

N°  
2

# HR Today

Know-how for tomorrow

## Talente stehlen?

Weshalb Direct Sourcing nicht unmoralisch ist und was Angeworbene davon halten.  
Seite 31

## GEWOHNHEITSTIERE

Menschen lieben ihren Trott. Sie von eingefahrenen Routinen wegzubringen, gelingt jedoch mit Nudging.  
Seite 40

## Porträt

Dass Teilzeitarbeit und eine HR-Führungsposition vereinbar sind, beweist die HR-Chefin der Brauerei Chopfab Boxer, Esther Lattmann.  
Seite 8

# FACHKRÄFTE- MANGEL

Über 800 HR-Stellen  
[hrtoday.ch/jobs](https://hrtoday.ch/jobs)

powered by  
[jobs.ch](https://jobs.ch)

# FÜHRUNG OHNE FÜHRUNG?

Leadership ist von Widersprüchen geprägt: Mitarbeitende fordern mehr Selbstbestimmung und Gestaltungsmöglichkeiten, während enge gesetzliche Vorgaben und Compliance-Vorschriften ihre Freiheiten einschränken und Angestellte Kontrolle und Vorgaben ablehnen. Ohne Führung missbrauchen Trittbrettfahrer aber ihre Freiheiten, während instabile Teams ins Chaos schlingern. Zurück bleiben verunsicherte Chefs, die sich fragen, wie das «einfach loslassen» gelingen soll.

Gastbeitrag: Christian Bernhardt



**Christian Bernhardt** ist Dozent, Autor, Berater und Speaker für Lösungen gegen den Fachkräftemangel. Bernhardt berät Unternehmen und hält Vorträge und Trainings in Deutschland und der Schweiz. Mehr unter [bernhardt-trainings.com](http://bernhardt-trainings.com)

Ein nobelpreisprämiertes Konzept aus der Verhaltensökonomie verspricht Hilfe: In kritischen Situationen können sogenannte Nudges, kleine Schubser, Mitarbeitende auf den richtigen Weg bringen. Sie verzichten auf Regeln, Anweisungen und finanzielle Anreize. Stattdessen gestalten sie einen Rahmen, in dem sich Menschen frei verhalten können. So fällt es ihnen leichter, sich im Sinne des Geschäftsziels klug und eigenverantwortlich zu verhalten.

## Nudges zur Leistungserhöhung

Leistung = Potenzial – Störungen: Google hat das Arbeitsumfeld seit Jahren «durchgenudged», damit Angestellte ihr Potenzial entfalten. Hierfür ist gesunde Ernährung ein kritischer Erfolgsfaktor. Deshalb befindet sich Wasser in den Google-Betriebsrestaurants auf Augenhöhe, während man sich für zuckerhaltige Getränke bücken muss und Teller nur kleine Portionen fassen. Obst ist griffbereit und Süßigkeiten sind versteckt. Grüne Schilder kennzeichnen gesunde Mahlzeiten, rote Schilder signalisieren dagegen eine ungesunde Kost. Diese Änderungen wirken, ohne die individuelle Freiheit einzuschränken. Sie verbessern die Konzentration und reduzieren Fehler.

## 1. Nudge-Prinzip: Engpässe erkennen und beseitigen

Systeme wachsen stets bis zum nächsten Engpass. Solange dieser nicht überwunden wird, geht es nicht weiter. Ein Beispiel? Siemens identifizierte kritische Engpässe, beseitigte diese und konnte so die Qualität der produzierten Turbinenschaufeln um 50 Prozent erhöhen. Wie das gelang? Die Engpässe waren überraschend banal: Bei ihrer Tätigkeit hatten die Arbeiter keinen guten Halt bei ihrer filigranen Arbeit und konnten sich nur eingeschränkt zeitlich und geometrisch orientieren. Eine Gummimatte, eine Uhr und ein Stahlwinkel beseitigten ein Qualitätsproblem mit einem dreistelligen Euro-Betrag, das zuvor Millionen verschlungen hatte.

## 2. Nudge-Prinzip: Rahmen gestalten

Führungskräften, die Nudges nutzen wollen, stellt sich die Frage, wie sie den Rahmen gestalten können, der Mitarbeitende zu besseren Ergebnissen führt. Ein Paradebeispiel stammt von Thomas Tuchel, der 2009 als Trainerneuling dem Wiederaufsteiger FSV Mainz 05 zum besten Ergebnis der Vereinsgeschichte verhalf. Seither entwickelt sich Tuchel zu einem der begehrtesten Trainer auf dem Markt: Borussia Dortmund, Paris Saint-Germain, zuletzt der FC Chelsea, die nächste Station wird wohl Madrid, Barcelona oder der FC Bayern München sein.



**Nudges unterstützen Menschen, sich richtig zu verhalten.**

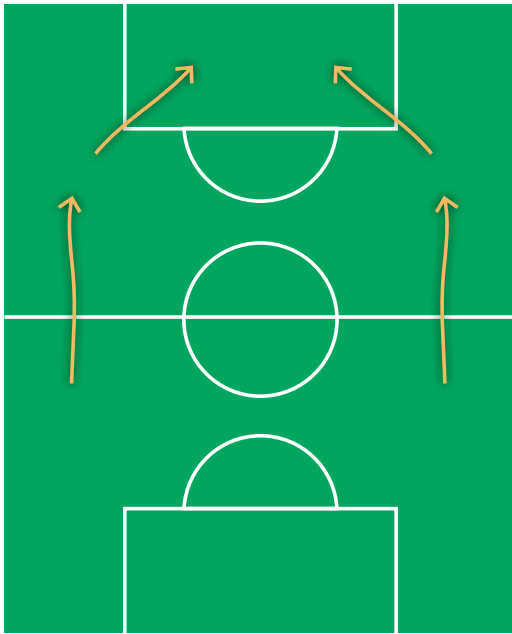
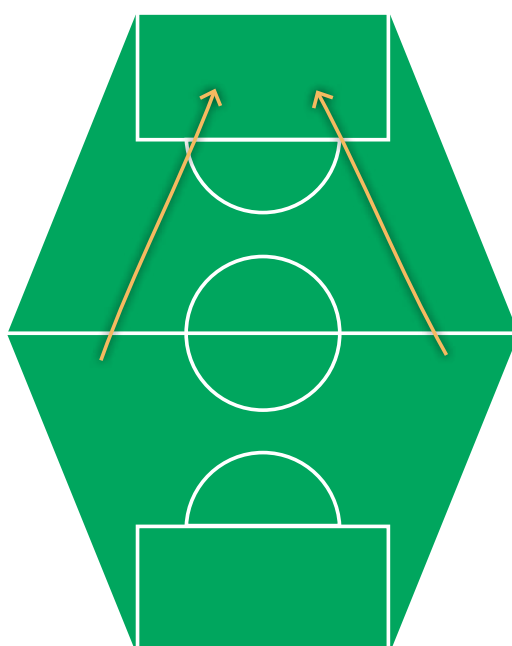
Tuchel erkannte zunächst einen kritischen Engpass in der Offensive: Beim Kontern versuchen Stürmer möglichst schnell in die gegnerische Hälfte vorzudringen. Da meist noch ein Abwehrspieler in der Mitte absichert, sprinten die Stürmer

Quelle:

1 Psychologie heute, Ausgabe 8/2015

2 [haufe.de/personal/hr-management/change-management-veraenderung-ja-erfolg-nein\\_80\\_269308.html](http://haufe.de/personal/hr-management/change-management-veraenderung-ja-erfolg-nein_80_269308.html)

3 [mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours](http://mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours)

**Laufwege beim Konter auf einem klassischen Fussballfeld****Laufwege beim Konter auf einem Tuchel-Fussballfeld**

zunächst parallel zur Seitenlinie und orientieren sich erst auf den letzten Metern in Richtung Tor. Das verschlechtert jedoch die Torchancen. Deshalb wollte Tuchel, dass seine Spieler diagonal in Richtung gegnerisches Tor stürmen.

Alle klugen Erklärungen, mahnenden Hinweise und Appelle halfen nichts: Sobald der Konter lief, zog es die Stürmer in den freien Raum zwischen Gegenspieler und Aussenlinie. Gegen die eingefleischten Gewohnheiten der Spieler war jede Logik machtlos. Also beauftragte Tuchel den Platzwart, die Seitenlinien für den Trainingsplatz nicht mehr parallel bis zur Eckfahne zu ziehen, sondern diagonal in Richtung Tor. So ergaben sich zwei trapezförmige Spielhälften, in der die Spieler automatisch neue Laufwege entwickelten (siehe Abbildung). Die neue Kompetenz machte Mainz zur gefürchteten Kontermannschaft, die in der zweiten Saison nach dem Aufstieg sogar den UEFA-Pokal erreichte.

Im Betrieb kann dieses Prinzip die Kreativität in Meetings erhöhen: Gemäss der Arbeitspsychologie neigen wir im Sitzen eher dazu, Detailfragen zu vertiefen, während wir im Stehen leichter neue Ideen entwickeln. Auch die Raumhöhe beeinflusst unsere Art zu denken. Um die Dauer eines Meetings zu verkürzen und die Kreativität zu erhöhen, könnten diese an der frischen Luft im Stehen stattfinden. Geht es aber um die kritische Evaluierung und die detaillierte Ausarbeitung einzelner Vorschläge, könnten diese in Kleingruppen im Büro bearbeitet werden. Das beugt Gruppendenken vor und erhöht den Fokus.

### 3. Nudging-Prinzip: Normverhalten transparent machen

Der Mensch ist ein soziales Wesen: Die wenigsten fallen gerne negativ auf und machen sich zum Aussenseiter. Deshalb besteht ein wirksamer Nudge im Hinweis auf das Normverhalten. Das erhöht die Transparenz und ist schnell platziert. Das nutzt auch die britische Finanzbehörde: Seit 2015 weist sie säumige Steuerzahler mit grossem Erfolg darauf hin, dass 90 Prozent der Bürgerinnen und Bürger ihre Steuern rechtzeitig bezahlen und der Empfänger zur kleinen Minderheit gehört, die noch nicht bezahlt hat.<sup>1</sup> Was bei Steuerzahlenden funktioniert, tut es auch bei Führungskräften, von denen viele ihre Krankstände und Fluktuationsquoten mitnehmen. Um ihre Reflektion zu erhöhen und die Fluktuation zu senken, könnten Nudges für Chefinnen und Chefs darin bestehen, Benchmarks zu erheben und ihnen transparent darzulegen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass unterschiedliche Stellenprofile ein unterschiedlich starkes Wechselverhalten nach sich ziehen.

**Micro-Habits gegen den Fachkräftemangel**  
Unternehmen und ihre Mitarbeitende müssen

sich stetig entwickeln. Dennoch scheitern 77 Prozent der Änderungsversuche.<sup>2</sup> Dabei gibt es einen klassischen Engpass: Sollen neue Trainingsinhalte im Alltag angewendet werden, scheitert das meist nicht an der neu erworbenen Kompetenz, sondern an der fehlenden Achtsamkeit in der Praxis. Um diese zu entwickeln, reicht oft eine kleine Erinnerung am richtigen Ort zur richtigen Zeit. Beispielsweise, wenn Führungskräfte die vier Ausprägungen der Wertschätzung (Lob und Anerkennung, Hilfe und Unterstützung, gemeinsam verbrachte Zeit und materielle Zuwendungen) auf ein Post-it schreiben und dieses an den Monitor heften. So werden sie regelmässig an diese Unterschiede erinnert, können ihre Mitarbeitenden individueller wertschätzen und so der Fluktuation entgegenwirken.<sup>3</sup>

### Nudges gemeinsam entwickeln

Nudges funktionieren: Sie setzen Trigger unterhalb der Wahrnehmungsschwelle und unterstützen Menschen, sich richtig zu verhalten. Aber wer entscheidet, was richtig und falsch ist? Einerseits finde ich es super, wenn ich in Paris durch die Metrostation laufe und mir unterschiedlich farbige Fussstapfen auf dem Boden den Weg zur gewünschten Metrolinie erleichtern. Andererseits regt sich Widerstand. Selbst wenn ich den Einfluss vieler Nudges nicht bemerke, fühle ich mich doch wie in der Truman Show: In einem durchoptimierten Umfeld, das an jeder Ecke zu einem Verhalten verführt, das andere für besser halten.

So elegant das Nudging-Konzept ist, so wichtig ist es, die moralische Legitimation zu klären. Das lässt sich lösen, indem Nudges von Vorgesetzten und Mitarbeitenden gemeinsam entwickelt werden. Hierzu wird den Mitarbeitern das Nudging-Konzept vorgestellt, um kritische Engpässe zu erheben, welche die Unternehmensprozesse stören. Im nächsten Schritt erarbeiten Kleingruppen verschiedene Lösungsvorschläge, die sich an den oben vorgestellten Prinzipien orientieren. Abschliessend stimmen alle über die Umsetzung ab.

### Buchtipps

Das Buch «Echte Wertschätzung» erschien im September 2022 und beschreibt 111 Nudges und Micro-Habits, um Mitarbeitende wertschätzender zu führen.

**Christian Bernhardt:**  
**Echte Wertschätzung,**  
**Business Village, 2022, 300 Seiten.**

