonen eigene Schwerpunkte setzen und ihren Bedarf einschätzen können</p> <p>- erfordert, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen verschiedenen Tätigkeiten (z.B. Standardarbeit) herzustellen</p> <p>Interview (4)_ Selbstführung- 20250228_</p>			<p>Unsere Methodik, wie wir arbeiten. Ich bin sehr Fan von unserem Zusammenarbeitsmodell von Safe,</p> <p>- konkrete Zeitplanung und Strukturierung des Arbeitsalltags</p> <p>- Netzwerken und Austausch mit anderen als Taktgeber für die eigene Arbeitsorganisation</p> <p>- Nutzung von Besprechungsnotizen und Drehbüchern als Hilfsmittel zur Selbststeuerung</p> <p>Interview Selbstführung-20250217_</p>	<p>selber wieder den Zeitsaldo in den Griff bekommen</p> <p>Interview Selbstführung- 20250218_110314</p>

Selbstentwicklung -
Umsetzungsebene >
selbststeuerung >
Selbstwirksamkeit

- Selbstwirksamkeit:
Gefühl, die nötigen
Kompetenzen zu ha-
ben, um eine Situa-
tion zu bewältigen
- Selbstvertrauen:
Zuversicht, das
Thema lösen zu
können, da gute Be-
ziehungen zu allen
Beteiligten bestan-
den
- Geringe emotio-
nale Belastung, da
nicht direkt vom
Konflikt betroffen
Interview Selbstfüh-
rung Teil 2(3)-
20250224_

Selbstentwicklung -
Umsetzungsebene >
selbststeuerung >
Selbstregulation

2

*hier im im Job ist
wirklich der Impuls,
immer gleich helfen
zu wollen, immer
gleich ein Thema zu
mir zu nehmen und
mich als Verantwort-
liche zu sehen oder
immer gleich mich
für eine Sache stark
machen, dafür
kämpfen und und
mit Worten, sondern
manchmal vielleicht
auch mal schweigen
und zurückstehen*

- Ein konkretes Ziel
ist die Verbesserung
der Impulskontrolle,
z.B. in Meetings ru-
hig zu bleiben und

Selbstregulation:
Umgang mit Emotio-
nen im Alltag, inner-
liche / zeitliche Dis-
tanz schaffen
Interview Selbstfüh-
rung-
20250218_110314

nicht vorschnell zu reagieren.

Impuls regulieren: gleich helfen zu wollen oder sich einem Thema anzunehmen, sich in die Verantwortung begeben, kämpfen
Interview Selbstführung-Interview
Selbstführung-20250217

Impulskontrolle ist ein wichtiger Aspekt der Selbstführung, z.B. wenn belastende Situationen im Büro auftreten und man darauf reagieren muss.

Selbstentwicklung - Umsetzungsebene >

Lernen

4

Gegenseitig Lernen

als Trio

Interview (2)_

Selbstführung-

20250228_104930-

- Selbstreflexion über das eigene Handeln in der Situation

- Überlegungen, was gut und was weniger gut gelaufen ist

- Fragen, ob man zu lange gewartet hat

Interview (4)_

Selbstführung-

20250228

Lernkultur, offen gegenüber Neuem sein, Neues aufnehmen

Interview Selbstführung-20250217-

Eine Reflexion der eigenen Situation und das Einholen einer Aussensicht können dabei helfen, sich besser zu präsentieren, besser rüberzukommen

aus Erfahrungen lernen können

Interview Selbstführung-

20250218_110314-

Selbstentwicklung -
Umsetzungsebene >
Selbstentwicklung

3

- Selbstentwicklung und Selbstreflexion: Klärung der eigenen Ziele (wo will ich hin, was möchte ich tun, wo sehe ich mich in Zukunft, wie bringe ich mich dahin), Wünsche und Zukunftsperspektiven, um sich weiterzuentwickeln

- Konkrete Umsetzung: Identifizierung von 2-3 Entwicklungsthemen basierend auf Feedback und Selbstwahrnehmung, z.B. schnelleres und direkteres Angehen von Konflikten

- Kontinuierliche Weiterentwicklung: Feedback bestärkt die Weiterentwicklung und Verbesserung im Umgang mit Konflikten, nicht nur in aktuellen Situationen, sondern auch durch aktives Eingehen auf Konflikte
Interview Selbstführung Teil 2(3)-20250224_

- Selbstentwicklung durch Feedback und Reflexion der eigenen Stärken und Schwächen
- Zusammenarbeit mit CL, um Entwicklungspotenziale zu identifizieren und Strategien zu erarbeiten
- Nutzung von Instrumenten wie das DISC-Modell, um die eigenen Stärken besser kennenzulernen
Interview (1) Selbstführung-20250218_091252-

"...wenn ich mein Verhalten anpasse und an mir arbeite, dann erreiche ich die gewünschte Wirkung erreiche sowohl zu Hause wie im beruflichen Kontext -> ich weiss das, ich mache es aber nicht immer so.

- Selbstentwicklung erfordert kontinuierliche Arbeit an sich selbst, sowohl im Privatleben als auch im Beruf.
- Selbstbewusstsein ist gefordert, wenn **traditionelle Rollenbilder** oder Autoritätsfiguren involviert sind, was eine Selbstreflexion und Aussenperspektive erfordert.

- Interview Selbstführung-20250217_

Selbstentwicklung -
Umsetzungsebene >
Ziele setzen

4

- Viele Menschen sind sehr engagiert, um fachliche oder technische Ziele zu

- Selbstführung: **Entwicklung eines Plans mit Zielen und Aktivitäten, um zur**

Selbstentwicklung: **selbst Ziele entwickeln, sich Ziele setzen**

- Ein "Boxenstopp" zur Selbstreflexion und Weiterentwicklung wird als

erreichen, vernachlässigen dabei aber oft ihre persönliche Entwicklung.

-
- Bewusst anschieben: Es ist wichtig, neben den fachlichen Zielen auch an der Weiterentwicklung des Teams zu arbeiten.

Manche Menschen haben einen eher spontanen Ansatz bei der Karriereplanung und ergreifen Chancen, die sich bieten, anstatt konkrete Ziele zu setzen.

Interview (4)_
Selbstführung-
20250228_

Lösung beizutragen, sich unterstützen lassen, andere Sichtweisen reinholen

"Das war meine Motivation, mein Antrieb, da jetzt reinzugehen in den Konflikt und zu einer Lösung zu führen. (...) ich habe mich dann gefragt, (...) was tue ich jetzt, also ein Plan, was welche Aktivitäten, was was ist mein Ziel, was soll ich jetzt tun (...), und ich habe dann schnell gemerkt, dass es Sinn macht, dass ich noch mit einer mit einem Coach, (...) in der Solution Rücksprache zu halten. Ich hatte eine Idee was ich tun könnte, wollte mich aber noch vergewissern oder quasi die Sicht von diesem Coach einholen (...).
Interview Selbstführung Teil 2(3)-
20250224_

- Ziele setzen ist ein wichtiger Teil der Selbstführung und Weiterentwicklung
- Es geht darum, selbstständig Vorschläge zu entwickeln, in welche Richtung sich die eigene Karriere oder Persönlichkeit zukünftig entwickeln soll

- Dies erfordert, dass man sich selbst aktiv mit der eigenen Weiterentwicklung auseinandersetzt und Ideen dafür generiert
Interview (1) Selbstführung-
20250218_091252-

sinnvoll erachtet, aber bisher aufgeschoben

- Konkrete Schritte zur Umsetzung dieses "Boxenstopps" werden überlegt, um Feedback und Ideen für die Selbstführung zu erhalten
Interview Selbstführung-20250217_

Summary Explorer: Selbstführungsstrategien (Interviews RTE) – Zur Ergebnisaufbereitung

Hauptkategorie Selbstführungsstrategien	Interview (2)_ Selbstführung IV-A	Interview (4)_ Selbstführung- IV-B	Interview Selbst- führung IV-C	Interview (1) Selbstführung- IV-D	Interview Selbst- führung- IV-E	Interview Selbst- führung- IV-F
Kategoriensystem: Codes Summary						
Bemerkung Analyse						
Selbstführungsstrategien						
Selbstführungsstrategien > Gesundheit 2					<ul style="list-style-type: none"> - Aktivitäten wie Sport, Yoga und bewusste Ernährung - Bewusstsein über den eigenen Zyklus und Anpassung des Verhaltens und der Aktivitäten daran - Akzeptanz der eigenen Grenzen und Bedürfnisse, um besser darauf reagieren zu können Interview Selbstführung-2025021	
→ Teile im Aspekt (Code) Eigene Gesundheit im Blick halten integriert					<ul style="list-style-type: none"> - Herausforderung, die richtige Work-Life-Balance zu finden - Schwierigkeit, Pausen und Auszeiten in den Arbeitsalltag einzuplanen - Tendenz, den ganzen Tag durchzuarbeiten, ohne Unterbrechungen - Erkenntnis, dass Pausen und Erholung wichtig sind, aber Umsetzung fällt schwer Interview Selbstführung-20250218_110314-	
Selbstführungsstrategien > konstruktive Gedankenmuster		Selbstbeobachtung, Selbstgespräche helfen in schwierigen Situationen			Selbstgespräch führen - Selbstführung indem man mit sich zu	

Durchhaltevermögen

zu zeigen

- Eigene Überzeugung ist wichtig, aber man muss auch offen für Inputs von anderen sein
- Manchmal ist es schwierig, Leute zu motivieren und mitzunehmen, aber

Durchhaltevermögen ist entscheidend

- Selbstbeobachtung und Anpassungsfähigkeit sind wichtige Fähigkeiten, um konstruktiv zu denken und zu handeln
- Interview (2)_
Selbstführung-
20250228_104930-

konkreten Themen in den Dialog zu gehen

- Selbstgespräche als Mittel der Selbstführung und Selbstreflexion
 - Verbesserung im Laufe der Zeit erkannt, aber weiterhin Entwicklungspotenzial
- Interview Selbstführung-
20250218_110314-

Selbstführungsstrategien > **natürlich Belohnungsstrategien in der Arbeit**

Erfolgsenerlebnis vermittelt Freude und intrinsische Motivation

das sind dann wirklich so die Erfolge, wo ich sage, jetzt OK, es ist super, oder jetzt, ich glaube, jetzt konnte ich es vermitteln, es ist ja immer der Sender, der eigentlich sicherstellen muss, dass der Empfänger es richtig versteht und aber nicht immer so einfach, also.

nicht jede Person hat die selben **Motivationsquellen** - **richtigen Schalter im richtigen Moment**

umlegen, um etwas zu bewirken

Interview (4)_
Selbstführung-
20250228_

- Unterschiedliche Interessengruppen haben verschiedene Vorstellungen von Erfolg, aber das Ziel ist letztlich dasselbe

- **Die Befragte war entspannt und zuversichtlich, ihre Wirksamkeit in diesem Kontext zu entfalten**

Interview Selbstführung Teil 2(3)-
20250224_

- Natürliche Belohnungsstrategien am Arbeitsplatz sind wichtig, um eine sich auch für **unliebsame Arbeiten zu motivieren.**

Checkliste weil jedes Mal, wenn ich dann so ein blödes Thema checken kann, habe ich dann wieder eine Freude.

Interview (1) Selbstführung-
20250218_091252-

Positiver Fokus

- - Trotz vieler Herausforderungen und **viel Arbeit bleibt die Person positiv eingestellt**

- Scrum-Master haben viel Gestaltungsspielraum, um die Themen anzugehen

Interview Selbstführung-20250217

- Natürliche Belohnungsstrategien am Arbeitsplatz spielt **Spas und Freude eine Rolle und wird vermittelt**

- **Positivität** und Wohlbefinden ausstrahlen gegenüber dem Umfeld ist wichtig

Interview Selbstführung-
20250218_110314-

(Interview (2)_
Selbstführung-
20250228_104930-
Pos. 45)
Interview (2)_
Selbstführung-
20250228_104930-

Selbstführungsstra-
tegien > **Verhal-
tensorientierte
Strategien**
6

**Verschiedene
Punkte integriert:
Lernen / Selbstref-
lexion
Ziele setzen**

- **Schriftliche Noti-
zen dienen der eige-
nen Motivation und
um den Fokus zu
behalten und sich
auf den Inhalt zu
konzentrieren, Ab-
grenzung von der
Gefühlswelt**

Interview (2)_
Selbstführung-
20250228_104930-

- Regelmässige
Selbstreflexion:
"Von Zeit zu Zeit
wieder den Schritt
zurück mache und
mich nicht einfach
nur im Hamsterrad
rumrennen lasse
(...) was hast du
jetzt heute getan,
wie hast du deine
Zeit eingesetzt, ar-
beite ich am richti-
gen, arbeite ich an
Dingen, die mich
auch nachhaltiger
weiterbringen, in-
vestiere ich genü-
gend Zeit darin (...)"

-> Reflexion über
die eigene Zeitnut-
zung und Prioritä-
tensetzung ist wich-
tig, um nachhaltig
an den richtigen
Dingen zu arbeiten

- Als Bspw. Verant-
wortung für die
Teaminteraktion und
-dynamik zu über-
nehmen, hin-
schauen, auch wenn
Konflikte schon

- Verhaltensorien-
tierte Strategien zur
Selbstführung und
Zielerreichung:
- **Selbstreflexion
und sich mit sich
selbst befassen, um
mehr Erkenntnisse
und Wirkung (Busi-
ness Value, Wert für
die Unternehmung)
zu erzielen**

- Erstellung eines
Plans mit konkreten
Aktivitäten und Zie-
len, um Selbstfüh-
rung umzusetzen
- Regelmässige
Zeitfenster (zweiwö-
chentlich) für Wei-
terbildung und Wis-
sensaufbau, die
aber oft anderen Pri-
oritäten weichen
müssen
Interview Selbstfüh-
rung Teil 2(3)-
20250224_

- Vorbereitung und
Planung: **Termine im
Voraus setzen, um
Aufgaben rechtzeitig
anzugehen; Check-
listen erstellen, um
unliebsame Arbeiten
leichter zu machen,
abhaken** verschafft
Erfolgslebnisse
- **Priorisierung und
Fokussierung: Wich-
tiges von Unwichti-
gem unterscheiden,
Pendenzen schnell
abarbeiten**, um flexi-
bel auf Unvorherge-
sehenes reagieren
zu können
- Selbstreflexion
und Achtsamkeit:
Regelmässige Refle-
xionszeit sind als
fixe Termine einge-
plant, um mögliche
"Wolken" zu identifi-
zieren und Szena-
rien und Hand-
lungsoptionen zu
entwickeln; Abgren-
zung und mentale
Entlastung
- Zeitmanagement:
Feste Termine für
persönliche

- **Impulskontrolle:**
Ruhig bleiben, nicht
sofort reagieren,
sondern abwarten
und eine Frage stel-
len. "Im Privatleben
nenne ich es **Acht-
samkeit und Zeit für
sich selbst nehmen**,
im beruflichen ist es
der Impuls, gleich
ein Thema zu mir zu
nehmen und mich
als Verantwortliche
zu sehen, ... auch
mal schweigen und
zurück stehen..."

- **Strukturierung
durch und Planung:
Visualisierung** (Map,
Tabelle), Stichwörter
notieren, Gruppie-
rung von Themen,
Notizen machen
"was möchte ich, wo
möchte ich mich
verbessern..", Ziele
formulieren, Ablauf
planen, **Argumente
sammeln**. Auch KI-
Systeme zur Ideen-
findung und Aus-
tausch nutzen.

- **Strukturierung und
Zeitmanagement
sind wichtig, um die
Kontrolle über die
Arbeitsstunden** zu
behalten
- Schwierig, Distanz
zu wahren und auf
inhaltliche Aspekte
zu fokussieren
- **Orientierung an
Stichworte**
- Deadlines erleich-
tern die Erledigung
ungeliebter Aufga-
ben
- Umgang mit der ei-
genen **Informations-
flut durch Notizen
und Strukturierung**
- Manchmal entsteht
das **Gefühl keine
positive Wirkung zu
erzielen - für sich
Notizen machen,
das hilft sich aufzu-
muntern oder auch
den CL involvieren**
Interview Selbstfüh-
rung-
20250218_110314-

länger schwelen
-> Selbstreflexion
über das eigene
Handeln in Konfliktsituationen, um daraus zu lernen und es in Zukunft besser zu machen
Interview (4)
Selbstführung-
20250228_

Auszeiten einplanen, um Energie effizient einzusetzen
Interview (1) Selbstführung-
20250218_091252-

"wo will ich überhaupt hin, wie erreiche ich das, dass ich vielleicht dafür Ablauf mir notiere, das notieren hilft mir oft sehr und dann vielleicht auch, wen brauche ich dazu genau was, was sind die Argumente dazu, warum mache ich das mit, was ist die Wirkung, was möchte ich erreichen."

- Selbstorganisation: Besprechungsnotizen, To-do-Listen und Projektmanagement-Tools nutzen, um den Überblick zu behalten. Regelmäßige Rückmeldungen und Anstößen von Anderen helfen, die Motivation hochzuhalten.

- Verhaltensstrategien: Wichtige Punkte aufschreiben, um in Meetings oder Workshops gezielt und kompetent aufzutreten (z.B. Körperhaltung, Sprechweise).
Interview Selbstführung-20250217_Zürcher

Selbstführungsstrategien > Verhaltensorientierte Strategien > **Weitere: Soziales Umfeld als Strategien**
6

Punkt Selbstverantwortung

- Das soziale Gefüge - das Team hilft und erinnert daran bspw. geduldt zu sein oder Einbeziehung aller Beteiligten, auch der Fachbereiche, ist entscheidend
Peers / das ART-Trio haben eine wichtige Rolle
Interview (2)_
Selbstführung-20250228_104930-

- **Gemeinsame Terminplanung** und Abstimmung des Kalenders als wichtige soziale Strategie, um Doppelspurigkeiten (bspw. statt zwei nimmt nur eine Person an einem Termin teil) zu vermeiden (10 Min. / Woche)
- Konsequentes Einfordern von Themen, die bisher nicht adressiert wurden, als weitere soziale Strategie
- Gemeinsame Führung und Abstimmung als Schlüssel, um Überschneidungen und Ineffizienzen zu reduzieren
Interview (4)_
Selbstführung-20250228_

- **Gemeinsame Entscheidungen treffen, gemeinsame Priorisierung** in Konfliktsituationen / Personalentscheidungen
Interview Selbstführung Teil 2(3)-20250224_

- **Offener Austausch und Feedback in der Führungsarbeit** zu fördern ist wichtig, um gemeinsam Lösungen zu finden, dabei auch auf SBB Werte reflektieren
- **Selbstführung bedeutet, Konsequenzen des eigenen Verhaltens zu übernehmen und Fehler zu korrigieren**
- Ein unterstützendes Umfeld, in dem man offen und vertrauensvoll miteinander kommunizieren kann, fördert die Selbstführung
- Selbstführung im digitalen Kontext erfordert ein Verständnis dafür, was gefordert ist, und den Wunsch, sich weiterzuentwickeln
Interview (1) Selbstführung-20250218_091252-

- **Austausch mit anderen Menschen, insbesondere in Communities**, ist wichtig im Arbeitsalltag
- Gemeinsame Vorbereitung und Reflexion mit anderen, um Verständlichkeit und Klarheit zu erhöhen
Interview Selbstführung-20250217_Zürcher

- Soziale Strategien umfassen den engen und häufigen Kontakt mit den anderen RTEs in der DSO, um auszutauschen, Feedback und Unterstützung zu erhalten
- **Sparringpartner der CL können bei der Entwicklung von Strategien helfen**, um nicht zu schnell und zu fest in Situationen hineinzuspringen
- Rückzug oder Veränderungen im Verhalten werden vom sozialen Umfeld bemerkt und es wird nachgefragt.
Interview Selbstführung-20250218_110314-

Summary Explorer: förderliche/ hinderliche Faktoren (Interviews RTE) – Zur Ergebnisaufbereitung

Hauptkategorie förderliche / hinderliche Fak- toren	Interview (2)_ Selbstführung- IV-A	Interview (4)_ Selbstführung- IV-B	Interview Selbst- führung Teil 2(3)- IV-C	Interview (1) Selbstführung- IV-D	Interview Selbst- führung- IV-E	Interview Selbst- führung- IV-F
Kategoriensys- tem: Codes Summary						
Bemerkung Ana- lyse						
förderliche / hinderli- che Faktoren						
förderliche / hinderli- che Faktoren > Um- feld bestimmt ob Selbstführung funk- tioniert	<ul style="list-style-type: none"> - Das Umfeld einer Person hat einen grossen Einfluss darauf, ob deren Selbstführung und Leistung funktioniert oder nicht. - Eine Person kann je nach Umfeld von einem Low Performer zu einem High Performer werden oder umgekehrt. - Nicht nur die individuelle Person ist entscheidend, sondern auch das gesamte Umfeld, in dem sie sich befindet. <p>Interview (2)_</p>					

förderliche / hinderliche Faktoren > **hinderliche Faktoren**

- **Unterschiedliche Fokussierung und Prioritäten** zwischen den Beteiligten erschweren die Zusammenarbeit und Abstimmung
- **Mangelnde Beteiligung und Durchhaltevermögen anderer Bereiche** führt zu **Frust und erschwert die Argumentation**
- **Fehlende direkte Einbindung und Erfahrung der Centerleitungen in SAFe / Operating Model** erschwert das **gegenseitige Verständnis** und erhöht die Distanz
Interview (2)_
Selbstführung-
20250228_104930-

- Herausforderungen in der Zusammenarbeit **zwischen PM, Architekt und RTE**, da die Rollen und Verantwortlichkeiten nicht immer klar definiert sind: das ist **schon noch wichtig, dass wir da eng miteinander connected** sind, und wir haben das auch gemerkt, dass wir das **teilweise zu wenig gemacht haben**.

- **Fehlende Rahmenbedingungen und Hierarchien** erschweren es, die eigene Rolle und Handlungsspielräume zu finden
- **Zeitmangel und hoher Arbeitsdruck** führen dazu, dass **weniger Zeit für Reflexion und Weiterentwicklung** bleibt
- **Unabhängig vom Organisationsmodell** ist es eine **Herausforderung, sich die nötige Zeit für persönliche Weiterentwicklung** zu nehmen
Interview (4)_
Selbstführung-
20250228_

- **Mangelnde Zeit und hohe Prioritäten** bei der täglichen Arbeit als Hindernis für Selbstführung
- **Unterschiedliches Verständnis und Umsetzung von Selbstführung** in der Organisation, je nach Individuum
- **Fehlende Verankerung und Bewusstheit von Selbstführung als Konzept in der Praxis**
Interview Selbstführung Teil 2(3)-
20250224_

- **Ständiges Gefühl, im "Hamsterrad" zu sein** und keine Zeit zum Innehalten zu haben: **"Es ist wie beim Fußball spielen, du kannst nicht immer im Match spielen, du musst ihm noch mal rausgehen und trainieren."**
- **Notwendigkeit, sich aus dem Alltagsgeschehen herauszunehmen**, um an sich selbst zu arbeiten: **"Und das soll eben dieses Thema ja auch mal rausgehen aus dem Spiel sich nehmen, sich auch Zeit nehmen, an sich zu arbeiten.** Das braucht auch ne Vorbereitung, das braucht Zeit und die muss man sich nehmen wollen und es gibt Leute oder sagen wir mal Person, aus denen das vielleicht einfacher geht."

- **Manche Menschen fällt es leichter, sich diese Zeit für Selbstreflexion zu nehmen** als anderen

Austausch mit anderen hilft sich mit Selbstführung zu befassen, nur zu lesen ist nicht das gleiche
Interview Selbstführung-20250217_

förderliche / hinderliche Faktoren > **förderliche Faktoren**

- **Vertrauensvolle Beziehungen und offene Kommunikation** sind wichtige Grundlagen für eine produktive Zusammenarbeit.
- Ein unterstützendes Umfeld, das Veränderungen und Risiken positiv aufnimmt, ermöglicht es, mehr Einfluss auszuüben und Energie einzubringen.
- Negative Erfahrungen mit Führungskräften in der Vergangenheit können Unsicherheit und Zurückhaltung bei Reorganisationen auslösen.
- Eine neutrale, sachliche Rückmeldung von Führungskräften, auch bei Fehlern, schafft Sicherheit und Vertrauen.
- Gemeinsame Ziele und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit sind wichtig, um Veränderungen gemeinsam anzugehen.
Interview (2)_

- **Entlastung durch Abstimmung im Team und Übertragung der Verantwortung**
- Motivierung durch Vertrauen und Vollmacht, den Konflikt selbstständig zu lösen
- **Herausforderung, aber auch Befreiung durch die eigenständige Übernahme der Konfliktlösung**
Interview Selbstführung Teil 2(3)-
20250224_

- Mitarbeiter kann Führungskräfte über beobachtete Verbesserungspotenziale informieren
- **Mitarbeiter kann gemeinsam mit CL Strategie entwickeln, um Probleme anzugehen**
- Wichtig ist es, die eigenen Stärken zu kennen und daran zu arbeiten
Interview (1) Selbstführung-
20250218_091252-

- **Austausch mit anderen Menschen, insbesondere in Communities und der Fachführung, Engineering Community, ist sehr wichtig für die Selbstführung und Reflexion**
- **Strukturen und Arbeitsmethoden, wie das Zusammenarbeitsmodell von SAFE, bieten Orientierung und Inspiration**
- Die Möglichkeit, Fragen zu stellen und Informationen abzuholen, wird sehr geschätzt
Interview Selbstführung-20250217

- **Hohe Flexibilität und Freiheit** im Unternehmen, die es anderswo nicht gibt
- **Es gibt keine Einschränkungen für die Selbstführung weder durch den CL noch durch den STE**
- Die Person fühlt sich in ihrer Selbstständigkeit unterstützt und nicht behindert
Interview Selbstführung-
20250218_110314

förderliche / hinderliche Faktoren >
Shared Leadership

- Selbstführung als wichtiger Puzzlestein neben personeller und fachlicher Führung

- Kritische Haltung gegenüber der aktuellen Solution-Leitung, die eher als Hindernis wahrgenommen wird

- Fokus liegt stark auf operativen Themen, strategische Aspekte kommen zu kurz

- Fehlende Rahmensezung und Abstimmung innerhalb des Teams erschweren die Selbstführung

- Mangelnde Kommunikation und Weitergabe von Informationen führen zu Ineffizienzen

- Regelmäßige Reflexion und Abstimmung im Team sind wichtig, wurden aber teilweise vernachlässigt

- Konkrete Vereinbarungen zur Verbesserung der

- Selbstführung ist immer wichtig, egal welches Modell man hat

- Selbstführung ist wichtig, da aufgrund der hohen Distanz zu den CLs relativ alleine unterwegs ist und mehr Selbstführung benötigt.

- Shared Leadership wurde aktiviert, um mit schwierigen Situationen und Mitarbeiterverhalten umzugehen, eher aus der Führungs-Perspektive

- Der Austausch mit dem CL ist wichtig, um gemeinsam Lösungen für herausfordernde Situationen zu finden und das eigene Handeln zu reflektieren.

- der STE (Fachführung) ist eine wichtige Rolle, da suche ich eher den Kontakt, um Vorgehensweisen und Lösungen zu besprechen

- Das tägliche Teilen der aktuellen Befindlichkeit im Team hilft, Belastungen zu kommunizieren und gegenseitige

- Geteilte Führung (shared leadership) wird als wichtig erachtet, bei der verschiedene Personen zusammenarbeiten und sich gegenseitig unterstützen

- Es wird von einem Vertrauensverhältnis und einem Sparring-Partner-Ansatz gesprochen, bei dem die Führungskräfte eher als Unterstützung denn als Vorgesetzte wahrgenommen werden

- Die Führungskräfte werden nicht als alleinige Entscheidungsträger gesehen, sondern es wird ein kollaborativer Führungsansatz bevorzugt
Interview Selbstführung-
20250218_110314-

	<p>Zusammenarbeit und Selbstführung wurden getroffen Interview (4)_ Selbstführung- 20250228_</p>	<p>Unterstützung zu erhalten. -> psychologische Sicherheit muss vorhanden sein. Interview (1) Selbstführung- 20250218_091252</p>
<p>förderliche / hinderliche Faktoren > Shared Leadership > HR Coach</p>		<p>Führungscoaching - Der Teilnehmende hatte in den letzten beiden Jahren ein Führungscoaching in Anspruch genommen, bei dem sie regelmäßigen Kontakt zu einer HR-Coachin hatte. - In diesem Coaching ging es um die persönliche Entwicklung und das Verhalten des Teilnehmenden. - Neben dem Coaching nutzt die Person auch andere Angebote, wie beispielsweise das Atrio.</p> <p>Führungscoaching Interview Selbstführung Teil 2(3)- 2025022</p>
<p>förderliche / hinderliche Faktoren > Shared Leadership > Solution</p>	<p>- Die Mitarbeiter empfinden die "Solution" nicht als Unterstützung, sondern als zusätzliches Hindernis - Die Mitarbeiter</p>	<p>STE als Ansprechpartner für Feedbacks, Reflexion von Situationen, 2x/J. Interview</p>

sind hauptsächlich operativ und nur zu einem geringen Teil strategisch unterwegs, während die Führung sich nur um strategische Themen kümmern möchte

Selbstführung Teil 2(3)-20250224

- Es fehlt an klarer Rahmumgebung und Einbindung der Mitarbeiter bei der Gestaltung dieser Rahmenbedingungen
- Die Führung tendiert dazu, Entscheidungen top-down zu treffen, anstatt die Mitarbeiter einzubinden
- Die Zusammenarbeit und Abstimmung innerhalb des Teams ist förderlich für die Selbstführung der Mitarbeiter

Interview (4)_
Selbstführung-
2025022

förderliche / hinderliche Faktoren >
Shared Leadership
> **Centerleitung**

- Mangelndes Vertrauen in den Centerleiter aufgrund dessen Voreingenommenheit und Einmischung in die Arbeit
- Wunsch nach Wechsel des Centerleiters aufgrund fehlender Neutralität und

- die Centerleitung aktiv für ihre Weiterentwicklung nutzen
- Sie bucht regelmäßig Feedbackgespräche, um an ihren Themen zu arbeiten
- Trotz häufiger Wechsel in der Centerleitung ist es ihr wichtig, diese

- Die Führungskraft hat den Service des Centerleiters in schwierigen Situationen mit Mitarbeitenden genutzt und dabei das Konzept des "Share Leadership" angewendet.
- In Bezug auf die eigene

- ist neu in der Rolle des Centerleiters und hat daher noch nicht viel Erfahrung damit.
- hat ein Treffen mit seinem Centerleiter, um die Situation zu besprechen.
- hat sich darauf vorbereitet, aber nur mit allgemeinen

- spricht von einer Situation, in der sie viel zu tun hat und manchmal Schwierigkeiten hat, alles unter einen Hut zu bringen.
- Sie erwähnt, dass sie eine Strategie mit einer Person besprochen hat, um nicht zu schnell in

Interessenskonflikten
- Bedarf an mehr Unterstützung und Coaching durch die Centerleiter, damit diese die Rolle der Mitarbeiter besser verstehen und gezielter unterstützen können
- Vorschlag, die Centerleiter stärker in das SAFE-Konzept einzubinden, damit sie die Rolle der Mitarbeiter besser nachvollziehen können
Interview (2)_
Selbstführung-
20250228_104930

einzubinden und auf dem Laufenden zu halten
- Sie erhofft sich von der Centerleitung Feedback und Sparring, um sich weiter verbessern zu können
- Die Nutzung der Centerleitung ist aus ihrer Sicht weder passiv noch übermäßig aktiv, sondern ein gesundes Maß
Interview Selbstführung Teil 2(3)-
20250224_

Selbstführung und Weiterentwicklung sie weniger Unterstützung vom Centerleiter in Anspruch genommen.
- Konkrete Feedbacks und Überlegungen zur Reflexion wurden zwar mit dem Centerleiter geteilt, aber es wurde kein zusätzliches Coaching oder spezifische Themen mit ihm besprochen.
Interview (1) Selbstführung-
20250218_091252

Stichpunkten, da er die Thematik noch nicht vollständig überblickt.
Interview Selbstführung-20250217_

Dinge hineinzuspringen.
- Die Person ist für sie ein Sparringspartner bei bestimmten Themen.
- Wenn es ihr zu viel wird, versucht sie, sich zu organisieren, indem sie sich Notizen auf einem Blatt Papier macht.
- Es besteht ein großes gegenseitiges Vertrauen, dass diese Vorgehensweise funktioniert.
Interview Selbstführung-
20250218_110314

förderliche / hinderliche Faktoren >
Shared Leadership >
Centerleitung > Rolle verstehen, Rolle unterstützen

- Verständnis für die Rolle der Mitarbeiter ist wichtig, damit diese unterstützt werden können
- CLs sollten die Rolle und Aufgaben der Mitarbeiter kennen, um sie gezielt unterstützen zu können
- Mitarbeiter wünschen sich, dass CL ihre Rolle besser verstehen und sie proaktiv in herausfordernden Situationen unterstützen
- Regelmäßige Schulungen und

gemeinsame Erfahrungen könnten das gegenseitige Verständnis fördern
Interview (2)_
Selbstführung-
20250228_104930-

förderliche / hinderliche Faktoren >
Shared Leadership
> **Fachführung**

- Mangelnde Abstimmung und Kommunikation zwischen den Teammitgliedern führt zu Ineffizienz und unterschiedlichen Interpretationen
- Selbstführung der Einzelnen ist in Bezug auf die Arbeitsplanung unzureichend
- Gemeinsame Führung (Fachführung) ist wichtig, um die Zusammenarbeit im Team zu verbessern
Interview (4)_
Selbstführung-
20250228

- Fachführung beinhaltet einen wichtigen Austausch und Diskussion konkreter Situationen, um gemeinsam Lösungen zu finden
- Dabei geht es darum, die eigene Sichtweise zu hinterfragen und offen für andere Perspektiven zu sein, anstatt mit vorgefertigter Meinung an Probleme heranzugehen
- Der Austausch dient dazu, die eigenen Handlungen zu reflektieren und gemeinsam nach geeigneten Vorgehensweisen zu suchen
Interview (1) Selbstführung-
20250218_091252-

- Austausch und Unterstützung durch die Fachführung bei der Selbstreflexion und Bearbeitung von herausfordernden Situationen
- Konkrete Bitte um Unterstützung des Solution Train Engineers, der als Rolle unterstützen, aber nicht als Chef agieren möchte
- Wunsch, das eigene Auftreten gegenüber Autoritätspersonen zu verbessern, um kompetenter und selbstsicherer zu wirken
Interview Selbstführung-20250217_Zürcher

- Die Fachführung wird eher als Sparring-Partner gesehen, nicht als klassischer Vorgesetzter
- Die Befragte kommt gut ohne einen klassischen Chef aus, da die Fachführung eher unterstützend als weisungsbefugt wahrgenommen wird
- Es gibt jedoch Themen, die die Befragte aufgrund der Vorgaben der Fachführung umsetzen muss
Interview Selbstführung-
20250218_110314-

förderliche / hinderliche Faktoren >
Shared Leadership
> **Trio-Team**

- Das Trio-Team übernimmt gemeinsam die Gesamtverantwortung, was aus der Sicht der Person besser ist.
- Das Trio-Team bietet eine wichtige Quelle der

- Regelmässige Reflexion und Feedback innerhalb des Teams sind wichtig, um die Zusammenarbeit zu verbessern und gemeinsam an Entwicklungspunkten zu arbeiten.

- Regelmässige Reflexion im Trio-Team: Wöchentlicher Sync, zweimal pro PI eine Retro, um das gemeinsame Vorgehen zu reflektieren und Verbesserungspotenzial zu

- Das Team ist wichtig für den Einzelnen, um nicht ganz alleine unterwegs zu sein
- Das tägliche "Daily" ermöglicht es, offen über die eigene Befindlichkeit

Unterstützung und Reflexion für die Selbstführung der Person.

- Das Trio-Team ermöglicht eine direktere und gleichberechtigere Kommunikation als eine traditionelle Linienführung oder Programmleitung.

Interview (2)_
Selbstführung-
20250228_104930-

- Das Team hat erkannt, dass sie sich zu wenig Zeit für den Austausch und die Abstimmung untereinander genommen haben, was zu Problemen führte.

- Um dies zu ändern, haben sie vereinbart, sich regelmäßig zu treffen und offen über Themen wie Zusammenarbeit und Verbesserungspotenziale zu sprechen.

- Feste Termine dafür sind wichtig, damit der Austausch nicht unter dem Alltagsgeschäft leidet.

Interview (4)_
Selbstführung-
20250228

identifizieren

- Förderung der Selbstführung im Trio-Team: Gemeinsame Reflexion und Verbesserungsvorschläge für das nächste Mal, die auch auf die individuelle Entwicklung ausstrahlen

- Nutzung des Trio-Teams als Resource für die persönliche Weiterentwicklung und das Wohlbefinden

Interview Selbstführung Teil 2(3)-
20250224

zu sprechen und Unterstützung von den Kolleg:innen zu bekommen

- Der Austausch über Belastungen und Herausforderungen in der Selbstführung ist Teil der Teamarbeit und hilft dabei, diese besser zu bewältigen

Interview (1) Selbstführung-
20250218_091252-

Summary Explorer Bewusstsein stärken, (IV A-F) – Zur Ergebnisaufbereitung

Hauptkategorie
Bewusstsein stärken
Kategoriensystem: Codes
Summary

Interview (2)_
Selbstführung-
20250228_104930-
IV-A

Interview (4)_
Selbstführung-
20250228_
IV-B

Interview Selbstführung Teil 2(3)-
20250224_
IV-C

Interview (1) Selbstführung-
20250218_091252-
IV-D

Interview Selbstführung-20250217_
IV-E

Interview Selbstführung-
20250218_110314-
IV-F

Bemerkung Analyse

Bewusstsein stärken

- Bewusstsein stärken ist eine wichtige, aber oft vernachlässigte Disziplin
 - Es erfordert Zeit und Aufmerksamkeit, sich damit bewusst auseinanderzusetzen
 - Die Interpretation und Schwerpunktsetzung sind individuell und können unterschiedlich sein
 - Es gibt keine allgemeingültige Antwort darauf, wann es "gut genug" ist
- Interview (4)_
Selbstführung-
20250228_

digitale Zone ist noch Jung
Interview Selbstführung-
20250218_110314-

Bewusstsein stärken
> **Selbstführung einfordern**

- Führungskräfte sollten Selbstführung nicht nur anbieten, sondern auch einfordern
- Es kann dabei ein gewisser Druck hilfreich sein, um die Mitarbeitenden zu motivieren, Verantwortung zu übernehmen
- Führungskräfte können die Prozessführung für die Selbstführung übernehmen und die Mitarbeitenden dabei unterstützen, selbstständig aktiv zu

	<p>werden Interview Selbstführung Teil 2(3)-20250224</p>		
<p>Bewusstsein stärken > Basisbefähigung Selbstführung 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstführung ist ein wichtiger Aspekt der persönlichen Entwicklung, auch wenn Menschen unterschiedliche Ausgangspunkte haben - Es gibt Menschen, die sich intensiv mit Selbstführung auseinandersetzen und andere, die sich damit weniger beschäftigen - Manche Personen zeigen vorbildliches Verhalten als "servant leader", bei anderen ist die Reflexion weniger ausgeprägt - Es gibt sowohl bei den stärker als auch den weniger reflektierten Personen Beispiele, an denen man sich orientieren kann <p>Interview Selbstführung Teil 2(3)-20250224_</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Berücksichtigung unterschiedlicher Mitarbeitertypen, insbesondere introvertierte und fleißige Mitarbeiter, die sich selbst vergessen - Fehlende Selbstführungskompetenz bei Mitarbeitern, die Unterstützung und Feedback vom Vorgesetzten erwarten - Notwendigkeit, Angebote zur Stärkung des Selbstbewusstseins und der Selbstführung für verschiedene Mitarbeitertypen zu schaffen - Mangelnde Begleitung und Unterstützung der Mitarbeiter durch Vorgesetzte bei der Entwicklung von Selbstführungsfähigkeiten <p>Interview Selbstführung-20250217_</p>
<p>Bewusstsein stärken > Basisbefähigung Selbstführung > Verständnis was Selbstführung beinhaltet in der digitalen Zone</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verständnis von Selbstführung ist sehr individuell in der Organisation - Manche Mitarbeiter führen sich aktiv und bewusst selbst, 	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstführung und Selbstorganisation sind wichtige Themen für Führungskräfte, um Mitarbeitende dazu zu bringen, eigenständig 	<ul style="list-style-type: none"> - Verständnis von Selbstführung ist individuell geprägt und kann zu Herausforderungen führen, da nicht alle das Gleiche

3

andere sehen Selbstführung als Fremdkonzept
- Herausforderung ist, das Verständnis für Selbstführung bei allen Mitarbeitern in der digitalen Zone zu etablieren
- Für Mitarbeiter, die sich bereits selbst führen, ist es wichtig, den Begriff "Selbstführung" einzuführen
- Für Mitarbeiter, die sich noch nicht selbst führen, muss geklärt werden, was sie dafür brauchen
Interview Selbstführung Teil 2(3)-20250224_

an ihrer Entwicklung zu arbeiten.
- Die Führungskraft versucht, ihr Verständnis von Selbstführung umzusetzen, da sie dies auch von ihren Mitarbeitenden erwartet.
- Es ist nicht immer klar, ob das Verständnis von Selbstführung richtig ist, aber die Führungskraft bemüht sich, es in der Praxis umzusetzen.
Interview (1) Selbstführung-20250218_091252-

darunter verstehen
- Wichtig ist, dass Grundsätze und Erwartungen an Selbstführung explizit kommuniziert werden, z.B. bzgl. Urlaubsplanung und Erreichbarkeit
- Unterschiedliches Verständnis von Selbstführung kann zu Unmut führen, daher muss man verschiedene Faktoren wie Führungsverhalten adressieren
- Ein Format, um das Verständnis von Selbstführung zu stärken, wäre hilfreich, um die individuellen Prägungen und Erwartungen auszutauschen
Interview Selbstführung-20250218_110314-

Bewusstsein stärken
> **Selbstlernen**

2

- Selbstlernen ist ein wichtiger Teil des Nachmittags, bei dem sich jede Person das aneignet, was sie gerade braucht
- Es ist eine Herausforderung, diese Selbstlernzeiten einzuhalten, da sie oft als erstes weggestrichen werden

- Selbstlernen allein hat nicht den gleichen Effekt wie Weiterbildungen mit Austausch und anderen Perspektiven
- Im Privatleben wird weniger gelesen, da der Alltag mit Kindern und Beruf sehr beanspruchend ist
- Es gibt Parallelen zwischen

Interview (4)_
Selbstführung-
20250228_

Privatleben und Ar-
beitsalltag, die das
Selbstlernen er-
schweren können
Interview Selbstfüh-
rung-20250217_

Bewusstsein stärken
> **Bewusstsein im
Team**

3

- Wunsch nach An-
gebot für Workshops
zu Selbstführung
und fachlicher Füh-
rung in Teams
- Bisherige Erfah-
rungen mit Work-
shops zum Füh-
rungsverständnis
auf Teamleiter- und
Arbeiter-Ebene
- Wunsch, das
Thema Fach- und
Selbstführung in der
Organisation weiter
zu vertiefen, z.B.
durch Workshops
mit Unterstützung
eines Coaches

Interview (4)_
Selbstführung-
20250228_

- Offener und trans-
parenter Umgang im
Team ist wichtig für
eine hohe Teamreife
- Psychologische Si-
cherheit im Team ist
schwieriger zu errei-
chen, wenn externe
Lieferanten in den
Teams vertreten
sind
- Ehrliches Feed-
back kann das
Teamklima belasten,
wenn die psycholo-
gische Sicherheit
nicht gegeben ist

Interview (1) Selbst-
führung-
20250218_091252-

- Selbstführung ist
ein wichtiges Thema
im Team, aber nicht
immer klar, wer sich
darum kümmert
- Es braucht ein ge-
meinsames Ver-
ständnis und Be-
wusstsein für
Selbstführung im
Team
- Verschiedene Men-
schenbilder und
Perspektiven sind
wichtig, um das
Thema ganzheitlich
anzugehen

Interview Selbstfüh-
rung-20250217_

Bewusstsein stärken
> **Thema lancieren**

1

- Selbstführung ist
nicht immer leicht zu
verstehen und kann
noch konkretisiert
werden.
- Für manche Perso-
nen ist es eine
Grauzone, aber der
Sprecher hat für
sich selbst eine
Klarheit darin gefun-
den.
- Es ist unklar, ob
sich das Verständnis

		<p>des Konzepts im letzten Jahr verändert hat. Interview (1) Selbstführung-20250218_091252-</p>		
<p>Bewusstsein stärken > Austauschgefäße Communities, weitere Formate 4</p>	<p>- Austausch und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Rollen und Funktionen (z.B. RT Cop, Produktmanagement, Architekten) sind wichtig, um gemeinsame Herausforderungen zu identifizieren und übergreifende Richtlinien/Policies zu entwickeln - Alignment und Abstimmung zwischen Portfoliomanagement, RAS und anderen Bereichen ist notwendig, um Doppelarbeit und Überschneidungen zu vermeiden - Übergreifende "Austauschgefäße" (Communities) könnten dabei helfen, den Informationsaustausch und die Koordination zu verbessern Interview (2)_Selbstführung-20250228_104930-</p>	<p>ich suche auch noch nach einem Weg, wie es für mich einfacher wäre, mit weniger Energie die Selbstführung zu leben, auch noch nicht gefunden, was oft ja genannt wird, sind zum Beispiel auch so Austauschformate Interview (1) Selbstführung-20250218_091252-</p>	<p>- ist Teil einer Engineering-Community, in der sich Mitglieder regelmässig austauschen und Führungsthemen abstimmen - möchte auch an konzernweiten Communities teilnehmen - interessiert sich für organisationsübergreifende Communities und Fachgruppen, hat aber aktuell zeitlich keine Möglichkeit, sich dort zu engagieren oder weiterzubilden, z.B. in Organisationspsychologie Interview Selbstführung-20250217_</p>	<p>Gemeinsame Story gutes Format Interview Selbstführung-20250218_110314-</p>

Bewusstsein stärken
> **Trainings / Workshops**

4

- Umfangreiche Angebote für Weiterbildungen und Trainings vorhanden, z.B. LinkedIn Learning, interne Lernplattformen
- Herausforderung ist die Vielzahl an Themen und der Zeitmangel für die Umsetzung
- Wichtig ist die strategische Selbstführung und Motivation, diese Angebote zu nutzen
- Bedarf an Bewusstseinsbildung und Kommunikation der Angebote in der Organisation

Interview Selbstführung Teil 2(3)-20250224_

- Teilnahme an einem Advanced Leadership-Training
- Herausforderungen für HIT-Mitglieder, die sich bisher nicht mit Führung und entsprechenden Tools auseinandergesetzt haben
- Mangelnde Kenntnisse in Führungsthemen können ein Nachteil sein, wenn Selbstführung gefordert ist
- Fehlende Instrumente zur Wahrnehmung der eigenen Selbstführung

Interview (1) Selbstführung-20250218_091252-

- Interesse an psychologischen und organisationspsychologischen Themen, aber mangelnde Umsetzung durch reines Lesen
- Erkenntnis, dass Austausch und Diskussion in Weiterbildungen/Workshops effektiver sind als individuelles Lesen
- Wunsch, mehr an solchen Weiterbildungen teilzunehmen, um persönliches Wachstum zu fördern
- Digitale Formate können Austausch und Diskussion ermöglichen, werden aber derzeit zu wenig genutzt

Interview Selbstführung-20250217_

man es über überall nachlesen, aber so ein Grundding von Selbstführung und vielleicht allem voran unter den Servant Leadern, weil die Leben das ja wieder vor und tragen es in die Organisation, dass es vielleicht irgendwie so eine Kurzschulung gibt oder was ich auch denke, ich habe den Change for Merch zwischen EK und Fiss komplett unterschätzt, Mhm.

Interview Selbstführung-20250218_110314-

Bewusstsein stärken
> **individuelle Coachings**

Bewusstsein stärken
> best practices

Best practice
ERfahrungen wo MA situativ aufzeigt wie sie sich i Alltag selber führen können.
etwas zünden (Werbekampagne)
Interview (1) Selbstführung-20250218_091252-

Bewusstsein stärken
> MA-Dialog nutzen

- MA-Dialog wird oft auf Feedback reduziert, ohne dass ein echter Dialog entsteht
 - Feedback-Einholung kann oberflächlich bleiben und wenig Mehrwert bringen
 - Tiefere Auseinandersetzung und Bereitschaft der Beteiligten sind für einen echten Dialog erforderlich
- Interview (1) Selbstführung-
20250218_091252-

Anhang D: Qualitative Inhaltsanalyse der Fokusgruppen (Excel-Analyse)

Die folgenden Ergebnisse wurden aus dem Visualisierungsboard Miro in eine Excel-Datei exportiert und darin ausgewertet. Die Transkripte wurden ergänzend in der Software MAXQDA ausgewertet. Beide Auswertungen sind nachfolgend dokumentiert. In den Ergebnissen (vgl. Kap. 4.1) wurden die Fokusgruppenergebnisse der Excel-Analyse sowie die Zusammenfassungen in MAXQDA miteinander verknüpft.

Ergebnisse: Welche drei Begriffe gehören zum Thema Selbstführung? / Verhaltensweisen alle Mitarbeitende und Servant Leader (Qualitative Inhaltsanalyse)	
Geclusterte Antworten Fokusgruppe 1/2, deduktive Herangehensweise, am Material wurden weitere Kategorien entwickelt	
	Zusammenfassung Kategorie (fassen Verhaltensweisen von MA zusammen)
Kategorien in der Arbeit	Zusammenfassung Kategorie (fassen Verhaltensweisen von Servant Leadern zusammen)
Kategorie	
Selbstverantwortung	Selbstverantwortung als Haltung (vor)leben - nicht nur davon erzählen
Basis für Gemeinsame Führung Grundlage (Leitbild) -> Charakter und Beitrag & Leistungen	
Ganzheitlich Denken und Handeln	
Werte	
Grundbedürfnis/Selbstbestimmung	
Es beginnt bei mir selber > Vorbild sein	
Selbstständiges und selbst-verantwortliches Handeln(Vorbild)	
Selbstführung (vor)leben und nicht nur davon erzählen	
Vorbild sein (eigene Grenzen setzten - Verantwortung übernehmen)	
Vorbild sein	
Eigene Selbstführung im Griff haben	
Selbstverantwortung	
Selbstverantwortung: Entscheid und Freiheit	
Selbstverantwortung	
Verantwortung für das eigene Handeln oder Nichthandeln zu übernehmen und sich selbst zu steuern	
Respekt auch sich selber	
Respekt	
Positive Haltung / Growth Mindset	
Eigeninitiative / Verantwortungsvolles Handeln	
Selbstverantwortung für sich und die eigene Gesundheit tragen	
Ressourcen/ Energie-Management	
Energie	
Resilienz	
Positive Haltung / Growth Mindset	
Eigeninitiative / Verantwortungsvolles Handeln	
Selbstverantwortung für sich und die eigene Gesundheit tragen	

Selbsterkenntnis

andere in ihrer Selbstführung unterstützen: Reflexion und Feedback fördern (Selbsterkenntnis fördern)

Reflexion, Selbstkenntnis

Reflexion

Reflektiert

Selbst-reflexion (I&A Prinzip)

Reflexion

Selbst-Relexion

Selbstbeobachtung

zuhören *)

Prüfung Fremd/Selbstbild (durch Feedback)

Feedback und Reflexion

Feedback

(Selbst) Achtsamkeit

Achtsamkeit

Feedback zu sich selbst bei den Agile Team Members einholen aka Selbstführung vorleben

Räume schaffen für Feedback, Reflexion, lernen

Feedback geben und einfordern

Eigene Entwicklungsfelder zugeben und aktiv an deren Verbesserung arbeiten

Überdenken das eigene Verhalten regelmässig (Selbstreflexion).

Selbstentwicklung

andere in ihrer Selbstführung unterstützen: Selbstentwicklung fördern

Selbstentwicklung

Lifelong Learning

Growth Mindset

Selbst-aktualisierung

Zielorientiertes Handeln

Selbst Ziele setzen, verfolgen, erreichen

Selbststeuerung

Selbst-motivation (Steuern, Ziele, Haltung)

Intrinsische Motivation

Regulation von Emotionen und Denken

Mich und mein Umfeld weiterentwickeln (bzw Support anbieten)

Unterstützung in der Weiterentwicklung der Selbstführung

MA Entwicklung

Kann beides "Servant" und "Leader"

Stellen ihre eigenen Bedürfnisse und das eigene Ego zugunsten des Teams zurück.

Selbstführung bei den Agile Team Members zulassen/fördern

Ich kann Menschen nicht verändern. Ich Impulse, Anregungen, Irritationen vornehmen

Macht andere besser

kann motivieren

Wollen kontinuierlich lernen und sich verbessern

Weitere Kategorien

Ergänzende Führungsaspekte, welche im Zusammenhang mit Selbstführung aufgetreten sind

Wertschätzung und achtsame Kommunikation (Zuhören, Umgang mit Konflikten, Feedback geben)

Hohe Dialogfähigkeit, Feedback geben können
 Empathie (verstehen statt nur zuhören)
 Können die Perspektiven und Gefühle der Team Members verstehen und wertschätzen (Empathie).
 Konflikt und Kritik-Kompetenz
 Positive, aktive Kommunikation
 zuhören zum Verstehen, nachfragen zum Verstehen, reden, dass er verstanden wird
 kann zuhören
 Hören aktiv zu
 Wertschätzenden Rahmen für Dialog schaffen
 Starke Kommunikation (klar, ermächtigend)
 Beobachtung, Präsenz
 Schaffen eine Kultur der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Respekts.
 Umfeld gestalten (psychologische Sicherheit)
 *) zuhören ist zentral, wenn man Feedback einholt, deshalb der Ebene Selbsterkenntnis zugeordnet

Ganzheitliches verantwortungsvolles Denken und Handeln

Systemisches Verständnis und Handeln
 Vorausschauendes Handeln
 Systemische Denke (Muster, Spannungen, Zusammenwirken)
 kann antizipieren, kann Auswirkungen einschätzen
 Entwickeln und Kommunizieren von Vision, Big Pictures, Zielbildern
 kann fokussieren

Häufigkeit (überführt in Ergebnisse)

Rang	Begriff	Häufigkeit	Zuordnung Ebene Dynamisches Kernmodell
2	Selbstverantwortung		5 Selbstverantwortung (Werte- und Haltungsebene)
2	Vorbild		5 Selbstverantwortung (Werte- und Haltungsebene)
1	Reflexion (als Wortbestandteil)		11 Selbsterkenntnis (Reflexionsebene)
2	Feedback		7 Selbsterkenntnis (Reflexionsebene)
3	Zuhören		3 Selbsterkenntnis (Reflexionsebene)
4	Ziele (als Wortbestandteil)		3 Selbstentwicklung (Umsetzungsebene)

Zuordnung Ebene	Ebenen sind nicht trennscharf zuordbar	Aspekt in die Ergebnisse integriert
		Zusammenfassung
Ebene	Verhalten alle Mitarbeitende	
Selbstverantwortung	Eigeninitiative / Verantwortungsvolles Handeln	
Selbstverantwortung	Verantwortungsvolles Handeln	
Selbstverantwortung	Kooperationsfähigkeit	
Selbstverantwortung	proaktiv Handeln	
Selbstverantwortung	Demut, Respekt, Selbstlos	
Selbstverantwortung	Verantwortung übernehmen (bsp auch bei Problemlösung)	
Selbstverantwortung	ist motiviert	
Selbstenwicklung	Sich selbständig organisieren können (Selbstmanagement)	
Selbstverantwortung	Verantwortung übernehmen	
Selbstenwicklung	Motivieren sich selbst und arbeiten konsequent an den eigenen Zielen (Selbstdisziplin).	
Selbstenwicklung	Mitdenken und Initiative zeigen, sich gleichwertig im Team einbringen	
Selbstverantwortung	Erkennt Konsequenzen für eigenes Tun und übernimmt Verantwortung dafür	
Selbstenwicklung	Zeit "sinnvoll" nutzen	
Selbstverantwortung	Neugierde	
Selbstverantwortung	Positive Haltung / Growth Mindset	
Selbstverantwortung	Kritikfähigkeit (Sachliche Ansprache)	
Selbstverantwortung	Diversity-Mindset (ergänzen vor "missionieren")	
Selbstenwicklung	kann fokussieren	
Selbstenwicklung	In Dialog treten, Perspektivenwechsel, Offenheit	
Selbstenwicklung	Humor	
Selbstenwicklung	Können Rückschläge überwinden und sich Veränderungen anpassen (Resilienz).	
Selbstverantwortung	Positive Einstellung / Geniessen Dynamisches Selbstbild / sich selbst Bewusstsein (Charakterstärken)/ Selbstfürsorge	
Selbstenwicklung	eigene Glaubenssätze hinterfragen	
Selbstverantwortung	Eigene Bedürfnisse und Werte kennen	
Selbstverantwortung	Grundbedürfnisse (Autonomie, Kompetenz, Bindung)	
Selbstenwicklung	Kann eigene Bedürfnisse in Kontext stellen mit Umfeld und sich daraus selbst Steuern	
Selbstverantwortung	Selbst-verantwortung und Selbst-aktualisierung (Entscheid und Verantwortung)	
Selbstverantwortung	Selbstverantwortung für sich und die eigene Gesundheit tragen	
Selbstverantwortung	Gelassenheit, sieht Kritisches als Chance	
Selbstverantwortung	kann nein sagen, sich abgrenzen	
Selbstenwicklung	sich selber steuern und führen	
Selbstverantwortung	Lebens-qualität / Wohlbefinden / Aufblühen	
Selbstverantwortung	Schützt sich gegen Stress	
Selbstverantwortung	für sich selber sorgen	
Selbstverantwortung	Erkennen und regulieren ihre eigenen Emotionen. Zeigen Einfühlungsvermögen in die Gefühle anderer (Emotionale Intelligenz).	
Selbstverantwortung	Bewusstsein über eigene Ressourcen	
Selbstenwicklung	ist authentisch	
Selbstenwicklung	Wollen kontinuierlich lernen und sich verbessern	
Selbsterkenntnis	aus Feedback / Reflexion lernen	
Selbsterkenntnis	Feedback einholen und geben	
Selbsterkenntnis	Lernfähigkeit Feedback, Erfahrung	
Selbstverantwortung	Selbstverantwortung auch für eigene Weiterentwicklung übernehmen (ggf. Support holen)	
Selbsterkenntnis	Verbindung sein: kann eigenes Tun und sein reflektieren	
Selbsterkenntnis	sich Zeit nehmen für Reflexion	
Selbsterkenntnis	zuhören zum Verstehen, nachfragen zum Verstehen, reden, dass er verstanden wird	
Selbsterkenntnis	kann zuhören	
Selbstenwicklung	die eigenen Komeptenzen kennen, weiterentwickeln	
Selbsterkenntnis	Überdenken das eigene Verhalten regelmässig (Selbstreflexion)	

Frage 3: Weshalb ist Selbstführung für die digitale Zone wichtig? Welche Wirkung erzeugen wir damit, wenn wir das Bewusstsein bei allen Rollen dahingehend stärken?

Kategorien aus der Theorie	Arbeitsleistung / Leistungsfähigkeit	soziale Beziehungen	Kreativität / Innovation	Selbstentwicklung	Empowerment (Ermächtigung und Freiraum) gewähren	Gesundheitsverhalten / Wohlbefinden	Voraussetzung für Shared Leadership
Ergebnisse	Gute Leistung der Digitalen Zone (Effizienz und Effektivität)	Fördert gelingende Beziehungen und schafft Vertrauen	Innovation	Wirkung: Persönlichkeitsentwicklung und damit Element für die Organisationsentwicklung	Empowerment der Mitarbeiter: Wir übertragen den MA mehr Autonomie und Verantwortung.	Eine gesunde Selbstführung bringt mich in die Balance und lässt mich gesund bleiben	Shared Leadership bedingt Servant Leadership bedingt Self-Leadership ...
Ergebnisse	Vermeiden operativer Hektik - Steigerung Effektivität	Verbesserte Unternehmenskultur	Steigerung Innovationskraft	Mobilität und MA-Entwicklung	Reales "Employer Branding" Entgegenwirken Fachkräftemangel	Stärkung der Resilienz, Leistungsfähigkeit	Selbstwirksamkeitserfahrung unterstützen
Ergebnisse	Prozesse und Entscheidungswege können beschleunigt/verkürzt werden.	Wir schaffen eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit und der Zusammenarbeit.	Veränderungsbereitschaft	Selbstführung ist überall im Leben wichtig!	Sinnhaftigkeit des eigenen Beitrags für das Gesamte steigt > Freude an der Arbeit = motivierte Mitarbeitende	Abwesenheitstage sinken	Damit Umgang mit Handlungsspielraum und Verantwortung gelingt ("Stabilität")
Ergebnisse		Macht uns menschlicher	Ist auch essentiell, sich und sein Umfeld (die Organisation) weiterentwickeln und an Veränderungen anpassen zu können	Weil alles im Leben bei einem selber anfängt		Personalmotivation steigt	Umgang mit Unsicherheit, Ambiguitätstoleranz
Ergebnisse			Die Vielfalt der Perspektiven für die Zielerreichung nutzen				

Frage 4: Wie könnte die digitalen Zone das Bewusstsein bei allen Rollen hinsichtlich Selbstführung stärken? (bspw. Workshops für Servant Leader, Trainings für alle Rollen)

Ergebnisse kategorisiert dargestellt

Führung und Vorleben	Schulungen und Trainings	Coaching und Mentoring	Reflexion und Feedback	Austausch und Zusammenarbeit	Planung und Umsetzung	Strategien und Ansätze
Vorleben / Ansprechen	Schulungen anbieten, Schulungsangebote	Coaching	(Selbst-) Reflexion	Peer-Austausch,	Als Unternehmensziel festlegen	echte Dialogfähigkeit
Vorleben und selber üben	Schulungen/Lernplattformen anbieten	Mentoring und Coaching	Reflexion und Feedback üben	Erfahrungsaustausch InterSupervisionen (insbesondere für SL)	Im Alltag einplanen	STE Workout thematisiert. SOM oder Arch ebenso thematisieren
Wichtigkeit des Themas vorleben	Trainings Workshops für das fachlich/methodische Verständnis	Individuelle Coaching-Prozesse (insbesondere Servant Leaders)	"Probieren", reflektieren, Erkenntnisse gewinnen		Trainieren on the job (bestehende Gefässe nutzen)	Coaching, Unterstützung durch CL
Das Thema als Hauptthema priorisieren	Reflektive und erfahrbare Trainings	Individuelle Coachings - die Selbstführung in den MA wecken/stärken	darüber reden: Zeit und Peer zum Feedback		Karten mit diesen Themen zur Anwendung im Alltag	Naturbelassene Belohnungsstrategien
Es im Dialog hoch halten, immer wieder drüber sprechen.	Workshops mit Servant Leader > in die Org bringen	Coaching, Unterstützung durch CL				Good practices
	Formate anbieten: I&A					
	Ganz bewusstes "ausbilden" von Teamcoaches / Scrum Master					

Summary Explorer Fokusgruppen Ergebnis Selbstverantwortung

Kategorie / Codes	Fokusgruppe 2 Transkript FG1	Fokusgruppe 1 Transkript FG2
Selbstverantwortung - Haltungsebene		
Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen	<p>Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen Verantwortungsvolles Handeln</p> <p>-> integriert Ergebnisse Fokusgruppe Fokusgruppe 2 Transkript</p>	<p>- Selbstverantwortung bedeutet, sich selbst wahrzunehmen -> integriert</p> <p>- Verantwortung für das eigene Handeln oder Nichthandeln zu übernehmen und sich selbst zu steuern. -> integriert</p> <p>- Dafür braucht es eine Grundlage, ein Leitbild oder Werte, die als Fundament für die Selbstführung dienen. -> Integriert.</p> <p>- Selbstverantwortung beinhaltet auch Selbstaktualisierung, Selbstentwicklung, Feedback und die Reflexion der eigenen Werte. -> integriert</p> <p>- Selbstverantwortung ist eng verbunden mit Autonomie, Kompetenz und Bindung als psychologische Grundbedürfnisse. -> Teil-integriert</p> <p>- Ganzheitliches Denken und Handeln, das den Kontext und die Auswirkungen des eigenen Handelns berücksichtigt, ist wichtig für Selbstverantwortung. -> Teil-integriert</p> <p>noch offen:</p> <p>- Die Kommunikation und Vermittlung dieses ganzheitlichen Denkens wird als eine der wichtigsten Aufgaben erachtet.</p>

Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > **selbstdisziplin**

Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > **sich abgrenzen, etwas zulassen**

sich selber respektieren, meine Grenzen auch das Gegenüber
Achtsam sein miteinander (zwischen Reflexion/Achtsamkeit)

-> integriert ins Ergebnis Fokusgruppe Fokusgruppe 2 Transkript

Verantwortung für das eigene Handeln oder auch nicht Handeln -> integriert
Fokusgruppe 1 Transkript

Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > **Eigene Werte als Grundlage kennen**

selbstführung braucht eine Grundlage -> Leitbild / Vision, Werte -> grundlegend um Selbstentwicklung zu gestalten,
> integriert

dazu braucht es Feedback, Selbsteobachtung -> integriert
Fokusgruppe 1 Transkript

Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > **Grundbedürfnisse kennen**

Auch Grundbedürfnisse, -> integriert
Autonomie, Kompetenz
Fokusgruppe 1 Transkript

Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > **Energie - und Erholungsfähigkeit**

Energiehaushalt zu hinterfragen, so die eigenen Ressourcen entsprechend anpassen (wie geht es mir gerade, was brauche ich?)
->integriert

Auswirkung auf Führungsverhalten: Dies kann eine Herausforderung sein, insbesondere wenn Druck, Budgetkrisen oder andere Themen auftauchen.

In solchen Situationen ist es schwierig, die Rolle des unterstützenden Servants zurück zu nehmen und dennoch nicht eine dominantere Führungsrolle zu verfallen. Dennoch ist es wichtig, beide Aspekte - Diener und Anführer - fließend einsetzen zu können, je nach Situation mal mehr unterstützend, mal mehr direktiv.

	Servant & Leader sein -> Balance finden Fokusgruppe 2 Transkript	
Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > Energie - und Erholungsfähigkeit > Energiemanagement / Work Life Balance	Ressourcen-Energie Management: wie ist die Energie Bilanz -> intergriert Fokusgruppe 2 Transkript	
Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > Energie - und Erholungsfähigkeit > Resilienz	Resilienz: Selbstfürsorge, Energiehaushalt hinterfragen, Ressourcen justieren, Selbstkontakt, Gelassenheit Umgang mit Rückschlägen wenn etwas nicht so schnell geht, braucht es eine Lernphase Fokusgruppe 2 Transkript	
Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > Verantwortung übernehmen		Verantwortung, mitdenken, insbesondere Selbstverantwortung übernehmen -> integriert Fokusgruppe 1 Transkript
Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > Verantwortung übernehmen > Ganzheitliches Denken und Handeln (+)		ganzheitlich denke und auch handelt -> integriert Fokusgruppe 1 Transkript
Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > Verantwortung übernehmen > konflikt und kommunikationsfähigkeit		ganzheitlich kommuniziere > aufzuzeigen/vermitteln von Orientierungspunkte und Einordnen im Grossen Ganzen → für Selbstorganisation wichtig. Fokusgruppe 1 Transkript
Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > Verantwortung übernehmen > konflikt und kommunikationsfähigkeit > sich und andere respektieren	sich selber gegenüber respektvoll sein (eigene Grenzen respektieren) und das Gegenüber respektiveren, achtsamer Umgang pflegen irgendwo zwischen Reflexion und Achtsamkeit. -> integriert Fokusgruppe 2 Transkript	
Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > Verantwortung übernehmen > konflikt und kommunikationsfähigkeit > etwas einfordern / Verantwortung übernehmen		sich selber wahrzunehmen Reflexion Verantwortung übernehmen für das eigene Handeln oder nicht handeln

		<p>-> integriert Fokusgruppe 1 Transkript</p>
<p>Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > Verantwortung übernehmen > konflikt und kommunikationsfähigkeit > Servant Leader: Zuhören</p>	<p>- Aktives Zuhören ist wichtig, aber oft vernachlässigt, da Menschen mit vielen Verantwortungen überlastet sind</p> <p>- Zuhören erfordert Präsenz und Achtsamkeit, um den anderen wirklich zu verstehen und selbst präsent zu sein</p> <p>- Zuhören ist eine Fähigkeit, die trainiert werden muss, damit Gespräche konstruktiv verlaufen können</p> <p>-> integrieren Auswirkungen Führungsverhalten Fokusgruppe 2 Transkript</p>	
<p>Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > Verantwortung übernehmen > für Fehler einstehen</p>		
<p>Selbstverantwortung - Haltungsebene > Selbstverantwortung übernehmen > Verantwortung übernehmen > verantwortungshandeln m Zusammenhang mit</p>	<p>Ganzheitliches Denken und Handeln: wir stehen immer in Beziehung zueinander Fokusgruppe 2 Transkript</p>	
<p>Selbstverantwortung - Haltungsebene > Servant Leader haben andere Verantwortung</p>		<p>Alle Mitarbeitenden können/sollen als Vorbild wirken -></p> <p>Servant Leader haben in der fachlichen/personellen Rollen eine andere/mehr Verantwortung -> sie bewerten - müssen dazu wahrnehmen, dabei müssen sie präsent sein, beobachten können, Rückmeldung geben Fokusgruppe 1 Transkript</p>
<p>Selbstverantwortung - Haltungsebene > Servant Leader haben andere Verantwortung > jede MA ist in der Selbstführung gefordert - beginnt bei mir selbst</p>		<p>- Selbstführung ist ein essenzielles Element der Führung, das alle MA betrifft -> integriert Gemeinsame Führung, da wird über die fachliche und personelle Führung gesprochen, aber die Selbstführung ist eigentlich dieses essentielle Element, wo es überall braucht, eben auch jede Mitarbeitende gefordert ist. -> integriert</p>

		- Selbstführung beginnt bei der individuellen Person selbst -> integriert - Als Führungskraft hat man eine große Vorbildrolle bei der Selbstführung ->integriert
		Fokusgruppe 1 Transkript
Selbstverantwortung - Haltungsebene > Servant Leader haben andere Verantwortung > Servant Leader Vorbild sein	Servant Leader fördern andere in ihrer Selbstführung -> integriert ins Ergebnis Fokusgruppe 2 Transkript	Vorbild sein ist zentral, aber für alle zentral -> Selbstführung für alle wichtig -> integriert Fokusgruppe 1 Transkript
Selbstverantwortung - Haltungsebene > Servant Leader haben andere Verantwortung > Servant Leader vs. MA		Servant Leader Verhalten analog allen MA -> integriert Fokusgruppe 1 Transkript
sich selber führen können u wollen	sich selber führen können -> integriert ins Ergebnis Fokusgruppe Fokusgruppe 2 Transkript	

Summary Explorer Fokusgruppen Ergebnis Selbsterkenntnis

Kategorien	Fokusgruppe 2 Transkript	Fokusgruppe 1 Transkript
Selbsterkenntnis - Reflexionsebene		
Selbsterkenntnis - Reflexionsebene > Kommunikationsfähigkeit / Feedback	Feedback zentrales Themas -> integriert Fokusgruppe 2 Transkript	systematisch Feedback einholen, Selbst-Fremdbild, Reflexion Selbstentwicklung zu gestalten, da gehört Feedback dazu, Selbstbeobachtung -> integriert Fokusgruppe 1 Transkript
Selbsterkenntnis - Reflexionsebene > Reflexionsfähigkeit	- Selbstreflexion ist eine wichtige Voraussetzung, um das eigene Handeln zu hinterfragen und zu verstehen, wie man selbst in Situationen involviert ist (man ist immer irgendwie beteiligt, nicht nur das vis-à-vis) -> integriert	Vorbildrolle nur möglich, wenn ich auch Selbstreflexion mache, Retrospektive (I&A) -> integriert

Regulation von Emotionen des Denkens

- **Selbstreflexion erfordert Zeit und Raum, um darüber nachzudenken, wie man in der Vergangenheit erfolgreich war und dies in die Zukunft mitnehmen kann:** braucht Raum für Reflexion, das ist kein Selbstläufer und das passiert nicht während der Arbeit, sondern das ist eine eigene, ist ein eigener Prozess ist wie, wenn wir, **Gerät brauchen für die Arbeit, dann rüsten sie sich diese Geräte auch nicht von selbst.** Braucht Rüstzeiten. Es braucht die Zeit und Raum, um darüber nachzudenken. Führung braucht auch Zeit, also brauchen auch Selbstführung Zeit.

-> **integriert**

- **Selbstachtsamkeit (Selbstachtsamkeit: Wie nehme ich mein Umfeld wahr, Wie schätze ich mich ein)**

Kritisches Denken und die Offenheit, andere Meinungen zuzulassen, sind wichtige Aspekte der Selbstreflexion, die Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit erfordern.

- Selbstreflexion ist ein wichtiger Bestandteil von Resilienz und Achtsamkeit.

> **integriert**

Fokusgruppe 2 Transkript

Fokusgruppe 1 Transkript

Selbsterkenntnis - Reflexionsebene > **Reflexionsfähigkeit > mit sich in Verbindung sein/Achtsamkeit**

achtsam, präsent sein -> **integriert**
Fokusgruppe 2 Transkript

mit sich in Verbindung sein -> **integriert -> Selbstverantwortung**
Fokusgruppe 1 Transkript

Selbsterkenntnis - Reflexionsebene > Reflexionsfähigkeit > **Wer bin ich**

was für ein Typ Mensch bin ich -> Grundlage
Fokusgruppe 1 Transkript

Selbsterkenntnis - Reflexionsebene > Reflexionsfähigkeit > Wer bin ich > Stärken

Selbstkenntnis als Voraussetzung

Selbstkenntnis ist eine grundlegende Voraussetzung für jegliche Form der Führung. -> **integriert**

Ohne die Fähigkeit, sich selbst zu führen und zu kennen, kann man andere nicht effektiv führen. -> **integriert**

Die Selbstführung bildet das Fundament, auf dem Gemeinsame Führung aufbaut. -> integriert

Nur wer sich selbst versteht und steuern kann, ist in der Lage, zielgerichtet und unabhängig von äusseren Einflüssen wie Personen, Umständen oder Emotionen zu handeln. -> Selbstentwicklung

-> integriert
Fokusgruppe 1 Transkript

Summary Explorer Fokusgruppen Ergebnis Selbstentwicklung

Kategorie	Fokusgruppe 2 Transkript	Fokusgruppe 1 Transkript
Selbstentwicklung - Umsetzungsebene		
Selbstentwicklung - Umsetzungsebene > selbststeuerung	Ziele setzen und diese verfolgen, erreichen -> integriert Fokusgruppe 2 Transkript	Selbstmanagement: sich selber steuern Fokusgruppe 1 Transkript
Selbstentwicklung - Umsetzungsebene > selbststeuerung > Selbstkontrolle		
Selbstentwicklung - Umsetzungsebene > selbststeuerung > Selbstregulation	Selbstregulation von Emotionen und Denken -> integriert Fokusgruppe 2 Transkript	
Selbstentwicklung - Umsetzungsebene > selbststeuerung > Selbstregulation > Emotionen		Emotionen und sein Handeln steuern integriert Fokusgruppe 1 Transkript
Selbstentwicklung - Umsetzungsebene > Lernen	lifelong Learning integriert Fokusgruppe 2 Transkript	Lernfähigkeit integriert Fokusgruppe 1 Transkript
Selbstentwicklung - Umsetzungsebene > Neugierde	neugierig sein Fokusgruppe 2 Transkript	
Selbstentwicklung - Umsetzungsebene > Veränderungsbereitschaft		Einstellung verändern Fokusgruppe 1 Transkript

Selbstentwicklung - Umsetzungsebene > Selbstentwicklung

Ziele setzen, Verantwortung übernehmen -> dazu braucht es eine Grundlage (Werte, Bedürfnisse kennen), damit man weiss in welche Richtung man sich entwickeln möchte, welche Stärken ich dahingehend mitbringe integriert
Fokusgruppe 1 Transkript

Selbstentwicklung - Umsetzungsebene > Ziele setzen

selber Ziele setzen, verfolgen, erreichen -> integriert Fokusgruppe 2 Transkript

sich Ziele setzen und Verantwortung dafür zu übernehmen integriert
Fokusgruppe 1 Transkript

Anhang F: Gegenüberstellung der Selbstführungsverständnisse

Basierend auf den Ergebnissen zum Selbstführungsverständnis wurde eine Gegenüberstellung in der nachstehenden Tabelle erstellt. Diese diente als Grundlage für die Zusammenfassung im Kapitel 4.3.

Tabelle 13: Vergleich Selbstverantwortung: Verständnis zwischen Organisation und RTEs (eigene Darstellung, 2025)

Kernaspekte Organisation	Kernaspekte RTEs	Passung	Interpretation Verständnis und Strategien	Möglicher Handlungsbedarf
Selbstführung beginnt bei mir (Vorbild sein): Selbstverantwortung als Haltung (vor-)leben – nicht nur davon erzählen	Sich selbst führen können und wollen Vorbild sein	ja	<ul style="list-style-type: none"> RTEs sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass sie Selbstführung praktizieren. Die Selbstführung fordert die RTEs insbesondere zeitlich und auch energetisch. 	RTEs in ihrer Vorbildfunktion bewusst stärken.
Eigene Bedürfnisse und Werte kennen Dieses auch bei Bedarf zurückstellen können.	-	stärken	<ul style="list-style-type: none"> Eigene Bedürfnisse / Werte wenig in Verbindung mit der Selbstführung gebracht. Die Ausprägung der sozialen Strategien deuten darauf hin, dass sie sehr teamorientiert denken und handeln. 	Bedürfnisse / Werte thematisieren und Zugang dazu schaffen.
Ressourcen- und Energie-Management: Selbstverantwortung für sich und seine	Eigene Energie im Blick halten: Für Ausgleich und Life-Balance sorgen	Eher ja	<ul style="list-style-type: none"> RTEs erwähnten Energie mehrfach. Die praktische Umsetzung scheint schwierig. 	Thema in den Kontext der Gesundheit stellen und Bewusstsein dafür stärken.

Kernaspekte Organisation	Kernaspekte RTEs	Passung	Interpretation und Strategien	Verständnis	Möglicher Handlungsbedarf
Gesundheit tragen.			<ul style="list-style-type: none"> Dies zeigt sich auch bei der geringen Ausprägung Gesundheit förderlicher Strategien. 		
Achtsamkeit /Respekt gegenüber sich selbst und anderen.	Sich abgrenzen, etwas zulassen Anderen Raum geben Erfahrungen zu machen	eher ja	<ul style="list-style-type: none"> Achtsamkeit wurde im Rahmen der gesundheitsförderlichen Strategien von einer Person erwähnt. 		Thema in den Kontext der Gesundheit stellen und Bewusstsein dafür stärken.
Ganzheitliches verantwortungsvolles Denken und Handeln	Verantwortung übernehmen – auch für Unangenehmes	Eher stärken	<ul style="list-style-type: none"> Verantwortungsbewusstsein ist bei den RTEs sehr ausgeprägt. Verständnisse zeigen sich sehr breit gefächert und sind individuell geprägt. 		Verständnis von «Ganzheitliches Denken» konkretisieren und Erwartungen dazu offenlegen.

Selbsterkenntnis

Andere in ihrer Selbstführung unterstützen: Reflexion und Feedback fördern (Selbsterkenntnis fördern) gehört zur zentralen Erwartung an die Servant Leader.

Die Kernaspekte der Selbsterkenntnis passen sehr gut aufeinander oder umfassen sinngemässe oder ähnlichen Aspekte.

Tabelle 14: Vergleich Selbsterkenntnis: Verständnis zwischen Organisation und RTEs (eigene Darstellung, 2025)

Kernaspekte Organisation	Kernaspekte RTEs	Passung	Interpretation	Handlungsbedarf
Selbstreflexion: Überdenken	Selbstreflexion: Eigene Handlungen und den eigenen Beitrag	ja	Selbstreflexion ist den RTEs sehr wichtig, sie tun es regelmässig.	Zeit und Raum dafür anbieten.

Kernaspekte Organisation	Kernaspekte RTEs	Passung	Interpretation	Handlungsbedarf
das eigene Verhalten regelmäßig.	reflektieren und kritisch hinterfragen			
Systematisch Feedback einholen	Feedback als Grundlage für die Selbstreflexion nutzen	ja	Wird von den RTEs bereits rege praktiziert. Der Umgang damit ist nicht immer leicht.	Zeit und Raum dafür anbieten.
Prüfung Selbst- und Fremdbild	Selbstkenntnis, eigene Stärken/Schwächen kennen Stärken gezielt ausbauen.	ja	Wird von den RTEs bereits praktiziert. Siehe auch Feedback.	Zeit und Raum dafür anbieten, Stärken erkennen, ausbauen

Selbstentwicklung

Andere in ihrer Selbstführung unterstützen: Selbstentwicklung fördern

Die Kernaspekte der Selbstentwicklung passen alle sehr gut aufeinander-

Tabelle 15: Vergleich Selbstentwicklung: Verständnis zwischen Organisation und RTEs (eigene Darstellung, 2025)

Kernaspekte Organisation	Kernaspekte RTEs	Passung	Interpretation	Handlungsbedarf
Sich selbst Ziele setzen, verfolgen, erreichen	Sich Ziele setzen und eigene Wirkung in Alltagssituationen fördern.	ja	<ul style="list-style-type: none"> RTEs arbeiten zielorientiert, verfügen dafür über ein erprobtes Repertoire an Verhaltensorientierte Strategien. Arbeitsmethodik gibt einen guten Rahmen vor, zielorientiert zu arbeiten. Schwieriger ist es persönliche Ziele konsequent zu verfolgen. 	<p>Ziele und Wirkung fürs Unternehmen in Verbindung setzen</p> <p>Mehr einfordern seitens Centerleitung, es zu tun.</p>

Kernaspekte Organisation	Kernaspekte RTEs	Passung	Interpretation	Handlungsbedarf
Selbstmotivation und Selbststeuerung	Selbststeuerung auch in schwierigen und unangenehmen Situationen dranbleiben.	ja	<ul style="list-style-type: none"> • RTEs verfügen über hohe Eigenmotivation, dies zeigt sich auch in der Ausprägung der natürlichen Belohnungsstrategien (vgl. Kap. 4.2.4) • Selbststeuerung ist insbesondere in herausfordernden und unangenehmen Aufgaben anspruchsvoll. 	Strategien zur Selbststeuerung in schwierigen Alltagssituationen können noch gestärkt werden.
Regulation von Emotionen und Denken	Selbstregulation nicht vorschnell reagieren, innerliche und zeitliche Distanz schaffen	ja	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstregulation ist für mehrere RTEs herausfordernd. • Dies deckt sich auch in der niedrig ausgeprägten Strategiedimension Konstruktive Gedankenmuster (vgl. Kap. 4.2.4) 	Fördern von konkreten Strategien könnte sinnvoll sein.
Lebenslanges Lernen (Growth Mindset)	Lernen und Selbstentwicklung: Feedback sowie die Selbstreflexion des eigenen Beitrages, des eigenen Handelns als Quellen nutzen	ja	<ul style="list-style-type: none"> • RTEs wollen Lernen • Auch verschiedene verhaltensorientierte Strategien deuten darauf hin, dass sie sie sich stetig weiterentwickeln wollen. • Schwierig ist es für sie aus dem «Hamster-rad» und Zeit zur Selbstentwicklung aufzuwenden. 	Zeit und Raum bieten, es zu tun.

Kernaspekte Organisation	Kernaspekte RTEs	Passung	Interpretation	Handlungsbedarf
Achtsamkeit und Präsenz – Zuhören Wertschät- zende und achtsame Kommunika- tion	Verantwortung über- nehmen: Sicheren Raum bie- ten, um Konflikte zu lösen	ja	Kommunikation und Um- gang mit Konflikt ist ein zentrales Thema. Themen scheinen ein über- greifendes Führungsthema zu sein. Sind nicht einzig auf der Ebene von Selbst- erkenntnis zu betrachten (s. oben)	Führungsthemen wie Umgang mit Konflikten vertiefen und mit Selbstfüh- rung verbinden.