



Innerbetriebliche Motivationskiller können wie Sand im Getriebe wirken und so die Arbeitsatmosphäre vergiften.

## Sand im Bauhof-Betrieb

**Die erfolgreiche Arbeit eines Bauhofs steht und fällt mit seinen Mitarbeitern. Deshalb ist es wichtig, auf ein gutes Betriebsklima zu achten und Motivationskiller möglichst zu vermeiden. Wie das gelingen kann, zeigt dieser Beitrag.**

In vielen Stellenanzeigen wird auf ein gutes Betriebsklima hingewiesen. Doch was versteckt sich hinter diesem Schlagwort? Ein gutes Betriebsklima setzt sich langfristig aus vielen positiven Faktoren zusammen. Diese Faktoren werden von den Betriebsangehörigen primär subjektiv und unterschiedlich, eher selten objektiv wahrgenommen.

### Schlagwort Betriebsklima

Das Betriebsklima beschreibt die Qualität der Zusammenarbeit aller Beschäftigten in einem Baubetriebshof. Ein gutes Betriebsklima steigert die Leistungsbereitschaft und fördert die Motivation aller sowie deren Identifikation mit ihrem Betrieb.

Ein schlechtes Betriebsklima führt zur Unzufriedenheit, zu nachlassender Leistungsbereitschaft bis hin zur inneren Kündigung. Dabei ist es häufig so einfach, für ein gutes Betriebsklima zu sorgen. Sie brauchen dafür nur zwei Dinge:

- die eigene Bereitschaft, es zu wollen
- und notwendige Zeit

### Motivationsfaktoren der Mitarbeiter

Doch was erwarten die Mitarbeiter? Aufgrund meiner verschiedenen beruflichen Erfahrungen habe ich ein branchenübergreifendes Modell mit vier Motivationsbereichen entwickelt:

### 1. Der Betrieb

Besonders wichtig sind für die Mitarbeiter eine offene Informationspolitik und eine nachvollziehbare Betriebs- und Organisationsstruktur. Auch ein freundlicher Umgangston sowie Lob und Vertrauen tragen dazu bei, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen.

Die betriebliche Ausstattung ist ebenso wichtig wie vernünftige Arbeitsbedingungen. Auch die Größe und Infrastruktur des Betriebs sowie ein moderner Maschinenpark sind für die Mitarbeiter wichtig.

### 2. Die Tätigkeit und das Team

Freude an der eigenen Arbeit, die sich am persönlichen Karriereplan orientiert, steht hier an erster Stelle. Verantwortung, Anerkennung der Leistung sowie abwechslungsreiche Tätigkeiten sind ebenfalls wichtig.

Der zweite Aspekt ist das Team, in dem der Mitarbeiter arbeitet. Kollegen wünschen sich eine feste Kolonne, eine gesunde Konfliktkultur im Team sowie auch mal gemeinsame After-Work-Veranstaltungen.

### 3. Die Sicherheit

Der sichere und unbefristete Arbeitsplatz sowie die zuverlässige Zahlung von Lohn und Gehalt sind die beiden wichtigsten Motivationsfaktoren in diesem Bereich. Evtl. gibt es ein individuelles Vergütungssystem, welches auch die persönlichen Belange des Einzelnen berücksichtigt.

### 4. Die Persönlichkeit

In erster Linie geht es um den Menschen, um seine berufliche Karriere und seine private Lebensplanung. Beides greift ineinander und beides kann nicht voneinander getrennt betrachtet werden. Mangelnde Wertschätzung im Beruf und viele Überstunden wirken sich auch auf das Privatleben aus.

Jede Persönlichkeit möchte respektvoll und gleich behandelt werden sowie Vertrauen genießen. Auch soll die Arbeit gewürdigt werden. All dies fördert das Selbstvertrauen und die Selbstachtung.

Auf der anderen Seite bringt der Mitarbeiter Teamfähigkeit, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft mit, um die ihm übertragenen Aufgaben pflichtbewusst zu übernehmen.

Schwache Mitarbeiter bedürfen jedoch einer besonderen, ggf. engen Führung durch den Vorgesetzten.

Diese vielen Motivationsfaktoren sorgen dafür, dass sich die Mitarbeiter mit dem Betrieb identifizieren, stolz auf ihre Leistung und/oder Projekte sind. Auch ein kommunaler Bauhof braucht Mitarbeiter, die positiv über ihren Betrieb sprechen.

### Innerbetriebliche Motivationskiller

Es könnte so einfach sein! Doch im Tagesgeschäft streuen wir immer wieder bewusst oder unbewusst Sand in unseren Betriebsmotor. Dadurch läuft der Betrieb möglicherweise unrund oder stottert. Dies führt mit der Zeit dazu, dass beispielsweise:

- die Leistungsbereitschaft abnimmt
- die Verwendung von Killerphrasen und Totschlagargumenten zunimmt
- der Ton rauer wird
- die Fehlerquote steigt
- der Krankenstand zunimmt
- der Dienst nach Vorschrift in den Vordergrund rückt

Letztendlich leidet das Betriebsklima unter diesen vielen negativen Einflüssen.

Bei fünf bauhofLeiter-Führungstagen zu den Themen *Schwierige Mitarbeiter* und *Teamarbeit* waren Innerbetriebliche Motivationskiller stets präsent.

*innerbetriebliche Motivationskiller*

Moti-Kill.	↓	Σ	R	Moti-Kill.	↓	Σ	R
Schlechtes Betriebsklima	●●●●●●●●●●	27	①	Kaum Information von Leitma (fehlende Infos)	●●●●●●●●●●	14	③
Kaum Weiterbildungsmöglichkeiten	●●●●●	5		Kaum Lob/Anerkennung/Wertschätzung	●●●●●●●●●●	23	②
Ungleichbehandlung	●●●●●●●	11	④	Zuriele Dauer Kranke	●●●●●●●●	9	⑦
Veraltete Technik (Ausstattung)	●●●●●●●	11	④	Kompliziertes Formularwesen	●●●●●●●●	10	⑥
Unklare Zuständigkeiten	●●●●●	7		Unklare Strukturen (Orga)	●●●●●	5	
Kontroll-/Regelungswut	●●●●●●	8		Keine Fehler-/Aordbachkultur	●●●●●	4	
Kaum Zeit für Gespräche	●●●●●●●	9	⑦	"Konservativer" Führungsstil	●●●●●●●	8	
fehlende Integration	●●●●	4		wenig/Kaum Entscheidungsspielräume	●●●●●●	7	
				Kaum politische Rückendeckung	●●●●●	7	

Niemann

Bilder: © Johann Delev Niemann

Die Frage „Welche innerbetrieblichen Motivationskiller gibt es in Ihrem Betrieb?“ haben 28 Führungskräfte anlässlich eines bauhofLeiter-Führungstages beantwortet und bewertet. Jeder Teilnehmer konnte sechs Mal eine Wertung abgeben. Ein schlechtes Betriebsklima kann auch die Summe aller innerbetrieblichen Motivationskiller sein. Interessant ist aber auch, dass (2) Anerkennung und Lob sowie (3) Informieren kein Geld, sondern nur guten Willen und Zeit kosten.

### Mitarbeiterführung

Die Zeiten von Befehl und Gehorsam sollten auch auf Bauhöfen schon lange Geschichte sein. Dennoch kommt es vor, dass eine Führungskraft gelegentlich in diesen Führungsstil abgleitet. Der Ton macht die Musik.

Ungleichbehandlung, mangelnde Anerkennung und fehlendes Lob spielen hier eine Rolle. Unangenehme Personalentscheidungen werden gern auf die lange Bank geschoben. Das Sprichwort: *Lieber ein Ende mit Schrecken, als ein Schrecken ohne Ende* beherzigen manche Führungskräfte nicht. Die Weigerung, unangenehme Entscheidungen zu treffen, ist auch eine Keimzelle für ein schlechtes Betriebsklima.

### Wertschätzung – Lob – Anerkennung

*Kein Tadel ist Lob genug!* – Hinter diesem Gedanken verstecken sich im 21. Jahrhundert immer noch viele Führungskräfte. Schulterklopfen ist auch nicht jedermanns Sache. Aber dennoch kann man mit der richtigen Art zu loben das Betriebsklima fördern.

Anerkennung, Lob und Wertschätzung kosten kein Geld! – Doch nicht jedes wohlwollende Wort oder jede Geste kommt auch so an. Grundsätzlich gilt: Anerkennung sollte keiner Routine folgen, sondern von Herzen kommen. Und ein lobender Chef sollte sich immer vergewissern, dass die gewünschte Botschaft auch so verstanden wird.

**Ein Anti-Beispiel:** In einem mittelständischen Unternehmen war es üblich, anlässlich der Weihnachtsfeier Jubilare zu würdigen. Die Jubilare erhielten ein Dankschreiben der Geschäftsleitung sowie einen teuren Bildband.

Der Haken an der Sache war nur, dass fast jeder im Betrieb wusste, dass die Geschäftsleitung vor vielen Jahren eine große Zahl dieser Bildbände günstig erworben hatte. So konnte sich jeder Mitarbeiter ausrechnen, dass er beim nächsten Dienstjubiläum einen solchen Bildband bekommen würde...

### Kommunikations- und Informationspolitik

*Wer informiert ist, ist in Form*, so eine alte Managerweisheit. Doch häufig wird über den mangelnden Informationsfluss von Mitarbeitern geklagt. In Zeiten von SMS und WhatsApp sind viele Möglichkeiten gegeben, Mitarbeiter schnell zu informieren. Doch aus Erfahrung weiß ich, dass so manche Führungskraft gern ihren Informationsvorsprung schützt.

Ein weiterer wichtiger Gedanke bei einer mangelhaften Kommunikations- und Informationspolitik ist die ungewollte Förderung von Gerüchten, die schnell zu Selbstläufern werden und nur mit großem zeitlichen Aufwand wieder „gebändigt“ werden können.

Zeit für persönliche Gespräche ist häufig knapp, aber für die Mitarbeiter wichtig. Auch dies hat etwas mit Wertschätzung und Würdigung der Leistung zu tun.

### Innerbetriebliche Organisation

Undurchsichtige Strukturen, kompliziertes Formularwesen oder Kontrollwut der Führungsetage sind ebenfalls Motivationskiller. Unklare Zuständigkeiten sowie enge Entscheidungsspielräume der unteren Führungskräfte sind weitere Hemmnisse einer professionellen Organisation.

### Investitionsstau

Dieses Schlagwort aus der Tagespresse spielt auch bei einigen Bauhöfen eine Rolle. Ein veralteter Maschinenpark wird immer wieder als Motivationskiller angegeben. Mitarbeiter beklagen ferner, dass sie bei Investitionsentscheidungen, die ihren konkreten Aufgabenbereich betreffen, nicht in die Entscheidungsfindung eingebunden werden.

**bauhofLeiter**  
Wacht, Personal und Technik im kommunikativen Zentrum

**Niemann**

**Die Motive**

---

**Erkenntnis und Zitat:**

**Der Hunger in der Welt nach Anerkennung ist größer als der Hunger nach Brot.**

**Mutter Theresa**  
 Friedensnobelpreisträgerin

www.bauhof-leiter.de

### Motive der Motivation

### Lösungsansätze

Auch wenn es vielen Führungskräften schwerfällt, lässt sich der Weg aus der innerbetrieblichen Misere mit wenigen Aussagen zusammenfassen, die ich mit Beispielen erläutere. Die Beispiele sind anonymisiert, stammen aber aus der Praxis.

**Wehret den Anfängen:** Einem Bauhofleiter platzte nach fünf Jahren der Kragen. Seit fünf Jahren meckert ein älterer Kollege ständig nach dem Motto: *Früher war alles besser!* Fünf Jahre hatte der Bauhofleiter es gemieden, sich intensiv um diesen Mitarbeiter zu kümmern.

Meine Empfehlung: Sobald Sie merken, dass sich ein Störenfried erhebt, der sein Team oder die gesamte Belegschaft über längere Zeit negativ beeinflusst, müssen Sie handeln, auch wenn es schmerzlich ist. Lösungsmöglichkeiten reichen von Gesprächen über veränderte Zuständigkeit bis hin zur Kündigung.

**Mitarbeiter führen, auch wenn's schwer fällt:** Dies ist für mich die schwierigste aller Aufgaben eines Bauhofleiters. Viele Aspekte aus den Beispielen fließen in diese Aufgabe ein, hier noch weitere Empfehlungen:

- Lassen Sie andere Meinungen zu und würgen Sie Andersdenkende nicht ab.
- Wertschätzung und Anerkennung stärken die intrinsische Motivation.
- Fördern Sie den Gedankenaustausch, freuen Sie sich auf Ideen Ihrer Kollegen.
- Geben Sie regelmäßig Feedback.
- Haben Sie Mut zu Veränderungen.

Erfahrene Führungskräfte können die verschiedenen Grade der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter unterscheiden. Dies erfahren sie u. a. durch viele Gespräche.

- **Stabilisierte Zufriedenheit:** Diese Mitarbeiter sind mit ihrer Arbeit wirklich zufrieden und wünschen sich für die nächste Zukunft nur, dass alles so gut bleibt.
- **Progressive Zufriedenheit:** Diese Mitarbeiter sind mit ihrer Arbeit wirklich zufrieden – gerade auch, weil sie es dabei noch weiterbringen können.
- **Resignative Zufriedenheit:** Diese Mitarbeiter bewerteten ihre Arbeit eher positiv als negativ, hatten mehr positive als negative Gefühle und mehr positive als negative Gedanken. Sie überspielen u. a. viele kleinere Missstände, mit denen sie sich zwischenzeitlich abgefunden haben.

**Miteinander reden:** Sie übernehmen in Kürze die Leitung eines Bauhofs in der Nachbarstadt. Der Zeitpunkt der Übernahme ist gut, um Gespräche zu führen. Bei einem größeren Bauhof sollten Sie mit Ihren (künftigen) Führungskräften in Klausur gehen.

Bei einem kleineren Bauhof empfiehlt es sich, sich mit den politischen Entscheidungsträgern an einem neutralen Ort ausführlich zu besprechen, um die Weichen für die Zukunft des Bauhofs zu stellen. So erfahren Sie auch von möglichen Fallstricken in der Gemeinde.

**After-Work-Aktivitäten fördern:** Nach einem Seminar über Teamarbeit für Vorarbeiter gründeten die Teilnehmer eine WhatsApp-Gruppe. Ziel war es, sich einmal im Quartal auf ein Bierchen zu treffen. Meine Empfehlung an die Führungskraft: Stiften Sie mal einen Kasten Getränke oder laden Sie zur ersten Runde ein, ohne selbst an dem Treffen teilzunehmen.

Ein anderes Beispiel ist das sog. „Quartals-Grillen“ im Sommerhalbjahr. Vor und nach der Urlaubsperiode lädt der Betriebsleiter an einem Freitagnachmittag zum Grillen ein. In zwangloser Runde plaudern die Mitarbeiter über dies oder jenes und schaffen so ein angenehmes Betriebsklima.

**Wertschätzung und Lob:** Für die Vorarbeiter kam die Einladung völlig überraschend. Der Chef lud die sechs Vorarbeiter auf seine Rechnung zu seinem Lieblingsitaliener ein. An einem runden Tisch (!) wurde nicht nur gegessen und getrunken, sondern der Chef würdigte die Leistung der Vorarbeiter und hörte sich deren Sorgen, aber auch Ideen an.

**Zuhören können und zwischen den Zeilen lesen:** Zuhören ist nicht gleich zuhören. Mit einfachen Aussagen informieren Mitarbeiter häufig ihren Vorgesetzten über einen Sachverhalt. Der aufmerksame Zuhörer erfährt weit mehr, als nur die gesprochenen Worte. Wenn die Führungskraft dann auch noch geschickt Fragen stellt, erhält sie weitere wertvolle Informationen.

**In die Entscheidungsfindung einbinden:** Ein Bauhof benötigt eine spezielle Maschine und der Betriebsleiter bittet drei Vorarbeiter um konkrete Vorschläge innerhalb der nächsten vier Monate. Dazu gestattet er ihnen u. a. den Besuch der GaLaBau-Messe in Nürnberg. Die Vorarbeiter fühlen sich wertgeschätzt und unterbreiten dem Chef innerhalb der Frist zwei rea-

listische Vorschläge. Der Chef wählt einen Vorschlag aus. Hätte sich der Betriebsleiter für eine dritte Lösung entschieden, wäre der immaterielle Schaden sehr groß und er hätte seine Glaubwürdigkeit verloren.

### Kritischer Ausblick

Haben Sie keine Angst vor Ihren Führungsaufgaben und kommunizieren Sie offen, so fällt mein Fazit für diesen Beitrag aus. Fast alle hier erwähnten innerbetrieblichen Motivationskiller sind Resultate schleichender innerbetrieblicher Prozesse. Führungskräfte brauchen, siehe oben, nur zwei Dinge, um diese Motivationskiller zu eliminieren: die eigene Bereitschaft, es zu wollen, und die notwendige Zeit.

Wenn offen kommuniziert wird, Wertschätzung und Anerkennung in Ihrem Baubetriebshof gelebt werden und gesprochene Worte auch so gemeint sind, dann verstehen alle Kollegen auch, dass z. B. eine Investition erst später getätigt werden muss oder dass aktuell keine neuen Mitarbeiter eingestellt werden können. So schaffen Sie ein gutes Betriebsklima, zum Wohle aller Beteiligten.

**Johann Detlev Niemann**  
Moderator – Coach – Trainer – [www.mct-niemann.de](http://www.mct-niemann.de)

**Peter Berghaus GmbH**  
[berghaus-verkehrstechnik.de](http://berghaus-verkehrstechnik.de)




**Schelling**  
Nutzfahrzeuge GmbH  
Unimog Generalvertretung der Daimler AG

Gemeinsam mehr bewegen!



Unsere Partner	MITSUBISHI GABELSTAPLER	MULAG	TP	BERG
HANSA	FUSO	DYNAPAC	Müller/Mittelalt	ecotech
UNIMOG	MASCHINENFABRIK DÜCKER	RASCO	BUCHER municipal	ILS

Mercedes-Benz  
Trucks you can trust

[www.schelling-nfz.de](http://www.schelling-nfz.de)