

# People Management: Motivation, Produktivität und Teamstrukturen

**Ao.Prof. Andreas Rauber**

Institut für Softwaretechnik und Interaktive Systeme

<http://www.ifs.tuwien.ac.at/~andi>

# People Management

## Inhalt

- Motivation . . . . .2
- Produktionsfaktor Mensch . . . . .15
- Auswahl von Mitarbeitern . . . . .32
- Team Management . . . . .36

# Motivation

## Motivation

Summe der Beweggründe, die jemandes Handlung beeinflussen

Unterscheidung in

- **extrinsische Motivation**  
durch äußere Zwänge (Strafen) verursachte Motivation
- **intrinsische Motivation**  
durch die von einer Aufgabe ausgehenden Anreize bedingte Motivation

# Motivation

Motivationstheorien versuchen den Motivationsprozess und seine Auswirkungen zu beschreiben.

- **Prozesstheorien**  
Geben eine Erklärung darüber, wie das Verhalten gesteuert wird, warum ein bestimmtes Verhalten zur Erreichung eines definierten Ziels gewählt wird
- **Inhaltstheorien**  
Beschreiben Bedürfnisse, Antriebe und Ziele der Menschen

Die spezifischen Theorien und Modelle in der Praxis nur am Rande relevant - hier als Konzepte vorgestellt

# Motivation

## Prozesstheorien

### Individuelle Einflussfaktoren des Motivationsprozesses

- **Anspruchsniveau**
  - Erwartung an die eigene Leistung und deren Belohnung (Lob, Anerkennung, finanzielle Belohnung etc.)
  - Wird das gesteckte Ziel häufig erreicht, so wird das Niveau meist von selbst (!) entsprechend angehoben
- **Persönliche Einstellung**
  - Grundhaltung gegenüber der Organisation, der Problemstellung, dem involvierten Umfeld/Personenkreis
  - Bezieht sich sowohl auf die Organisation als Ganzes als auch auf eine Serie spezifischer Einzelreize
  - Negative Einstellungen führen häufig zu Frustration

# Motivation

## Prozesstheorien (2)

### Individuelle Einflussfaktoren des Motivationsprozesses (2)

- Subjektive Wahrscheinlichkeit
  - Abschätzung der Chancen, Erfolg zu haben.  
Abwägung der eigenen Fähigkeiten, der zu erwartenden Schwierigkeiten, dem zur Verfügung stehenden Zeitrahmen etc.
  - Letzterer steht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem eigenen Anspruchsniveau: der eigene Qualitätsmaßstab muss erreicht werden können.

# Motivation

## Prozesstheorien (3)

- Die selben Anreize führen bei verschiedenen Personen aufgrund der völlig unterschiedlichen Einflussfaktoren zu vollkommen unterschiedlichen Motivationen und daher zu unterschiedlichen Reaktionen.
- Weiters ist die Motivation ein und derselben Person abhängig vom jeweiligen Zeitpunkt (Tagesverfassung)
- Jede Erfahrung beeinflusst unmittelbar die darauffolgenden Motivationsprozesse

# Motivation

## Prozesstheorien (4)

### Folgerungen

- Jeder Mitarbeiter muss entsprechend als Individuum behandelt werden
- Mitarbeiter sind nicht eins-zu-eins austauschbar
- Der Umgang mit Personen richtet sich auch nach der jeweiligen Tagesverfassung Diese gilt es zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren.
- Mitarbeiter 'lernen' aus ihren Erfahrungen, die sie im Betrieb machen, und richten ihr zukünftiges Verhalten danach.



# Motivation

## Inhaltstheorien

Grundsätzlich gibt es 2 unterschiedliche Ansätze:

- **Monothematische Theorien:**  
Ein einzelnes Motiv ist ausschlaggebend für die zielgerichtete Dynamik des Menschen.  
(Bsp.: Freud: Sexualtrieb, Adler: Minderwertigkeitskomplex)
- **Polythematische Theorien:**  
Mehrere Grundmotive beeinflussen und bestimmen das Verhalten des Menschen.  
Verschiedene Triebe in unterschiedlicher Rangordnung und Stärke basieren auf einer Reihe von Bedürfnissen.

# Motivation

## Inhaltstheorien (2)

Während die monothematischen Theorien im Bezug auf die Erklärung von Arbeitszufriedenheit heute keine entscheidende Bedeutung mehr haben, entwickelten sich im Bereich der polythematischen Theorien eine Vielzahl von Modellen und Einflussfaktoren, welche die entscheidenden Prinzipien zu beschreiben versuchen.

Wichtige Modelle in diesem Zusammenhang sind

- Die Motivationspyramide von Maslow
- Das ERG-Modell (Existence, Relatedness, Growth; Alderfer)
- Die Zweidimensionale Arbeitszufriedenheitstheorie von Herzberg

# Motivation

## Motivationspyramide nach Maslow

Abraham Maslow (1954) geht von 5 Kategorien menschlicher Bedürfnisse aus, welche eine Hierarchie der Dringlichkeiten bilden.

Erst wenn eine Stufe in einem gewissen Ausmaß befriedigt ist, wird die darauf aufbauende verfolgt.

In dieser Form überholt - aber als Ansatzpunkt hilfreich



# Motivation

## Motivationspyramide nach Maslow (2)

### (1) Physiologische

- “lebensnotwendige” Bedürfnisse wie Schlaf, Nahrung

### (2) Sicherheit

- Betrifft die Absicherung der Person hinsichtlich Schutz des Lebens, des Eigentums, Lebensstandards, Schutz vor Arbeitslosigkeit, Unfallfolgen bis hin zur Altersvorsorge

### (3) Soziale

- Ziel ist die Eingliederung in eine Gruppe und deren soziale Akzeptanz, Zugehörigkeitsgefühl, Freundschaft, Zuneigung

# Motivation

## Motivationspyramide nach Maslow (3)

### (4) Achtungsbedürfnis

- Hier kann zwischen Selbstachtung einerseits und Fremdachtung andererseits unterschieden werden.
- Wird gesteuert durch das Erleben der eigenen Leistung und der resultierenden Anerkennung durch andere (Mitarbeiter); Kompetenz, Status, Respekt

# Motivation

## Motivationspyramide nach Maslow (4)

### (5) Selbstverwirklichung

- Das Verlangen des Individuums, zu verwirklichen, was es potentiell ist, d.h. seine potentiell gegebenen Fähigkeiten und Funktionsmöglichkeiten zu entfalten.
- Das Verhalten eines sich selbst verwirklichenden Menschen ist weitgehend durch die Freude motiviert, die er im Gebrauch und Entwickeln seiner Fähigkeiten findet.
- Menschen mit diesem Bedürfnis versuchen einen starken Einfluss auf ihre Umwelt zu nehmen und sie zu gestalten.
- Sie sind im allgemeinen sehr kreativ, aktiv, leistungsorientiert und versuchen, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln.
- Ab der Stufe der Selbstverwirklichung kommt es zu einer gewissen Eigendynamik: je stärker dieses Bedürfnis befriedigt wird, desto stärker wird es angestrebt und desto bestimmender wird es für das Verhalten des Menschen.

# Motivation

## Zusammenfassung

- Grundsätzlich geht es weniger um ein absolut korrektes Modell des Motivationsprozesses, als um das Bewusstsein und die Sensibilität für die vielfältigen Faktoren, die die Motivation und Zufriedenheit mit der Arbeit beeinflussen.
- Personalmanagement betrifft vor allem den Umgang mit Menschen und fordert ein Eingehen auf deren Bedürfnisse.
- Dies beginnt und endet nicht mit dem Betreten bzw. Verlassen der Arbeitsstätte, sondern umfasst das gesamte Umfeld, in dem sie sich bewegen (Einfluss des Privatlebens auf die Arbeit).
- Die Bedeutung dieser ganzheitlichen Betrachtung und der Fähigkeit zum Umgang mit Mitarbeitern rückt immer stärker ins Bewusstsein und gilt mittlerweile als eine der wichtigsten Qualifikationen im Managementbereich!  
(oft noch vor fachlicher Qualifikation bzw. dieser gleichgestellt)

# Produktionsfaktor Mensch

## Produktivität

- Die Produktivität wird üblicherweise als Verhältnis von erbrachter Leistung zu aufgewendeter Zeit gemessen
- Beliebte Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung sind:
  - Personal zu mehr Arbeit anhalten
  - Prozess der Produktentwicklung automatisieren
  - Qualitätsmaßstäbe für das Produkt modifizieren (i.e. reduzieren)
  - Vorgehensweisen standardisieren
- Diese Maßnahmen sind (langfristig) kontraproduktiv
  - Sie führen zu verringerter Arbeitszufriedenheit
  - Die Folge: erhöhte Fluktuation



# Produktionsfaktor Mensch

## Fluktuation

- Typische Fluktuationszahlen zwischen 33% und 80%, durchschnittliche Beschäftigungszeit zwischen 15 und 38 Monaten
- Mitarbeiter in Unternehmen mit hoher Fluktuation haben oft eine kurzfristige Arbeitsmoral ... Sie sind ohnedies nicht mehr lange beim Unternehmen

# Produktionsfaktor Mensch

## Fluktuation (2)

Beispiel: Kosten der Fluktuation

- Für die Suche nach einem Mitarbeiter fallen 2 Monatsgehälter als Gebühren für eine Personalvermittlung an (bzw. Fixkosten für die Personalabteilung im Hause)
- Für die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters fallen Kosten an: 3 Monatsgehälter
- Mit anderen Worten: Bei einer durchschnittlichen Beschäftigungsdauer von 2 Jahren betragen die Kosten einer Neueinstellung 20% der Personalkosten

# Produktionsfaktor Mensch

## Mythos der Austauschbarkeit

- Der Mythos der Austauschbarkeit wird durch die “Maßeinheit” Personen-Monat zur Angabe der Projektdauer beschrieben
- Dahinter steht die Vorstellung, dass sowohl Personen als auch Monate beliebig austauschbar sind
- Diese Vorstellung hat aber nur eine (annähernde) Berechtigung bei Arbeiten, die ohne Kommunikation ausführbar sind

### Beispiel: Holzfällen

- Angenommen, eine Person braucht zum Fällen eines Baumes 2 Std.
- Dann schafft diese Person an einem Arbeitstag mit 8 Std. 4 Bäume
- Sollen 80 Bäume an einem Tag gefällt werden, braucht man also 20 Personen
- Und selbst bei diesem Beispiel stimmt die Rechnung nicht ...

# Produktionsfaktor Mensch

## Mythos der Austauschbarkeit (2)

- Der Software-Entwicklungsprozess ist gekennzeichnet durch die Notwendigkeit eines hohen Maßes an Kommunikation zwischen den beteiligten Personen
- Je mehr Personen beteiligt sind, desto höher ist der notwendige Aufwand für Kommunikation und desto geringer ist somit die individuelle Produktivität
- Weiters müssen einem Projekt neu hinzugefügte Personen erst einmal in die Ziele des Projektes eingeweiht werden, sie müssen mit den bisherigen Produkten vertraut gemacht werden, sie müssen sich unter Umständen erst einmal die geforderten Fähigkeiten aneignen

Das Resultat könnte man folgendermaßen beschreiben:

“Adding manpower to a late software projekt makes it later” (Brooks’ Law)

# Produktionsfaktor Mensch

## “Kriegsspiele für Programmierer”

i.e. die Bezeichnung für eine Serie von Produktivitätsstudien, die mit Teams von Programmierern aus unterschiedlichen Organisationen durchgeführt wurden<sup>1</sup>

Ziel dieser Studien war es, die Faktoren zu finden, die Einfluss auf die Produktivität haben

Diese Studien waren als Wettbewerb inszeniert, wo Teams eine Reihe Programmier- und Testaufgaben in möglichst kurzer Zeit und mit möglichst wenig Fehlern zu lösen haben

---

1. T. DeMarco, T. Lister: *Wien wartet auf Dich - Der Faktor Mensch im DV-Management*. München: Hanser-Verlag. 1991.

# Produktionsfaktor Mensch

## “Versuchsanordnung” während der Studie

- Je zwei Programmierer einer Firma bilden ein Team  
Die Teammitglieder arbeiten aber nicht zusammen, sie stehen in Konkurrenz zueinander und zu den übrigen Teams
- Die Teammitglieder müssen genau die gleiche Aufgabe lösen: Ein Programm nach einer vorgegebenen Spezifikation entwerfen, implementieren und testen
- Während sie die Aufgabe lösen, notieren die Teilnehmer die dafür benötigte Zeit
- Wenn die Testarbeiten beendet sind, werden die Ergebnisse einem standardisierten Abnahmetest unterzogen
- Die Teams arbeiten in ihrer gewohnten Umgebung, zu ihrer normalen Arbeitszeit, mit den gewohnten Programmiersprachen, Werkzeugen und Rechnern

# Produktionsfaktor Mensch

## Die Ergebnisse der Studien

- Die besten Teilnehmer waren um einen Faktor 10 besser als die schlechtesten
- Die besten Teilnehmer waren um einen Faktor 2.5 besser als der Durchschnitt
- Die überdurchschnittlichen Teilnehmer übertreffen die unterdurchschnittlichen Teilnehmer im Verhältnis 2:1

Diese Größenordnungen gelten für fast jede Leistungsmetrik  
e.g. benötigte Zeit, Anzahl der Fehler

# Produktionsfaktor Mensch

## Faktoren ohne Einfluss auf die Produktivität

- Programmiersprache
  - Die Qualität der Lösungen war gleich, unabhängig von der gewählten Sprache
  - Innerhalb der einzelnen Sprachgruppen zeigte sich die gleiche Leistungsverteilung wie über alle Sprachen hinweg
  - Die einzige Ausnahme bildeten die Assembler-Programmierer
- Berufserfahrung
  - Kein sichtbarer Zusammenhang zwischen den Jahren an Berufserfahrung und den erbrachten Leistungen
  - Die einzige Ausnahme waren Personen, die mit der gewählten Programmiersprache weniger als 6 Monate Erfahrung hatten



# Produktionsfaktor Mensch

## Faktoren ohne Einfluss auf die Produktivität (2)

- Anzahl der Fehler
  - Fast ein Drittel bewältigten die Aufgabe mit null Fehlern
  - Diese Gruppe brauchte nicht mehr Zeit als die übrigen Teilnehmer (sie waren zum Teil sogar schneller)
- Gehalt
  - Nur eine sehr schwache Beziehung zwischen Gehalt und Leistung
  - Die bessere Hälfte der Teilnehmer verdiente ca. 10% mehr als die schlechtere Hälfte
  - Die Abweichungen der Leistung auf jedem Gehaltsniveau war etwa genauso groß wie die Abweichungen im gesamten Spektrum

# Produktionsfaktor Mensch

## Faktoren mit Einfluss auf die Produktivität

- Teampartner
  - Hohe Korrelation zwischen den Leistungen der beiden Teampartner
  - Personen aus dem gleichen Unternehmen (d.h. gleiches Umfeld und gleiche Firmenkultur) bringen fast identische Leistungen
- Arbeitsplatz
  - Qualität des Arbeitsplatzes hat starken Einfluss auf die Leistung
  - Die Qualität des Arbeitsplatzes wurde in der Studie untersucht, indem die Teilnehmer Fragen über ihren Arbeitsplatz beantworten mussten

# Produktionsfaktor Mensch

## Der Einfluss des Arbeitsplatzes

Arbeitsplatz	bestes Viertel	schlechtestes Viertel
Wieviel Arbeitsplatz steht zur Verfügung?	7 m <sup>2</sup>	4.1 m <sup>2</sup>
Ist es annehmbar ruhig?	57% JA	29% JA
Ist Ihre Privatsphäre gewahrt?	62% JA	19% JA
Können Sie Ihr Telefon abstellen?	52% JA	10% JA
Können Sie Ihr Telefon umleiten?	76% JA	19% JA
Werden Sie oft von anderen Personen grundlos gestört?	38% JA	76% JA

# Produktionsfaktor Mensch

## Ruhe am Arbeitsplatz: der U-Faktor

‘In Fahrt’: Zustand tiefer, fast meditativer Versunkenheit (in die Arbeit): voller Arbeitseinsatz, man merkt die Arbeit nicht, sie geht leicht von der Hand, das Gefühl für die Zeit geht verloren.

Eintauchphase: es braucht ca. 15 Minuten ungestörter Konzentration, um diesen Zustand zu erreichen.

Umwelt-Faktor: Anwesenheitszeit vs. Zeit mit vollem Arbeitseinsatz

$$U = \frac{\text{ungestörte Stunden}}{\text{Stunden körperlicher Anwesenheit}}$$

# Produktionsfaktor Mensch

## Arbeitsplatzgestaltung

- **ArbeitsPLATZ:** Arbeitskojen vs. Büroräume
- **Privatsphäre:** Großraumbüros vs. Arbeitszimmer
- **Beleuchtung:** Neonröhren vs. Fenster (vgl. Bürogebäude - Hotels)
- **Außenraum:** geschlossener Gebäudekomplex vs. (Dach)Terrassen und Innenhöfe
- **Innenraum:** Gestaltung: Farbe, Größe, Beleuchtung, Lärmschutz, Material (Fußboden...), Belüftung, Grünpflanzen,...
- **Kommunikationsräume:** Einzelkämpfer vs. Teambildung, Gesprächszonen, informelle Treffpunkte, Arbeitsumfeld
- **Individualität:** Corporate Identity vs. individuellen Gestaltungsmöglichkeiten
- **Flexibilität:** Anpassungsmöglichkeiten an Gruppenstrukturen, Module, Trennwände

# Produktionsfaktor Mensch

## Arbeitsplatz und Kosten

“Bremsen Sie sich doch einmal ein. Wir reden hier über eine Menge Geld. Wenn wir unseren Entwicklern so viel Platz und Lärmschutz und sogar Privatsphäre geben, dann kostet das gut und gern 50 Dollar pro Person pro Monat. Multiplizieren Sie das mal mit der Anzahl unserer Entwickler und Sie kommen auf Beträge von Zehntausenden von Dollars. So viel Geld können wir nicht ausgeben. Ich bin genauso für Produktivität wie Sie, aber haben Sie unsere Ergebnisse des 3. Quartals schon gesehen?”

T. DeMarco, T. Lister: *Wien wartet auf Dich - Der Faktor Mensch im DV-Management*. München: Hanser-Verlag. 1991.

# Produktionsfaktor Mensch

## Arbeitsplatz und Kosten (2)

“In einer Organisation mit starker Fluktuation ist keiner bereit, langfristig zu denken. Wenn es sich bei der Organisation um eine Bank handelt, wird sie vielleicht der Entwicklungs-GmbH Uganda einen Kredit gewähren, weil sich die 22 Prozent Kreditzinsen im Abschlussbericht für dieses Quartal gut machen. Selbstverständlich wird die EGU einige Zeit darauf Konkurs anmelden, aber wen kümmert das schon, wenn man selbst nicht mehr da ist?”

T. DeMarco, T. Lister: *Wien wartet auf Dich - Der Faktor Mensch im DV-Management*. München: Hanser-Verlag. 1991.

# Produktionsfaktor Mensch

## Auswandern und Verstecken

“Wenn Sie einen Blick in einen Konferenzraum werfen, kann es ihnen passieren, dass dort 3 Mitarbeiter in aller Stille sitzen und arbeiten. Wenn Sie nachmittags gegen 3 Uhr in die Kantine kommen, finden sie vielleicht einige Mitarbeiter dort, jeweils einen pro Tisch, umgeben von seinen Unterlagen. Einige Mitarbeiter können Sie vielleicht gar nicht aufspüren. Sie verstecken sich, um ihre Arbeit erledigen zu können. Wenn Ihnen das in Ihrer Firma schon passiert ist, dann sollten Sie das als Alarmzeichen sehen. Kosten reduzieren durch Raumeinsparungen kann sehr teuer werden.”

T. DeMarco, T. Lister: *Wien wartet auf Dich - Der Faktor Mensch im DV-Management*. München: Hanser-Verlag. 1991.



# Auswahl von Mitarbeitern

Beispiel: Einstellungsgespräch mit einem Jongleur

**Zirkusdirektor:** Wie lange jonglieren Sie schon?

**Bewerber:** Ungefähr seit 6 Jahren

**Zirkusdirektor:** Können Sie mit 3 Bällen, 4 Bällen und mit 5 Bällen umgehen?

**Bewerber:** Ja, ja und ja.

**Zirkusdirektor:** Arbeiten Sie auch mit brennenden Objekten?

**Bewerber:** Selbstverständlich

**Zirkusdirektor:** ... mit Messern, Äxten, offenen Zigarettenschachteln und Hüten?

**Bewerber:** Ich jongliere mit allem.

**Zirkusdirektor:** Und haben Sie auch ein paar flotte Sprüche zur Untermalung Ihres Programms auf Lager?

**Bewerber:** Sie lachen sich tot dabei.

**Zirkusdirektor:** Das klingt alles sehr gut. Ich glaube, Sie haben den Job.

**Bewerber:** Hmmm... soll ich Ihnen nicht eine Kostprobe geben?

**Zirkusdirektor:** Oh, daran habe ich gar nicht gedacht.

T. DeMarco, T. Lister: *Wien wartet auf Dich - Der Faktor Mensch im DV-Management*. München: Hanser-Verlag. 1991.

# Auswahl von Mitarbeitern

## (1) Job specification

- Auflistung der Anforderungen des Jobs

## (2) Job holder profile

- Auflistung der Anforderungen an die Person, die den Job ausfüllen soll
- e.g. Qualifikationen, Berufserfahrung, Ausbildung, ...

## (3) Bewerbungen einholen

- Schalten der Stellenausschreibung in einem geeigneten Medium
- Das geeignete Medium lässt sich u.U. aus dem “Job holder profile” ableiten

## (4) Auswertung der Bewerbungen

- Vergleich der Lebensläufe mit dem “Job holder profile”
- Ungeeignete Kandidaten frühzeitig ausscheiden

## (5) Auswahl der Mitarbeiter

# Auswahl von Mitarbeitern

## Wege zur Auswahl von Mitarbeitern

- Portfolio
  - Bewerber bringen eine Auswahl von Produkten ihrer bisherigen Tätigkeiten  
(e.g. Entwürfe, Implementierungen, ...)
- Eignungstests
  - Achtung: Eignungstests überprüfen nur Fähigkeiten, die unmittelbar nach der Einstellung gefordert werden (e.g. statistische Analyse, Programmierung, ...)

# Auswahl von Mitarbeitern

## Wege zur Auswahl von Mitarbeitern (2)

- Anhörungen
  - Bewerber präsentieren ca. 15 Minuten lang Aspekte ihrer bisherigen Tätigkeit
  - Bei dieser Präsentation sind die zukünftigen Teampartner die Zuhörer
  - Die endgültige Entscheidung über eine Aufnahme eines Bewerbers liegt zwar bei der Projektleitung, aber die Meinung der Teampartner ist ein wichtiger Hinweis, ob eine Integration des Bewerbers in die Gruppe möglich ist
- Interview
  - Mehrere Interview-Runden mit den Bewerbern
  - Kleine Anzahl von Interviewern - eine große Anzahl verhindert oftmals das Aufkommen einer Diskussion bzw. Folgefragen

# Team Management

## Sieben Wege, die Teambildung zu verhindern

- Defensives Management
  - jede Entscheidung wird vom Projektmanagement getroffen, die Teammitglieder werden entmündigt
- Bürokratie
  - das sinnlose Produzieren von Projektdokumenten, das die Teammitglieder von ihrer eigentlichen Arbeit abhält
- Physikalische Trennung
  - die räumliche Trennung von Personen, die eigentlich zusammen arbeiten sollen
- Zersplitterung der Zeit der Mitarbeiter
  - die Aufteilung der Mitarbeiter auf mehrere Projekte

# Team Management

## Sieben Wege, die Teambildung zu verhindern (2)

- Qualitätsreduktion der Produkte
  - die Qualitätsreduktion erfolgt unter dem Argument der Kostenreduktion; der Effekt ist eine geringere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Projekt
- Scheintermine
  - unrealistische Termine bewirken nur, dass sich die Mitarbeiter nicht ernst genommen fühlen und daher nur eine geringe Identifikation mit dem Projekt aufbringen werden
- Cliquenkontrolle
  - Veränderung der Teamstruktur während des Projektes bzw. Zerschlagung von Teams nach dem Projektende

# Team Management

## Formen der Team-Organisation

- die klassische hierarchische Organisation
- die typische Matrix-Organisation
- das “Chef-Programmierer”-Team
- das offen strukturierte Team
- das SWAT-Team
- das XP-Team

# Team Management

## Richtlinien zur Team-Organisation

- Setzen Sie bessere Leute ein :-)
- Setzen Sie weniger (!) Leute ein
- Stellen Sie den Teammitgliedern Aufgaben, die zu ihren Fähigkeiten passen
- Stellen Sie den Teammitgliedern Aufgaben, die zu ihren Interessen passen
- Achten Sie mittelfristig auf die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter
- Achten Sie auf eine balancierte und harmonische Mischung
- Lösen Sie sich von Leuten, die nicht zum Team passen



# People Management

## Zusammenfassung

- Mitarbeiter sind mehr als nur Ressourcen, daher kommt der Mitarbeitermotivation besondere Bedeutung zu
- Bei Versuchen zur Steigerung der Produktivität ist zu beachten, ob damit nicht auch gleichzeitig die Fluktuation erhöht wird
- Hohe Fluktuation hat langfristig negative Auswirkung auf das Unternehmen
- Die Qualität des Arbeitsplatzes sowie die Qualität der Teammitarbeiter sind die einzigen Faktoren, die Einfluss auf die Produktivität haben