

TaskLetter

Der Newsletter für Aufgabenmanagement

Herausgegeben von: **swissaxis** | Das Beste aus IT und Wissenschaft

Donnerstag, 14. Juni 2018

Inhalt:

- 1 WIR SIND ALLE GENIES, NACH DER TATSACHE**
 - 2 WIE UNSER GEHIRN DIE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG SABOTIERT**
 - 3 VIELE TERMINE UND DEADLINES SCHADEN DER PRODUKTIVITÄT**
 - 4 DER WERT DER FÜHRUNG WIRD PERMANENT UNTERSCHÄTZT**
 - 5 COMPLIANCE BRAUCHT KONTROLLE**
 - 6 WIE WIRD DAS INTERNE KONTROLLSYSTEM (IKS) BEI IHNEN GELEBT?**
-

1

WIR SIND ALLE GENIES, NACH DER TATSACHE

Ist Ihnen auch schon aufgefallen, dass Menschen glauben, nachdem etwas passiert ist, sie hätten es die ganze Zeit gewusst. Und wussten Sie, dass je höher jemand auf der Karriereleiter, desto ausgeprägter wird dieser sog. Rückschaufehler. Von einem CEO wird erwartet, dass er sich sicher bei Entscheiden fühlt. Wenn der Entscheid später aber nicht zu einem positiven Resultat führt, kommt es immer wieder vor, dass er sich mit Worten wie: "Ich habe diese Idee nie wirklich gemocht." oder so ähnlich erinnert. Damit distanziert er sich vom Resultat, was aber nicht heisst, dass die Entscheidungsfindung nicht gut war. (Siehe dazu auch den nächsten Artikel.)

Deshalb aufschreiben! "Wenn du es nicht aufschreibst, ist es nie passiert." Wenn es um wichtige Entscheidungen geht, folgende Überlegungen reproduzierbar dokumentieren:

- Wie Einigkeit für das Ziel des Entscheides erreicht wurde.
- Welche Prämissen zum Entscheid geführt haben.

Im Grund genommen geht es darum festzuhalten, dass der CEO und andere Personen, welche den Entscheid mitgetragen haben, die selben Annahmen getroffen haben und diese vernünftig abgewogen wurden.

Ein wichtiger Nebeneffekt des Aufschreibens: Ihre Organisation lernt über die Zeit zwischen „schlechten Entscheiden“ und „schlechten Ergebnissen“ zu unterscheiden.

In Anlehnung an [„Debiasing the corporation: An interview with Nobel laureate Richard Thaler“](#) McKinsey Quarterly May 2018

2

WIE UNSER GEHIRN DIE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG SABOTIERT

Schlechte Entscheidungen sind oft das Kind eines schlechten Entscheidungsprozesses – die Alternativen waren nicht klar definiert, die richtigen Informationen wurden nicht zusammengetragen, die Kosten und die Vorteile wurden nicht genau abgewogen. Aber manchmal liegt der Fehler nicht bei der Entscheidungsfindung, sondern in den Köpfen der Entscheidungsträger. Die Art und Weise, wie das menschliche Gehirn funktioniert, kann die Entscheidungen, die wir treffen, sabotieren.

Welche Sabotageprozesse am Werke sind, wurde erstmals 1998 in einem Artikel in der Harvard Business Review beschrieben. Die Autoren entdeckten acht psychologische Fallen, die geschäftliche Entscheidungen beeinflussen können.

- Die Anker-Falle: Wir geben den ersten Informationen, die wir erhalten, unverhältnismässig viel Gewicht.

-
- Die Status Quo-Falle: Wir neigen dazu, die gegenwärtige Situation beibehalten zu wollen – selbst, wenn es bessere Alternativen gibt.
 - Die „Sunk Cost“-Falle: Es fällt uns schwer, Fehler aus der Vergangenheit einzugestehen und mit ihnen abzuschliessen.
 - Die Bestätigung-Beweis-Falle: Wir gewichten Informationen stärker, die unsere Vorlieben bestätigen und lehnen gegensätzliche Informationen ab.
 - Die Darstellungsfalle: Wir sind uns nicht genügend bewusst, dass die Darstellung des Problems substantiellen Einfluss auf den Prozess der Entscheidungsfindung hat.
 - Die Vermessenheitsfalle: Übermässiges Selbstvertrauen lässt uns die Genauigkeit der Prognosen überschätzen.
 - Die Vorsichtsfalle: Wenn wir Schätzungen über unsichere Ereignisse machen müssen, kann das zu zaghaftem Verhalten führen.
 - Die Erinnerungsfalle: Wir gewichten die letzten (dramatischen) Ereignisse unnötig stark.

Diese Fallen vermeidet man am besten, wenn man sich dieser Fallen bewusst ist. Damit sich dieses Bewusstsein aber einstellt, braucht es Übung und Zeit. Die Autoren haben deshalb jede Entscheidungsfalle anschaulich beschrieben und praktische Tipps hergeleitet, damit wichtige geschäftliche Entscheidungen solide und zuverlässig gefällt werden können.

Lesen Sie [„The Hidden Traps in Decision Making“](#), damit Sie nicht (mehr) in eine Entscheidungsfalle treten.

3

VIELE TERMINE UND DEADLINES SCHADEN DER PRODUKTIVITÄT

Wenn eine Aufgabe, ein Meeting oder ein anderer Termin auf die aktuelle Tätigkeit folgt, verkürzt sich gefühlt die Zeit bis zum nächsten Termin. Dadurch werden häufiger weniger Dinge erledigt und Menschen neigen dazu, längere Aufgaben gar nicht erst anzugehen, obwohl die Zeit theoretisch dafür ausreichen würde. Wieso wir die Zeit nicht effektiv nutzen? Wann immer ein Termin ansteht, auch wenn der keinen Ortswechsel erfordert, nehmen wir uns ein paar Minuten extra, „nur für den Fall“. Auch wenn objektiv betrachtet dafür überhaupt kein Grund besteht.

[Die Forscher dieses Ergebnisses](#) schlagen vor, mehrere Meetings hintereinander zu packen. So werden kürzere unproduktive Phasen dazwischen vermieden. Ausserdem sollten Arbeitsphasen zwischen Terminen einigermaßen grosszügig ausfallen, denn sonst besteht die Gefahr, dass kaum bis überhaupt nichts Produktives in der Zeit geschieht.

4

DER WERT DER FÜHRUNG WIRD PERMANENT UNTERSCHÄTZT

Der Wert der Führung wird permanent unterschätzt. Könnte man meinen, wenn man die Software-Applikationen von grösseren KMU analysiert. Versucht man die 70, 100, 120 Applikationen den Kern-, Unterstützungs- und Führungsprozesse zuzuordnen, ergibt sich nicht selten, dass praktisch keine Applikation für den Führungsprozess im Einsatz ist.

Raten Sie! Welches ist die von Führungskräften meistbenutzte IT-Applikation? Sie ahnen es sicher. MS Office! Outlook, Excel, PowerPoint, Word. Wieso kommt kaum führungspezifische Software zum Einsatz? Oder besser. Wo wird grossen Wert auf Führungs-IT gelegt?

Immer wenn Krisen zum Geschäft gehören. Denn (a) eingespielte Standards sind der Garant für rechtzeitige und fehlerminimale Umsetzung, (b) bei Personalausfällen werden nahtlose Übergänge

sichergestellt und (c) Kontrollen werden nicht als Bevormundungen empfunden, sondern schützen im Einsatz vor Fauxpas'.

Führungsspezifische Software erzeugt Verbindlichkeit, Transparenz und Verlässlichkeit, und sie sichert Qualität und Wissen. Alles Werte, die auch für Organisationen, die nicht im Krisengeschäft tätig sind, von Bedeutung sein sollten. Deshalb haben wir [TaskCockpit®](#) gebaut.

5

COMPLIANCE BRAUCHT KONTROLLE

Der Postauto-Skandal rückt das Thema Compliance und Kontrollverantwortung für einmal in den Fokus der breiten Öffentlichkeit. Ob die Kontrollen auf mehreren Ebenen über so viele Jahre wegen fehlender Instrumente versagt haben, ist zwar nicht bekannt. Wir wissen aber aus unserer Erfahrung von Einführungen des Task Managements als Control-Tool, dass die Ernsthaftigkeit und Verlässlichkeit der Kontrollen zunimmt, sobald tagesaktuelle Transparenz und Revisionsicherheit sichergestellt ist. Gegen vorsätzliches Fehlverhalten nützt zwar auch kein IT-Tool. Die Hemmschwelle wird aber auf jeden Fall angehoben.

Übrigens, im Fall von Compliance-Verstössen dürfen Unternehmen in Deutschland mit geringeren Geldbussen rechnen, wenn sie ein wirksames Compliance-Management-System (CMS) vorweisen können. Das CMS muss auf die Besonderheiten und Risikofelder des einzelnen Unternehmens abgestimmt sein. Und Die betriebsinternen Abläufe müssen so gestaltet sein, dass Normverletzungen deutlich erschwert werden. Um diesen Nachweis erbringen zu können, braucht es ein robustes, lückenlos geführtes, revisions sicheres Controlling-Tool. (vgl. Urteil des Bundesgerichtshof (BGH) vom 9. Mai 2017 1 StR 265/16)

6

WIE WIRD DAS INTERNE KONTROLLSYSTEM (IKS) BEI IHNEN GELEBT?

Das Interne Kontrollsystem (IKS) – ein Thema, das keinen hinter dem Ofen hervorlockt. Würde man meinen. Denn die Pflicht zur Führung des IKS besteht seit 2005. Genügend Zeit, dass es bei allen funktionstüchtig sein sollte. Nach unserer Erfahrung gibt es bei den IKS aber auch nach über 10 Jahren immer wieder Mängel. Wo? Wie das dokumentierte IKS «gelebt» wird.

Es gibt oft Hunderte Seiten von Prozessdokumentationen und Dutzende von akribisch erfassten Risiken. Auch auf der strategischen Ebene wird die Risikolandschaft regelmässig besprochen und angepasst. Das ist gut. Das kann nützlich sein. Das IKS «lebt» aber nur, wenn die Kontrollpläne verlässlich, transparent und verbindlich umgesetzt werden. Wenn Prüfer hier Mängel feststellen, führt der Weg für die Behebung oft zu uns. Wieso? Unsere Methode und unsere Tools setzen ohne Umschweife bei der Kontrolltätigkeit – beim Task Management – an. Wir bringen die ganze Organisation dazu, das IKS zu «leben» – garantiert, mit Methode und unserem [iksCockpit®](#).

Wir hoffen, dass Sie unseren Newsletter oder Teile davon lesenswert finden und würden uns freuen, wenn wir Sie weiterhin zur Leserschaft zählen dürfen. Falls Sie weitere Interessenten für unsere Versandliste melden möchten, senden Sie uns bitte eine [E-Mail](#).