

Für ein modernes IKS

Oder wie Sie merken, dass Ihr IKS lebt und von den Mitarbeitern akzeptiert ist.

Eine 12-Punkte-Checkliste mit vielen Praxis-Tipps



Impressum

© 2019 Christian Hafner, swissaxis AG, CH-8606 Uster-Nänikon – www.iks.ch

Zweite Auflage

Umschlaggestaltung, Illustration: swissaxis AG

Lektorat, Korrektorat: Dr. Theo Altorfer, Jennifer Engler, Claudia Krieg

Übersetzung: Originalsprache Deutsch

Herausgeber: swissaxis AG

weitere Mitwirkende: Susanne Sieber

Verlag und Druck: Eigenverlag

ISBN Taschenbuch: nicht veröffentlicht

ISBN Hardcover: nicht veröffentlicht

ISBN E-Book: 9783749454327

Das Werk, einschliesslich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Zur Verbesserung der Lesbarkeit verwenden wir ausschliesslich das grammatikalisch korrekte Geschlecht.

Inhalt

- 4** **Vorwort**
- 8** **Vorgesetzte führen Kontrollen immer nach Anhörung der betroffenen Kontrollpersonen ein.**
- 13** **Kontrollpersonen kontrollieren selbständig und melden Resultate ohne Verspätung.**
- 17** **Mitarbeiter nutzen das IKS-System auch als operative To-Do-Liste.**
- 22** **Leitungsorgane begreifen das IKS auch als Wissens-, Prozess- und Task Management-System.**

Vorwort

Ein adäquater Umgang mit Risiken ist heute für jede Organisation zentral. Es besteht sogar eine Pflicht dazu. Sie leitet sich aus der Pflicht zur sorgfältigen Oberleitung einer Organisation ab. Auch wenn gesetzlich nicht für alle ein Internes Kontrollsystem (IKS) explizit vorgeschrieben ist, kommt niemand darum herum. Das Risikomanagement gehört zu den unübertragbaren und unentziehbaren Pflichten der Oberleitung einer Organisation. Und ein Risikomanagement ohne Erstellung und Führung eines individuellen IKS ist unmöglich.

Wenn ein IKS existiert, heisst das ...

Unabhängig von der gesetzlichen Situation ist ein angemessen ausgestaltetes Internes Kontrollsystem (IKS) ein unverzichtbares Element guter Organisationsführung.

Auf Leitungsebene werden nach unseren Erfahrungen IKS-Einführungen deshalb auch zielorientiert angepackt. Es werden Prozessdokumentationen und Risikobeurteilungen erstellt. Und die Risikolandschaft wird regelmässig besprochen und angepasst.

... nicht, dass es gelebt werden kann.

Nach unserer Beobachtung sind die meisten IKS-Systeme bei der operativen Umsetzung des Kontrollplans aber lückenhaft. Daran ist der Gesetzgeber nicht ganz unschuldig, denn in der Schweiz ist bloss die Prüfung der Existenz des IKS Pflicht.

Die mangelhafte operative Umsetzung führt dazu, dass das IKS von den Mitarbeitern nicht «gelebt» werden kann. Und so wird das IKS zum organisatorischen Tiger ohne Zähne.

Vier Leitsätze und 12 Checkpunkte zur Selbstbeurteilung ...

Aber was heisst genau „Das IKS leben“? Eine berechtigte Frage, die uns regelmässig gestellt wird. Einerseits hängt die Antwort von der jeweiligen Organisationskultur ab. Andererseits gibt es allgemein gültige Muss-Kriterien für ein IKS, das gelebt werden kann und soll.

Für eine organisationsindividuelle Abklärung führen wir gerne einen IKS-Check-up durch. Wenn Sie selbst herausfinden wollen, ob ihr IKS lebt und von den Mitarbeitern akzeptiert wird, können Sie anhand unserer vier Leitsätze und der dazugehörigen 12-Punkte-Checkliste eine Selbstdiagnose durchführen.

Jeder Leitsatz beschreibt ein Vorgesetzten- oder Mitarbeiter-Verhalten. Wenn dieses Verhalten in Ihrer Organisation beobachtbar ist, wird das IKS höchstwahrscheinlich so gelebt, dass Vorgesetzte und Organe zeitgerecht zu kritischen Informationen kommen, und es von den Mitarbeitern als sinnvoll und hilfreich für ihre Arbeit empfunden wird.

... mit Verhaltenserklärungen, Empfehlungen und Praxis-Tipps

Bei jedem Thema haben wir für das entsprechende Verhalten einleitend eine psychologische Erklärung angefügt. Damit werden unsere Empfehlungen besser nachvollziehbar, und wir hoffen, dass die Bereitschaft steigt, sie in die Praxis umzusetzen.

Schliesslich haben wir unsere Beratungs- und Begleitungserfahrungen in Form von Praxis-Tipps bei jedem Thema nach den Checkpunkten zusammengefasst. Diese Tipps enthalten Hinweise zu den vorgängigen Checkpunkten. So werden die Checks noch plausibler.

Diese Seite wurde mit Absicht zur besseren zusammenhängenden Lesbarkeit der Kapitel leer belassen.

Übersicht

A. Vorgesetzte führen Kontrollen immer nach Anhörung der betroffenen Kontrollpersonen ein.	8
Checkpunkte 1 - 3	9
Praxis-Tipps:	
Kontrollplan	10
Risikobeschreibung	10
Kontrollindikatoren	11
B. Kontrollpersonen kontrollieren selbständig und melden Resultate ohne Verspätung.	13
Checkpunkte 4 - 6	14
Praxis-Tipps:	
Kontrollart und -periodizität	15
Vorlaufzeit	16
Grundlagen- und Auftragsdokumente	16
C. Mitarbeitende nutzen das IKS-System auch als operative To-Do-Liste.	17
Checkpunkte 7 - 9	19
Praxis-Tipps:	
Kontrollauftrag	20
Risikobasierte und operative Kontrollen	20
Operative Aufgaben und Pendenzenlisten	21
D. Leitungsorgane begreifen das IKS auch als Wissens-, Prozess- und Task Management-System.	22
Checkpunkte 10 - 12	24
Praxis-Tipps:	
Metaprozess	25
Prüfung des IKS	26
Organisationsweites Task Management	26

A. Vorgesetzte führen Kontrollen immer nach Anhörung der betroffenen Kontrollpersonen ein.



Die Einführung oder Anpassung eines IKS bedeutet Veränderung. Aber Führungspersonen und Mitarbeiter sehen Veränderungen unterschiedlich.

Für Führungskräfte bedeutet Veränderung Chancen - sowohl für das Unternehmen, als auch für sich selbst. Aber viele Mitarbeiter empfinden Veränderungen als störend; sie können Angst machen, was zu Widerstand führt.

Ein Grund für den Widerstand gegen Veränderungen ist, dass sich Mitarbeiter mit ihren Organisationen identifizieren und sich um sie sorgen. Die Leute befürchten,

dass die Organisation nach der Veränderung nicht mehr die Organisation sein wird, die sie schätzen und mit der sie sich identifizieren.

Veränderungen ändern (implizit und explizit) die Vereinbarungen mit den Mitarbeitern. Deshalb müssen Manager die neuen Bedingungen explizit definieren, und die Mitarbeiter müssen sie akzeptieren. Andernfalls ist es unrealistisch, davon auszugehen, dass sich die Mitarbeiter voll und ganz in Änderungen einbringen, die den Status Quo verändern.

Umfragen von GALLUP haben gezeigt, dass Mitarbeiter engagierter sind, wenn sie häufig Rückmeldungen von ihren Vorgesetzten erhalten und beim Setzen ihrer Ziele involviert sind.

***Das IKS ist nur so gut, wie
Risikobeschrieb und
Kontrollauftrag auf Anhieb
verständlich und umsetzbar
sind. Deshalb unsere
Empfehlung: Geben Sie den
betroffenen Mitarbeitern
Mitsprache bei der
Auftragsformulierung!***

Checkpunkte 1 – 3

Und das sollten Sie in Ihrem IKS prüfen, wenn Sie wollen, dass es «gelebt» wird:

1. Risikobeschriebe und Kontrollaufträge werden erst in den Kontrollplan aufgenommen, wenn sie Wort für Wort mit den Kontrollpersonen durchgesprochen worden sind.
2. Gut formulierte Risikobeschreibungen erwähnen unbedingt die Eintrittsindikatoren, die den Eintritt des Risikos frühzeitig ankündigen.
3. Der Kontrollauftrag ist risikobasiert und beschreibt präzise,
 - a) wie die Kontrollperson merken kann, dass sie die Kontrolle korrekt durchgeführt hat. Zum Beispiel: Anzahl Stichproben, numerischer Abgleich, etc.
 - b) die Anforderung an ein allfälliges Nachweisdokument, inkl. Ablageort.

Feststellungen:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Praxis-Tipps

1. Kontrollplan

Nach unserer Erfahrung sind Kontrollpläne der Schlüssel zum Erfolg. Nur wenn sie verlässlich, transparent und verbindlich eingehalten werden, «lebt» das IKS tatsächlich. Achten Sie deshalb darauf, dass Ihre Methode zur Umsetzung des IKS und allfällige Tools kontrollfreundlich sind.

Bezeichnung Kontrolle	Dokumentation	Indikator (Risikobeschrieb und allf. Dokumentationsverweis)	Risikoring	Text (Kontrollauftrag, inkl. Pflicht zur Nachweisdokumentation)	Periodizität	Vorlauf und Toleranz	erstmalige Kontrolle – Datum	Verantwortliche Kontrollperson
			0	...	...	x Tage		
			2	...	...	x Tage		
			2	...	...	x Tage		
			0	...	...	x Tage		

2. Risikobeschreibung

Nicht allen ist immer klar, was ihre Organisation unter einem Risiko versteht. Es lohnt sich deshalb, in diesem Punkt Klarheit zu schaffen, denn schliesslich hängt davon die Formulierung des Kontrollauftrags ab.

In der Praxis hat sich folgende Definition eines Risikos bewährt: „Ein Risiko ist die Möglichkeit eines Schadens oder Verlustes als Konsequenz eines bestimmten Verhaltens oder Geschehens.“

Die Risikobeschreibung muss sich deshalb immer auf Gefahrensituationen, in denen nachteilige Folgen eintreten können, aber nicht müssen, beziehen.

Dabei ist immer eine detaillierte und nachvollziehbare Herleitung oder Begründung des Risikos zur Plausibilitätsprüfung anzugeben. Denn Schätzungen von Schadenshöhen, die nicht detailliert begründet oder hergeleitet werden, sind für Dritte nicht prüfbar.

Schliesslich sollten Eintrittsindikatoren, die den Eintritt des Risikos frühzeitig ankündigen, unbedingt Teil der Beschreibung sein. Diese dienen der kontinuierlichen Überwachung des Risikos, resp. zur Formulierung des Kontrollauftrags.

P*					
hoch	3	6	9	\$*	
mittel	2	4	6		
tief	1	2	3		
	tief	mittel	hoch		

Abbildung:

Einfache Risikoringmatrix zur Kategorisierung der Einzelrisiken

* P = Eintretenswahrscheinlichkeit, \$ = Schadenshöhe (inkl. Reputationsschäden)

3. Kontrollindikatoren

Kontrollindikatoren sind ein äusserst nützliches Arbeitsmittel für die Kontrollpersonen. Je präziser – am besten sind numerische Indikatoren – desto klarer der Kontrollauftrag, desto sicherer fühlt sich die Kontrollperson, den Auftrag zufriedenstellend erfüllen zu können und Abweichungen vom erwarteten Kontrollresultat zu melden.

Die Erstellung von Nachweisdokumenten können bei der Kontrollperson nicht selten zu Frustrationen führen oder schlimmer zur Auftragsverweigerung. So kann der Erstellungsaufwand im Missverhältnis zur tatsächlichen Risikominimierung stehen, oder die verlangten Daten können nicht einwandfrei erhoben werden. Deshalb Kontrollaufträge so weit wie möglich ohne Pflicht zur Erstellung eines Nachweisdokumentes erteilen. Oft genügt es nämlich den Nachweis als Freitext zu beschreiben.

B. Kontrollpersonen kontrollieren selbständig und melden Resultate ohne Verspätung.



Werk­tätige wün­schen sich mehr Frei­heit und Sou­ve­ränität bei der Arbeit ¹. Wenn we­niger stark kon­tro­lliert wird ², steigt die Zu­frie­den­heit und Pro­duk­ti­vi­tät von An­ge­stell­ten lang­fris­tig.

Gleich­zei­tig schieben wir ge­rade Dinge vor uns her, wenn wir ge­nügen­d Zeit für deren Er­le­di­gung ha­ben. Län­gere Ab­gabefris­ten ma­chen uns glauben, dass die Auf­gabe schwie­ri­ger ist als sie tat­säch­lich ist. Reak­tion: Wir setzen zu viel Zeit da­für ein und schieben das „Ding“ vor uns her.

Bei me­hreren Ab­gabefris­ten mit un­ter­schied­licher Wich­tig­keit, ver­fol­gen die Leute oft die we­niger wich­tigen Auf­gaben mit den kür­zeren Ter­mi­nen als die wich­tig­eren mit den län­geren Ter­mi­nen.

De­s­halb ist es von Vor­teil, wenn man Auf­gaben erst zu­teilt, wenn sie dring­lich wer­den. Per­so­nen, die sol­che Auf­gaben er­hal­ten, er­le­di­gen sie zu­ver­lässi­ger, schieben sie we­niger auf und ma­chen keine über­flüs­si­gen Aus­gaben.

Menschen können es als Konfrontation empfinden, wenn man fragt: „Hast Du es gemacht?“. Sie ziehen es vor, von einem ‚System‘ anstatt dem Chef erinnert zu werden – vor allem wenn es noch nicht gemacht wurde. Zudem ist der Termin oft noch gar nicht fällig; es muss also noch nichts realisiert sein. Ein gut designer Prozess macht darauf aufmerksam, dass etwas demnächst fällig wird. Die betroffene Person kann es dann in Ruhe erledigen.

¹ Viele Arbeitnehmer würden gerne mehr Freiraum genießen, fühlen sich aber eingeschränkt. So gaben 68% von knapp 1200 deutschen Werk­­tätigen, die Forscher der Technischen Universität München befragt hatten an, sie wünschten sich mehr Freiheit und Sou­ve­ränität bei der Arbeit.

² Das Institut der deutschen Wirtschaft IW wertet Zahlen des European Working Conditions Survey aus, die unter anderem zeigen, dass die direkte Kontrolle durch den Chef nur einen geringen Einfluss auf die Produktivität hat. <https://www.lifepir.de/inaktiv/institut-der-deutschen-wirtschaft-koeln-ev/Vertrauen-ist-gut-Kontrolle-ist-schlechter/boxid/713633>

Checkpunkte 4 – 6

Und das sollten Sie in Ihrem IKS prüfen, wenn Sie wollen, dass es «gelebt» wird:

4. Jede Kontrolle hat eine sinnvolle, angemessene Periodizität – nicht zu oft und nicht zu wenig.
5. Die Kontrollperson muss den Kontrollauftrag nicht selbst als Pendeuz führen. Sie erhält den Auftrag mit einer angemessenen Vorlaufzeit vorgelegt.
6. Prozessbeschriebe, Reglemente, Vorlagen und Formulare, welche zur Erledigung des Auftrags notwendig sind, werden automatisch aktualisiert mitgeliefert.

Feststellungen:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

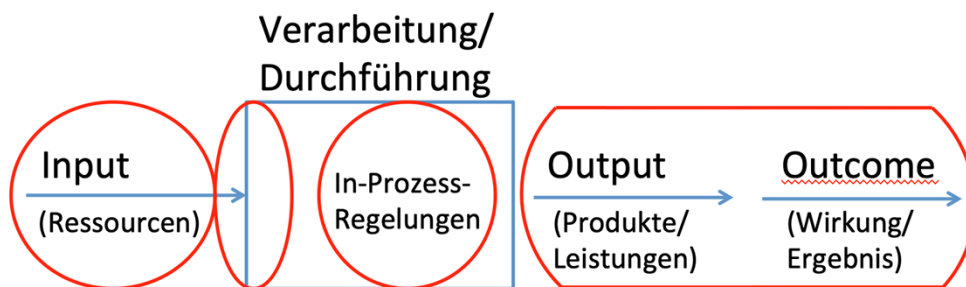
.....

.....

Praxis-Tipps

4. Kontrollart und -periodizität

Die Kontrollperiodizität hängt einerseits von der Risikobeurteilung und andererseits von der Kontrollart ab. Wir unterscheiden vier Kontrollarten: Vorbeugende, Vorbereitende, Regelnde und Überwachende oder Aufdeckende Kontrollen.



Vorbeugende Kontrollen <u>im Voraus</u> angewendet	Vorbereitende Kontrollen direkt <u>vor der</u> Durchführung	Regelnde Kontrollen <u>während der</u> Durchführung	Überwachende/Aufdeckende Kontrollen <u>nach</u> abgeschlossener Verarbeitung
--	---	---	--

Bei vorbeugenden Kontrollen ist eine akkurate Vorlaufzeit entscheidend, damit der Prozess nicht wegen fehlender Freigabe behindert wird.

Vorbereitende Kontrollen sind oft erst kurz vor Prozessbeginn möglich. Damit der Ablauf nicht behindert wird, muss das Schwergewicht auf den Nachweis der AVOR-Instruktionen gelegt werden.

Da regelnde Kontrollen während der Prozessdurchführung stattfinden, können sie nicht über das IKS durchgeführt werden. Deshalb Nachweis der Instruktion der In-Prozess-Regelungen sicherstellen und das Ergebnis mit Stichproben überwachen.

Überwachende und aufdeckende Kontrollen sind typisch für das IKS. Entscheidend ist die zeitgerechte Durchführung dieser Output- und Outcome-Kontrollen.

5. Vorlaufzeit

Als Vorlaufzeit bezeichnen wir die Zeitdauer zwischen Fälligkeit und der Zusendung des Kontrollereignisses³ an die Kontrollperson.

Kontrollpersonen werden entlastet, wenn sie für jedes einzelne Kontrollereignis einen separaten Auftrag erhalten und nicht selbst eine (weitere) Pendenzenliste führen müssen. Das Kontrollereignis sollte zudem mit einer angemessen kurzen Vorlaufzeit übermittelt werden. So wird die Kontrollperson am besten für eine einwandfreie und zeitgerechte Erledigung motiviert.

6. Grundlagen- und Auftragsdokumente

Wenn der Hintergrund für einen Kontrollauftrag in einem Grundlagendokument beschrieben ist oder für die Durchführung der Kontrolle Auftragsdokumente zu verwenden sind, müssen diese Dokumentationen à jour und leicht zugänglich sein. Am besten werden diese Dokumente fix mit dem Kontrollauftrag verknüpft. Dokumentationen zur Verknüpfung mit dem Kontrollauftrag sind zum Beispiel: Prozessbeschriebe, GL-Beschlüsse, Reglemente, Vorlagen/Formulare, etc.

Am besten sind diese Dokumente natürlich elektronisch verfügbar – in einem Dokumentenmanagementsystem (DMS). Ein vernünftiges DMS verhindert unnötiges Suchen. Es herrscht Ordnung und Klarheit. Alle können jederzeit von überall her auf die aktuellen Versionen zugreifen.

Zudem können erstellte Nachweisdokumente unkompliziert im DMS hinterlegt werden.

³ Die einzelnen Kontrollen bei regelmässig wiederkehrenden Kontrollaufträgen nennen wir Kontrollereignis. Beispiel: Ein Kontrollauftrag mit Periodizität halbjährlich kreiert jedes Jahr zwei Kontrollereignisse.

C. Mitarbeiter nutzen das IKS-System auch als operative To-Do-Liste.



Verlässlichkeit nimmt zu, wenn nicht alle Aufgaben dauernd präsent sind; das wirkt belastend und lenkt ab. Konzentrierter und verlässlicher arbeiten gelingt, wenn die Aufgaben erst zum Vorschein kommen wenn notwendig – auch für die Stellvertreter.

Wenn dafür das IKS-Tool eingesetzt wird, profitieren alle von derselben Verlässlichkeit und Robustheit für ihre operativen Aufgaben wie für die Kontrollaufgaben.

Loyalität und Engagement von Mitarbeitern hängen eng mit ihrem Glauben an die Bereitschaft ihres Vorgesetzten zusammen, eine gut gemachte Arbeit anzuerkennen.

Aber leider kommt uns oft nur was schief läuft schnell zu Ohren. Was gut läuft hingegen oft gar nicht oder (zu) spät. Denn wenn es gut läuft, braucht es ja auch keinen Manager, der interveniert.

Wenn das IKS-System den Mitarbeitern ermöglicht zu zeigen, dass sie ihre Arbeit gut machen, gibt das mehr Gelegenheiten für Führungskräfte Mitarbeiter zu „erwischen“, wenn sie etwas gut gemacht haben.

Sie haben den ultimativen Test, ob das IKS-System von den Mitarbeitern akzeptiert ist, bestanden, wenn Mitarbeiter das System freiwillig auch für ihre operativen Arbeiten verwenden wollen.

Nach unserer Erfahrung tritt das ein, wenn die Mitarbeiter merken, dass

**Mitarbeiter wollen
erfolgreiche
Vorgehensweisen
wiederholen,
wiederkehrende Fehler
verhindern und
menschliches Versagen
eliminieren – in ihren Abläufen
und denen ihrer Kunden.
Der Schlüssel dazu ist
Verlässlichkeit.**

- das IKS-System im Kern nichts anderes als organisationsweites Task Management ist – aber, da systematisch, mit hoher Verlässlichkeit.
- sie ihre Pendenzenliste besser in den Griff kriegen, weil nicht alle Aufgaben täglich präsent sind, sondern erst zum Vorschein kommen, wenn es Zeit dafür ist.
- die Transparenz von den Vorgesetzten nicht missbraucht wird, und sie es als Chance sehen, gute Arbeit der Mitarbeiter anerkennen zu können.
- sie damit ihre eigene „Aufschieberitis“ zügeln können, da das IKS-System eine hohe Verbindlichkeit bei der Aufgabenerledigung verlangt.

Checkpunkte 7 – 9

Und das sollten Sie in Ihrem IKS prüfen, wenn Sie wollen, dass es «gelebt» wird:

- 7. Das IKS enthält nicht nur risikobasierte Kontrollen, sondern wird auch für operative Kontrollen eingesetzt.
- 8. Mitarbeiter können ihre Aufgaben und Pendenzen freiwillig im IKS-Tool managen.
- 9. Zugriffsrechte sind allen Beteiligten bekannt und verletzen weder Vertraulichkeit noch Persönlichkeitsrechte.

Feststellungen:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Praxis-Tipps

7. Kontrollauftrag

Je präziser die Kontrollaufträge formuliert werden, desto effizienter und effektiver können die Kontrollpersonen ihre Aufgabe erfüllen. Bei risikoorientierten Kontrollen gibt es maximal zwei Kontrollziele: Verhinderung oder Aufdecken des Risikoeintritts.

Den Risikoeintritt zu verhindern, kann erreicht werden durch (a) Vorbeugende Handlungen, (b) Auftrag für Vorbereitungsarbeiten (AVOR) und (c) Überwachung einer Leistungserstellung.

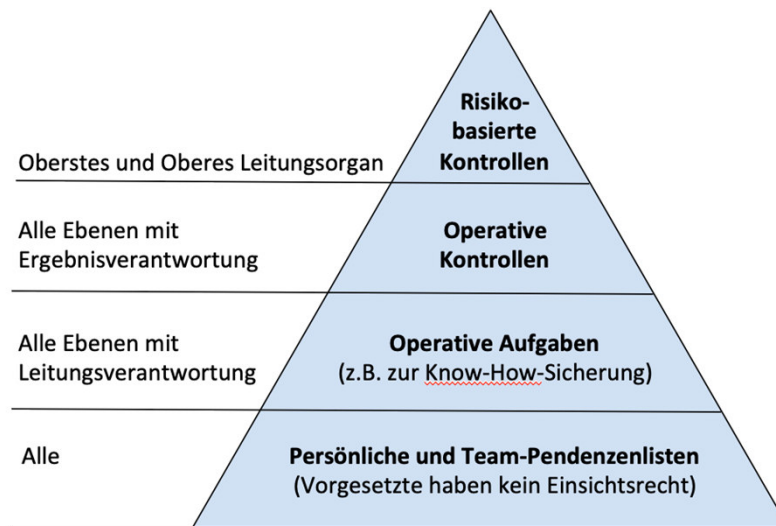
Den Risikoeintritt aufzudecken, kann erreicht werden durch (a) Ergebnisüberwachung mit Stichproben und (b) das Einholen von Durchführungsbestätigungen/-berichten.

Äusserst hilfreich sind Kontrollindikatoren. Sie ermöglichen den Kontrollpersonen präzise festzustellen, ob sie die Kontrolle korrekt durchgeführt haben. Als Indikatoren eignen sich zum Beispiel numerische Abgleiche oder Anzahl Stichproben.

8. Risikobasierte und operative Kontrollen

Das IKS-System sollte über einen Prozess für risikobasierte und operative Kontrollen sowie operative Aufgaben und Pendenzen verfügen. Dabei ist insbesondere festzulegen, wer die Aufnahme von Kontrollen oder Aufgaben in das IKS-System bewilligt. Ermöglichen Sie Aufnahmen in den Kontroll- oder Aufgabenplan so einfach wie möglich, ohne dass die einzelnen Führungsebenen in ihrer Kontroll- und Steuerungsfunktion beeinträchtigt werden.

Die folgende Grafik stellt ein mögliches Konzept für die Unterscheidung der verschiedenen Kontroll- und Aufgabenebenen dar.



Um die verschiedenen Stufen auseinanderzuhalten, sollten die Kontrollen und Aufgaben in getrennte Bereiche gegliedert werden.

9. Operative Aufgaben und Pendenzenlisten

Aufgaben werden auch laufend an Sitzungen, per Telefon oder E-Mail zugeteilt und terminiert. Oft verbleiben die Aufgaben dann aber in den verschiedenen Pendenzenlisten, E-Mail-Postfächern und persönlichen Aufgabenlisten. Dasselbe gilt für Zielvereinbarungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.

Diese Aufgaben und Abmachungen können verbindlich, transparent und verlässlich im IKS geführt werden. Führungspersonen und Task-Verantwortliche werden entlastet, wenn alle Pendenzen jederzeit und von überall her überblickbar sind und die Aufgabenerledigung rechtzeitig angezeigt wird.

Wenn das IKS zeitgerecht die notwendigen Meldungen auslöst, damit Zwischenziele und -termine eingehalten werden können, wird gleichzeitig Verbindlichkeit und Verlässlichkeit hergestellt. Und damit haben sowohl Vorgesetzte wie Mitarbeiter eine laufende Transparenz über den Stand der Aufgabenerfüllung.

D. Leitungsorgane begreifen das IKS auch als Wissens-, Prozess- und Task Management-System.



Eine top Management-Leistung mit effektiver und effizienter Kontrolle ist die zentrale Voraussetzung, um die notwendige Reputation gewährleisten zu können. D.h., es lohnt sich ökonomisch, sich durch ein IKS hervortun – vor allem wenn Vertrauensgüter angeboten werden.

Ein wirksames IKS ist die zentrale Voraussetzung, um die notwendige Reputation gewährleisten zu können.

Erfolgreiche Manager zeichnen aus, dass sie mit Komplexität fertig werden können. Sie bringen Ordnung und Vorhersehbarkeit in eine Situation.

- Management umfasst Planung und Budgetierung.
- Management umfasst organisatorische und personelle Besetzung.
- Management bietet Kontrolle und löst Probleme.

Der Einsatz des IKS als Wissens-, Prozess- und Task Management-System unterstützt diese Managementtätigkeiten à fonds.

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 waren nicht genau abgewogen. Dazu kommt: Je beschäftigter Menschen sind, desto mehr sind sie in Zeitnot, desto mehr verlassen sie sich auf ihre intuitiven Entscheide, die normalerweise schnell, automatisch, mühelos, implizit und emotional sind.

Aber manchmal liegt der Fehler nicht bei der Entscheidungsfindung, sondern in der Art und Weise, wie das menschliche Gehirn funktioniert. Es kann die Entscheidungen, die wir treffen, sabotieren. Welche Sabotageprozesse am Werke sind, wurde erstmals 1998 beschrieben. Die Autoren⁴ 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 diskriminieren gegensätzliche Informationen.

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.

Am besten vermeidet man diese Fallen durch Bewusstsein. Damit sich dieses Bewusstsein aber einstellt, braucht es Übung und Zeit.

⁴ Harvard Business Review, The Hidden Traps in Decision Making, by John S. Hammond, Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa.

Checkpunkte 10 – 12

Und das sollten Sie in Ihrem IKS prüfen, wenn Sie wollen, dass es «gelebt» wird:

10. Es existiert ein Metaprozess und die Unternehmens-/Organisationsleitung fordert dessen Einhaltung.

11. Wirtschaftsprüfer haben jederzeit Zugang zu den Kontrollergebnissen und Dokumenten.

12. Das organisationsweite Task Management knüpft an das IKS und seine Prozesse an.

Feststellungen:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Praxis-Tipps

10. Metaprozess

Durch einen Metaprozess wird sichergestellt, dass Risikobeurteilung und Kontrollaufträge regelmässig überprüft werden. Es geht im Kern darum zu entscheiden, ob die Beurteilungen und Aufträge aktuell sind, resp. ob sie noch wirksam und angemessen sind. Gleichzeitig stellt der Metaprozess sicher, dass das IKS operativ funktioniert. Dass z.B. Kontrollpersonen bei Abgang ersetzt werden und, dass ein neuer Kontrollbedarf umgesetzt werden kann.

A = Antrag, E = Entscheidung, M = Mitarbeit	Exekutive (VR/SR/ VS/GR)	IKS Verant- wortlicher	Abteilungs- Leitungen	Kontroll- personen	Kommuni- kation ?	Details, Bemerkungen
Risikobeurteilung (und Kontrollauftrag) überprüfen	E	A				jährlich
Massnahmen/Kontrollen definieren und in iksCockpit einstellen		E	M			laufend
Massnahmen/Kontrollen umsetzen				E/A		gemäss Kontrollplan
Stand IKS Umsetzung überprüfen, Massnahmen einleiten		E				monatlich
Stand IKS überprüfen (Reporting), Angemessenheit des IKS überprüfen	E	A				halbjährlich
Sicherstellen, dass austretende Mail-Empfänger im iksCockpit gelöscht und durch die neuen Mitarbeiter ersetzt worden sind		E				quartalsweise

11. Prüfung des IKS

Das IKS sollte so implementiert sein, dass die Prüfungsinstanz(en) die Existenz des IKS effizient prüfen kann und einen Nachweis produzieren kann, dass die Kontrollen verbindlich und verlässlich durchgeführt werden.

Wird dieses Ziel erreicht, kann damit oft auch eine Optimierung der Auditkosten erreicht werden. Dieser Meinung sind auch die Mitglieder des CFO Forum Schweiz⁵, welche folgende zwei Massnahmen dazu nennen:

- a) Eine termingerechte Bereitstellung der zu prüfenden Unterlagen
- b) Verbesserung des Internen Kontrollsystems (IKS)

12. Organisationsweites Task Management

Jede Organisation hat oft Hunderte von einzelnen Tasks, die zwar verknüpft sein können, aber nicht in einem Tool abgebildet sind. Das trifft auch auf Organisationen zu, die ein Workflow-Tool (z.B. ERP, GEVER, etc.) für ihre Kernprozesse einsetzen, denn damit werden nur Aufgaben aus fixierten, automatisierten Prozessen bearbeitet. Da viele Aufgaben aus Führungs- und Unterstützungsprozessen nicht automatisiert sind, gibt es oft keine einheitlichen Tools. Hier setzt Task Management an.

Task Management ist eine Art unternehmerische Vorsorge. Es geht um die Sicherung von Know-how und die Sicherstellung von Zuverlässigkeit. Solange die Kenntnis über eine Aufgabenabwicklung nur bei einzelnen Personen vorhanden und nicht im Gedächtnis der Organisation verankert ist, besteht eine „Vorsorgelücke“. Aktuell mögen zwar alle Aufgaben zur Zufriedenheit erledigt werden. Was aber wenn Personen ausfallen? Wenn keine Einarbeitung des Ersatzes mehr möglich ist? Solche Situationen können zu Mängeln, Verzögerungen und Zusatzkosten führen.

⁵ CFOs Audit Cost Survey des @CFO Forum Schweiz vom Oktober 2017

Aufgaben in einer Organisation sind selten persönliche Aufgaben. Sie werden zwar von einzelnen Personen durchgeführt, sind aber Aufgaben des Unternehmens. Und eine grosse, verknüpfte Anzahl von Aufgaben ist schliesslich ein Teil des Wissens der Organisation.

So gesehen ist Task Management nichts anderes als Wissensmanagement. Dieses Wissen wird in Form von Tasks und dazugehörigen Dokumenten personenunabhängig aufgezeichnet. Damit wird gleichzeitig ein Beitrag zur Sicherung des Wertes der Organisation geleistet.

Thema Bereich	Prozess- & Risikodoku- mentation	Kontrollen	Prozess- umsetzung	Know-how
Finanzen	Qualitäts- und Risikomanagement	Finanz IKS	Prozessmanagement	Wissensmanagement
Bereich B		Qualitäts- & Risiko- kontrollsystem		
Bereich				

Abbildung:

Schematische Darstellung der Weiterentwicklung des IKS zum organisationsweiten Task Management

Für ein modernes IKS

Oder wie Sie merken, dass Ihr IKS lebt und von den Mitarbeitenden akzeptiert ist.
Eine 12-Punkte-Checkliste mit vielen Praxistipps