

# Der Mitarbeiter als Mitunternehmer, Traum und Wirklichkeit – Ein Erfahrungsbericht

Nicht zuletzt durch den hinlänglich bekannten Fachkräftemangel hat die Bedeutung des Mitarbeiters als zentraler Punkt betrieblichen Erfolges weiter zugenommen. Ist die Bezahlung eines Tariflohnes schon längst kein Unterscheidungsmerkmal mehr zum betrieblichen Mitbewerber, wird über weitergehende „Lohnvorteile“ nachgedacht um für potenzielle Bewerber attraktiv zu wirken. Geleitet vom Idealbild, „der Mitarbeiter als Mitunternehmer“.

Entsprechend alt wie dieser Gedanke, sind auch die Maßnahmen, die hierzu seitens der Betriebe ergriffen wurden. So sind in diesem Zusammenhang Begrifflichkeiten wie Prämienlohn oder Gewinnbeteiligung bereits seit Jahrzehnten bekannt, ergänzt um neuzeitliche Benefits, wie das Jobrad oder steuerlich begünstige Sachbezüge. Immer mit der Hoffnung verbunden, mit diesen Maßnahmen eine besondere Mitarbeiterbindung und Motivation zu erreichen.

In der betrieblichen Praxis scheint sich diese Hoffnung jedoch leider nicht immer im gewünschten Umfang zu erfüllen. Nicht selten wird von Unternehmensseite berichtet, dass Mitarbeiter, trotz vermeintlich besten Rahmenbedingungen, ohne jegliche Vorwarnung, unerwartet die Kündigung auf den Tisch gelegt haben. Natürlich immer gerade dann, wenn es an allen Ecken und Enden an Personal gefehlt hat. Besonders enttäuschend auch, wenn es sich gerade um einen Mitarbeiter gehandelt hat, dem in einer schwierigen persönlichen Situation mit einem besonderen Entgegenkommen (bspw. betrieblicher Kredit oder die Zurverfügungstellung eines Firmenfahrzeuges für private Zwecke) weitergeholfen wurde. Neben der finanziellen Enttäuschung gesellt sich dann die menschliche hinzu, verbunden mit der Angst, dass der jetzt ausscheidende Mitarbeiter noch weitere Kollegen mitnehmen könnte.



**Es schreibt für Sie:**

RA Andreas Becker  
Fachanwalt für Bau- und Architektenrecht

Nienburger Str. 14a · 30167 Hannover  
Telefon: (0511) 123 1370  
Telefax: (0511) 123 13720  
E-Mail: [info@becker-baurecht.de](mailto:info@becker-baurecht.de)  
Internet: [www.becker-baurecht.de](http://www.becker-baurecht.de)



**Es schreibt für Sie:**

Diplom-Betriebswirt Wolfgang Krauß  
Seit über 25 Jahren in der betriebswirtschaftlichen Beratung von Handwerksbetrieben tätig

Kolbing 35 · 83556 Griesstätt  
Telefon: (08039) 9097220  
Mobil: (0172) 7499102  
E-Mail: [wolfgangkrauss-beratung@t-online.de](mailto:wolfgangkrauss-beratung@t-online.de)  
Internet: [www.beratungfuerhandwerk.de](http://www.beratungfuerhandwerk.de)  
[www.die-erfolgswerker.de](http://www.die-erfolgswerker.de)

Da es sich hierbei nicht um einzelne Ausnahmen handelt, drängt sich die Frage nach den Gründen auf. Warum haben sich die eigenen Mitarbeiter gerade für meinen Betrieb entschieden und warum wechseln Mitarbeiter den Arbeitsplatz, wo doch vermeintlich alles passt?

So zeigt sich bei der Frage, warum der Mitarbeiter gerade in dem Betrieb arbeitet, in dem er jetzt ist, folgende Reihenfolge der Gründe auf:

## Befragungen Baustellenmitarbeiter im Ausbauhandwerk, nach Wichtigkeit sortiert

- Angenehmes Betriebsklima, nette Kollegen, netter Chef/-in
  - Standort des Betriebes, möglichst nahe zur Wohnung
  - Arbeitszeitregelung (insbesondere Freitagsregelung)
  - Bezahlung
- Ausschlaggebend ist vorrangig das Betriebsklima, gefolgt von der Frage, wie

weit ist der Betrieb von meinem Wohnort entfernt. In der Rangfolge der Gründe wird auch deutlich, dass der Faktor Geld eine eher untergeordnete Rolle spielt. D.h. natürlich nicht, dass der Verdienst nicht wichtig wäre. Vielmehr kann es sich heute ein Betrieb nicht mehr erlauben „unterdurchschnittlich“ zu bezahlen.

Wie sich in zahlreichen Mitarbeiterveranstaltungen gezeigt hat, besteht zwischen Mitarbeiter und Geschäftsleitung häufig eine unterschiedliche Form der Wahrnehmung bezüglich der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. So wird von Mitarbeiterseite bspw. die im Betrieb erreichte Wirtschaftlichkeit (Umsatzrendite vor Steuern) gerne zwischen 20 % und 30 % geschätzt, (der reale Durchschnittswert liegt eher bei 4 % – 6 %) der Unterschied zwischen dem eigenen Stundenlohn und dem betrieblichen Verrechnungssatz als Gewinn vermutet. Da wird es natürlich für die Geschäftsleitung schwer bei einem knapp kalkulierten Auftrag eine zügige Ausführung zu verlangen.

Ein Mitarbeiter geht primär davon aus, dass die Aufträge mit Gewinn kalkuliert werden. Dieser Logik folgend bedeutet dies, wenn der Betrieb eine gute Auftragslage hat, wird auch entsprechend viel Gewinn erzielt. Dass in den Betrieben oftmals erst über knapp kalkulierte Aufträge eine Grundauslastung geschaffen wird, entzieht sich der Wahrnehmung. Diesen Sachverhalt angesprochen wird gerne von Mitarbeiterseite hinsichtlich der „Aufgabenverteilung“ zwischen Mitarbeiter und Geschäftsleitung folgendes Argument gebracht. „Die Aufgabe des Mitarbeiters auf der Baustelle ist es einen guten Job zu machen und die der Geschäftsleitung ist es die richtigen Aufträge ranzuholen.“ Diese unterschiedliche Wahrnehmung und Betrachtungsweise können dann im schlimmsten Falle zur Kündigung führen.

Bei der Frage nach den Gründen für eine Kündigung durch den Mitarbeiter, hat sich folgende Rangfolge herausgestellt.

- Fehlende Anerkennung, Wertschätzung
- Schlechtes Betriebsklima
- Termin- und Leistungsdruck
- Persönliche Gründe (Gesundheit, Ortswechsel...)

Vor dem Hintergrund der sich immer

stärker abzeichnenden negativen wirtschaftlichen Lage in Deutschland dürften auch auf die Betriebe schwierigere Zeiten zukommen. Waren die letzten Jahre wesentlich durch bessere Betriebsergebnisse und volle Auftragsbücher bestimmt, hat in einigen Branchen der Wettbewerbsdruck bereits deutlich zugenommen. Auf der einen Seite ist der Betrieb mehr denn je gefordert sich dieser Entwicklung anzupassen, auf der anderen Seite schei-

tern erforderliche Maßnahmen an der Akzeptanz derer, die an der Umsetzung beteiligt sind. Gemäß dem Motto: „Motivation durch Information“, werden in Zukunft regelmäßige Mitarbeitergespräche und Informationsveranstaltungen wohl noch wichtiger werden, um die unterschiedlichen Wahrnehmungen weiter anzunähern.

## TERMINANKÜNDIGUNG

# DHBV-Bautenschutzexkursion 2026 Das spanische Baskenland

**5-tägige Fachexkursion inkl. zentralem 4-Sterne-Hotel,  
Halbpension, Führungen und Eintritte**

**21.04.–25.04.2026, Dienstag bis Samstag**

Die diesjährige 5-tägige Fachexkursion führt in den Norden Spaniens. Hier steht Bilbao, oft als „heimliche Kulturhauptstadt Spaniens“ bezeichnet, für eine moderne innovative Stadtentwicklung und herausragende Architekturprojekte, die die baskische

Metropole weltweit bekannt gemacht haben und prägen.

Ausflüge nach Guernika, dem historischen Zentrum baskischer Identität, sowie nach Bermeo, einer der ältesten Hafenstädte der Region und der Besuch der Hängebrücke von Bizkaia, UNESCO-

Weltkulturerbe und wegweisendes Ingenieurbauwerk, geben weitere Einblicke in die regionale Baukunst unter Einbindung zeitgenössischer Architektur, Landschaftsplanung und den Anforderungen nachhaltigen Bauens.

### Kosten

pro Person im DZ (zzgl. Flüge) 1.289,- €

### Anmeldung

Jetzt ausführliche Reisebeschreibung mit Anmeldeformular anfordern unter [info@dhbv.de](mailto:info@dhbv.de)  
Telefon: 02234 48455

