

# Mitarbeitertypen

Mitarbeiter besser verstehen und richtig führen



<b>Dossier-Themen</b>
Unternehmensführung
Personal
<b>➔ Führung</b>
Erfolg & Karriere
Kommunikation
Marketing & Vertrieb
Informatik
Recht, Steuern & Finanzen

## Sofort-Nutzen

**Sie erfahren:**

- warum Sie mehr als jemals zuvor die Potenziale Ihrer Mitarbeiter freisetzen müssen.
- warum der Begriff «Human Capital» weiterhin einen einseitigen Führungsstil begünstigt.
- warum es so wichtig ist, Mitarbeiter als Menschentypen zu erkennen.
- warum die entscheidende Frage für jedes Unternehmen lautet: Wie kann der Mitarbeiter sein Talent so einsetzen, dass daraus der bestmögliche Gewinn erwirtschaftet wird?

**Sie können:**

- jeden Mitarbeiter einem der 16 Mitarbeitertypen zuordnen.
- ein Anforderungsprofil erstellen, das Ihnen die typgerechte Führung erleichtert.
- Ihren Führungsstil typgerecht ausrichten.

## Autorin

---



**Brigitte Miller** ist freie Autorin und Journalistin. Seit 1990 schreibt sie für namhafte Verlage und Online-Portale im In- und Ausland zu den Themenbereichen Management, Mitarbeiterführung, Zeitmanagement, Kreativität und Selbstmanagement.

In ihre Beiträge lässt sie nicht nur die vielen Tipps und Erfahrungen fließen, die sie durch Gespräche und Interviews erhält, sondern auch persönliche Erkenntnisse, die ihr der Berufsalltag beschert.

Dabei hat sie stets einen offenen Blick, weil, beeinflusst von zwei Grundgedanken:

«*Man kann nicht zweimal in den gleichen Fluss steigen*» (*Heraklit*)

und

«*Was gestern gut und richtig war, muss heute längst nicht mehr sein*» (*Unbekannt*)

sie immer weitere Handlungsoptionen entdecken möchte, die die eigenen Grenzen überschreiten lassen – um so das eigene Leben zu bereichern.

Brigitte Miller  
Lilienthalstrasse 18  
D-65205 Wiesbaden

Telefon: +49 (0) 611 718831  
Fax: +49 (0) 611 1472629  
E-Mail: millerbrigitte@web.de

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### **Mitarbeitertypen – Mitarbeiter besser verstehen und richtig führen**

Satz: Dimitri Gabriel  
Korrektorat: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
8048 Zürich  
Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99  
info@weka.ch  
www.weka.ch

1. Auflage 2012

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:  
ISBN: 978-3-297-00548-4

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

# Inhalt

## Mitarbeitertypen – Mitarbeiter besser verstehen und richtig führen

<b>Einleitung</b> .....	5
Der Begriff «Human Capital» kann in die Irre führen .....	6
Denn Mitarbeiter sind auch Menschentypen .....	7
... und diese wollen richtig eingesetzt werden.....	8
<b>Der Faktor «Mensch» wird für jedes Unternehmen immer wichtiger</b> .....	10
5 Gründe, die zum (weiteren) Umdenken anregen sollen.....	11
Grund 1: Endlich Talente gezielt managen .....	11
Grund 2: Dem Fachkräftemangel entgegentreten .....	11
Grund 3: Konflikte mindern.....	11
Grund 4: Fluktuation senken .....	12
Grund 5: Top-Mitarbeiter anziehen und binden .....	12
<b>Die 16 Mitarbeitertypen</b> .....	13
Erste Einschätzung vornehmen .....	13
Mitarbeitertypgruppe: Die Macher .....	14
Der Extrovertierte.....	14
Der Aufsteiger .....	14
Das Alpha-Tier.....	15
Der Machtmensch .....	15
Mitarbeitertypgruppe: Die Denker.....	15
Der Kreative.....	15
Der Ingenieur.....	15
Der Introvertierte .....	16
Der Lernwillige .....	16
Mitarbeitertypgruppe: Die Zuarbeiter .....	16
Der Kontaktmensch .....	16
Der Zuverlässige.....	16
Der Angepasste .....	17
Der Pragmatiker.....	17
Mitarbeitertypgruppe: Die Problematischen .....	17
Der Pedant .....	17
Der Nörgler.....	17
Der Choleriker .....	17
Der Individualist .....	18

<b>... und wie Sie sie führen sollten</b> .....	18
Typgerecht einsetzen.....	18
Typgerecht delegieren .....	20
Typgerecht fördern und entwickeln.....	22
Typgerecht motivieren.....	25
Typgerecht kommunizieren .....	27
Typgerecht in Teams verpacken.....	29
<b>Fazit: Was der Mitarbeiter als Typ mitbringt, sollte er auch einbringen können</b> .....	32
Literaturempfehlung .....	32
Tools.....	33

---

# Einleitung

---

Der Wandel von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft hat zu vielseitigen, oftmals auch komplexen Veränderungen in jedem Unternehmen geführt, bei dem sich das eigene Verständnis und (Selbst-)Bild des Unternehmens mitveränderte. Längst sind die Hierarchien flacher geworden, wird auf Flexibilität und Schnelligkeit gesetzt, sind Ideenreichtum und Innovationen gefragt, als auch eine interkulturelle Offenheit gefordert, um überhaupt auf dem globalisierten Markt bestehen zu können. Und obwohl all diese neuen Errungenschaften – sprich Veränderungsprozesse – oftmals nur dem Unternehmen zugeordnet werden, darf und sollte niemals dabei vergessen werden, wer denn hinter diesem abstrakten Begriff «Unternehmen» überhaupt steht: All die Menschen, die in ihm arbeiten und es zu dem machen, was das Unternehmen im Innen und Aussen repräsentiert.

Der Mensch wird so zu einer entscheidenden (wenn nicht zu der entscheidenden) Ressource des Unternehmens. Eine Tatsache, die sich mehr und mehr in den Köpfen von Führungskräften und der Personalabteilung verankert hat. Denn der Wandel hat nicht allein das (Selbst-)Bild des Unternehmens geändert, sondern auch das Bild des Mitarbeiters. Der frühere Befehlsempfänger, bei dem neben Pflichterfüllung vor allem auch die Anwesenheit zählte, wurde längst abgelöst vom Unternehmer im Unternehmen. Damit stellen sich jedoch auch neue Anforderungen an jede Führungskraft.

Sie müssen das Beste in Ihren Mitarbeitern freisetzen, um so deren Potenziale und Talente in das Unternehmen einfließen zu lassen (oder anders ausgedrückt, um deren Potenziale und Talente für das Unternehmen anzuzapfen). Doch gerade hierbei stoßen Sie mit Ihrem Führungsstil mehr denn je an Grenzen. Denn in einzelnen Situationen (wie bei der Delegation, der Teambildung oder beim Fördern eines Mitarbeiters) erzielen Sie, obwohl Sie als Führungskraft mit konkreten Fragen

- Ist Mitarbeiter Schneider dieser Aufgabe gewachsen?
- Wird Mitarbeiter Huber sich in der Teamarbeit bewähren?
- Können Mitarbeiter Bauer und Mitarbeiterin Köhler zusammenarbeiten?
- Auf welche Weise soll Mitarbeiter Vogt gefördert werden?
- Wie kann Mitarbeiterin Obermaier am besten motiviert werden?

den einzelnen Mitarbeiter im Fokus haben, für sich meist unzufriedenstellende Ergebnisse, obwohl Sie sich an erprobten Managementtechniken und neuesten Führungstrends orientieren. Eine Erfahrung wird Ihnen dabei nicht fremd sein: Ihr Führungsstil wird von einigen Mitarbeitern hervorragend angenommen, während bei anderen Mitarbeitern Probleme und Schwierigkeiten auftreten. Es scheint fast, als würden Sie diese Mitarbeiter nicht wirklich erreichen können, was natürlich auf deren Leistung und die Gesamtleistung im Team oder in der Abteilung Auswirkungen hat. Kaum verwunderlich, dass diese Widersprüchlichkeit wiederum Fragen, als auch oftmals Unverständnis, hervorruft:

**«Warum klappt es bei Mitarbeiter Bauer? Warum verweigert sich dagegen Mitarbeiter Daubner meinen Vorschlägen und Anweisungen?»**

Unsicherheit und Irritation sind nicht allein die Folge, die dann den Umgang mit diesem «problematischen» Mitarbeiter bestimmen. Vielmehr, hervorgerufen durch das Nichtverstehenkönnen der Ursache, kann der Führungsstil rauer werden, im schlimmsten Falle wird der Mitarbeiter «aufgegeben» – und damit ist der Mitarbeiter für das Unternehmen verloren.

### **Der Begriff «Human Capital» kann in die Irre führen**

Die Grenzen, an die, unabhängig davon, welcher Führungsstil angewandt wird, gestossen wird, sind mentale Grenzen. Denn der Blick und somit auch der Umgang mit dem jeweiligen Mitarbeiter werden natürlich durch das persönliche als auch allgemeingängige Denken innerhalb der Personalführung geprägt, das sich zwar auch innerhalb des Wandels verändert hat, aber dennoch eine Denk- ausrichtung verstärkt beibehalten hat.

Die Begriffe, die sich während dieses Wandels geprägt und etabliert haben, definieren das Bild des Mitarbeiters im Unternehmen neu: «Human Capital» oder «Human Ressource» sind hierbei beliebte Anglizismen, die den Wert des Mitarbeiters auf eine neue Ebene heben – anscheinend. Denn der dahintersteckende Blickwinkel beleuchtet dabei meist nur einen einzigen Aspekt:

#### **Wie kann der Mitarbeiter als «Capital» bzw. als «Ressource» für das Unternehmen am meisten Gewinn erwirtschaften?**

Gegen diesen Blickwinkel wäre nichts einzuwenden, wenn dabei nicht weiterhin (wie fast zu Zeiten der Industrialisierung) der Mitarbeiter weitestgehend den Bedürfnissen des Unternehmens angepasst wird, d.h., der Mitarbeiter als Mensch muss sich seiner Funktion und seiner Position unterordnen, statt endlich seine Aufgabe und Position aus dem Können, den Talenten und den Potenzialen zu bestimmen und abzuleiten. Deshalb lautet die entscheidende Frage, die sich heutzutage jedes Unternehmen stellen sollte:

#### **Wie kann der Mitarbeiter seine Talente, sein Potenzial und sein Können so im Unternehmen einsetzen, dass daraus für alle Beteiligten der höchstmögliche Gewinn erwirtschaftet wird?**

Und natürlich schliessen sich an diese Fragen weitere – vielleicht noch wesentlichere – an:

- Welches Forum muss das Unternehmen bieten, damit der Mitarbeiter sich auf diese Weise entfalten kann?
- Wie muss die Zusammenarbeit strukturiert sein, um die Potenziale des Mitarbeiters freizusetzen?
- Wie muss das System Unternehmen funktionieren, damit alle Mitarbeiter ihr Können am richtigen Platz, in der richtigen Position und mit den richtigen Aufgaben einbringen können?

Diese Fragen verdeutlichen eines: Das Unternehmen muss auf seine Mitarbeiter eingehen – und zwar als Individuum und nicht einzig und allein auf die Position oder Funktion, die dieser Mitarbeiter innehat. Denn durch diese Öffnung für den Menschen entsteht im Unternehmen ein Austausch, der eine völlig neue Wertschöpfung ermöglicht.

Da das Unternehmen so wirklich zu einem lernenden System wird, in dem der Mitarbeiter seine Talente nicht allein einbringt, sondern auch vervielfältigen kann. Jeder wird zum Lehrenden und zum Lernenden. Für jedes Unternehmen – und somit auch für den einzelnen Mitarbeiter – entstehen so ungeahnte Möglichkeiten. Allerdings kann dies nur gelingen, wenn der Begriff «Human Capital»