

# Gelassen erfolgreich sein

Newsletter der LeCo Leadership Coaching GmbH

## „Wie kann ich Mitarbeitende motivieren?“

In meiner Arbeit mit Führungskräften wird häufig beklagt, dass Mitarbeitende nicht motiviert sind, keine Eigeninitiative zeigen oder sich häufiger als üblich krank melden. Dann wird mir die Frage gestellt, wie man diese Mitarbeitenden motivieren könne. Meine Antwort lautet stets, dass man Menschen nicht motivieren kann. Denn die Motivation nach dem Prinzip „Zuckerbrot und Peitsche“ funktioniert nicht nachhaltig. Ein guter Vorgesetzter sollte jedoch darauf achten, für die Mitarbeitenden ein Umfeld zu schaffen, in dem Demotivation verhindert wird.

### Inhalt

„Wie kann ich Mitarbeitende motivieren?“  
(Seite 1)

Selbstwirksamkeit  
(Seite 2/3)

In eigener Sache  
(Seite 4)

Darauf stellen meine Gesprächspartner oft die Frage: „Was kann ich denn noch tun, damit meine Mitarbeitenden mit Freude und Motivation bei der Arbeit sind?“

Wir besprechen dann gemeinsam, wie der Tagesablauf dieser Menschen aussieht. Wir überlegen, ob die Teamsituation die Arbeitsunlust verursacht, oder ob der/die Vorgesetzte möglicherweise der Grund für Unzufriedenheit ist. Oder kann es auch daran liegen, dass die Mitarbeitenden das Gefühl haben, sie hätten keinen Gestaltungsspielraum im Arbeitsalltag? Möglicherweise liegt die Ursache aber auch außerhalb des Arbeitsalltags und wird durch die private Situation hervorgerufen.

Häufig ist die Ursache, dass die Mitarbeitenden nicht mehr das Gefühl haben, mit ihrer Arbeit etwas bewirken oder erreichen zu können. Die Psychologie spricht dann von dem Gefühl der fehlenden Selbstwirksamkeit.

Der heutige Newsletter beschäftigt sich mit diesem Thema. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und freue mich über ihre Rückmeldungen.

Ihr  
Uwe Juli



## Selbstwirksamkeit

### *Was ist Selbstwirksamkeit?*

**S**elbstwirksamkeit bezeichnet in der kognitiven Psychologie die Überzeugung einer Person, dass sie schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen kann. Der Begriff wurde vom amerikanischen Psychologen Albert Bandura geprägt.

Ein Beispiel für Selbstwirksamkeit ist, dass ich bereits erfolgreich verschiedene Projekte geleitet habe und deshalb gerne die Leitung eines neuen Projekts übernehme. Oder dass ich in meinem Beruf bereits in verschiedenen Positionen gearbeitet habe und deshalb eine mir angebotene Position, die ich bisher noch nicht inne hatte, mit der Gewissheit annehme, sie erfolgreich ausführen zu können. Selbstwirksam bin ich also dann, wenn ich aufgrund meiner bisherigen Erfahrung überzeugt bin, eine neue Aufgabe erfolgreich ausführen zu können.

### *Was ist der Unterschied zwischen Selbstwirksamkeit und Selbstbewusstsein?*

**D**ie Begriffe „Selbstwirksamkeit“ und „Selbstbewusstsein“ haben natürlich gewisse Gemeinsamkeiten. Selbstwirksamkeit bezieht sich eher auf Aufgaben oder Situationen, die man bereits kennt und bei denen man sich in der Lage fühlt, sie erfolgreich zu bewältigen. Selbstbewusstsein

hingegen betrifft die allgemeine Einstellung, dass man unabhängig von den Herausforderungen, die auf einen zukommen, zuversichtlich ist, dass man sie auf die eine oder andere Weise meistern wird.

### *Selbstwirksamkeit im Team*

**L**asse Sie uns über die Führungskräfte sprechen, die es mit Teams zu tun haben, die als „unmotiviert“ gelten. Es gibt verschiedene Gründe, warum Teams sich so verhalten können. Möglicherweise hat die Führungskraft in bester Absicht die Meinung:

- Ich kann es schneller selbst ausführen als mein Team
- Das Team führt die Aufgabe nicht in der gleichen Qualität aus
- Es dauert zu lange, bis ich es jemandem erklärt habe
- Das Team soll mit diesem Thema nicht auch noch belastet werden
- Ein Erarbeiten im Team dauert zu lange
- ...

Eine solche Haltung hat natürliche Konsequenzen. Denn den Teammitgliedern werden immer weniger Aufgaben übertragen und falls doch bekommen sie das Gefühl vermittelt, es sowieso nicht gut genug auszuführen. Dadurch zeigen sie auch bei neu anstehenden Aufgaben wenig Bereitschaft,

sich aktiv und motiviert einzubringen. Sie verzichten auch darauf, Themen und Maßnahmen vorzuschlagen, weil sie denken, dass die Vorschläge sowieso nicht akzeptiert werden.

Auch die Bereitschaft zur Selbstorganisation nimmt ab, da die Befürchtung besteht, Fehler zu machen. Ich nenne diesen Zustand „erlernte Unselbstständigkeit“.

Und diese Unselbstständigkeit wird noch verstärkt, indem den Mitarbeitenden die alltäglichen Arbeiten zu viel werden und sie sich ausführlich über Kunden, Vorgesetzte, die Organisation usw. beschweren.



### Beispiel: Corona

Die Corona-Pandemie hat deutlich gezeigt, wie strikte Vorgaben und häufige Änderungen die Handlungsfreiheit der Menschen einschränken. Statt eigeninitiativ und kreativ zu handeln, wurden sie dazu angehalten, auf Anweisungen zu warten und diese umzusetzen. Solche Beschränkungen, wie wir sie alle während der Corona-Zeit erlebt haben, führt dazu, dass Menschen ihre Gefühl der Selbstwirksamkeit verlieren. Auch wenn die Beschränkungen später aufgehoben werden, sind sie so verunsichert, dass das eigenständige und eigenverantwortliche Handeln zunächst ausbleibt.

Es gibt immer noch Gruppen, die sich aus dieser ‚Corona-Trance‘ noch nicht befreien konnten. In solchen Fällen spreche ich von „psychologischem Long-COVID“.

### Was kann die Führungskraft denn dann tun?

Um das Selbstwirksamkeits-Erleben der Mitarbeitenden zu stärken, sollten ihnen

anspruchsvolle Aufgaben übertragen werden, die sie eigenständig und eigenverantwortlich erledigen können. Anschließend wird die Durchführung gemeinsam reflektiert hinsichtlich Dauer, Qualität und Zufriedenheit.

Wenn dies nach einiger Zeit gut funktioniert, bitten Sie ihre Mitarbeitenden, selbst vorzuschlagen, welche Aufgaben sie als nächstes erledigen wollen. Falls ihnen keine Aufgaben einfallen, sollten sie innerhalb

einer Frist von beispielsweise 2-3 Tagen eigenen Vorschläge machen. Nach Abschluss der Aufgabe wird erneut gemeinsam reflektiert und die Mitarbeitenden werden aufgefordert, weitere Vorschläge zu machen.

Sicherlich wird es einige Zeit dauern, bis das Team ins eigenverantwortliche

Handeln kommt. Voraussichtlich wird es auch Schwierigkeiten auf diesem Weg geben. Als Führungskraft sollten Sie aber unbedingt vermeiden, eigene Aufgaben vorzuschlagen bzw. bei der Erledigung einzugreifen.

Durch die kontinuierliche Herausforderung werden die Mitarbeitenden allmählich erkennen, dass sie durch ihr Handeln etwas bewirken können und sich dadurch selbstwirksam fühlen.

Nicht allen Teammitgliedern wird diese Art zu arbeiten gefallen. Möglicherweise wird diese Personen sich einen ‚ruhigeren‘ Arbeitsplatz suchen. Aber die positive Atmosphäre im Team wird Menschen anziehen, die selbst etwas in ihrem Arbeitsleben bewirken möchten.

Wenn Sie mit Ihrem Team diesen Weg gehen möchten und Unterstützung benötigen, sprechen Sie mich an. Gerne begleite ich Sie bei Ihrem Vorhaben.



## Sie suchen Unterstützung in einer wichtigen Phase Ihres Lebens?

Es gibt Zeiten im Leben, in denen es gut ist, mit jemandem die eigene Situation aus einem ‚anderen Blickwinkel‘ anzuschauen und neue Wege und Optionen zu entdecken.

Gerne unterstütze ich Sie dabei. Rufen Sie mich an oder senden Sie mir eine E-Mail. Ein Erstgespräch ist immer unverbindlich und es entstehen keine Kosten für Sie.

Ich freue mich von Ihnen zu hören!

Uwe Juli

## Weiterbildungsangebote

### *Sie haben einen besonderen Themenwunsch?*

Gerne erstelle ich Ihnen ein Angebot für Ihre individuelle Fragestellungen. Bei folgenden Themenbereichen kann ich Sie unterstützen:

- **Selbstmanagement** (Umgang mit der Zeit, Selbstorganisation am Arbeitsplatz, Resilienz stärken, Lebensgestaltung mit 50+ usw.)
- **Teamentwicklung** (Teamdynamik, Führung, Kommunikation, Konflikte, Arbeitsstile, Strategieentwicklung, Gestalten von Veränderungsprozessen usw.)
- **Führungskräfteentwicklung** (Führen von Mitarbeitenden, Führen in Projekten, Weiterentwicklung von Mitarbeitenden, Vereinbaren von Zielen, Umgang mit Konflikten usw.)

## Bezug des Newsletters

Möchten Sie den Newsletter regelmäßig beziehen? Das ist ganz einfach möglich, indem Sie eine E-Mail senden an

Uwe.Juli@LeCo-Coaching.de

und Sie erhalten etwa vierteljährlich die News per E-Mail kostenlos und unverbindlich zugesandt. Wenn Sie die News nicht mehr empfangen möchten, genügt ein kurzes E-Mail. Gerne können Sie den Newsletter auch weiterleiten.

## Herausgegeben von:

LeCo Leadership Coaching GmbH  
 Alemannenstr. 16  
 65205 Wiesbaden  
 Telefon 0172 8943916  
 Uwe.Juli@LeCo-Coaching.de

**LeCo**   
 Leadership Coaching GmbH