

TaskLetter

Der Newsletter für Aufgabenmanagement

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

Nänikon, im März 2019

Inhalt:

- 1 SIND PROZESSSCHRITTE VORHERSEHBAR?**
 - 2 ANGST VERÄNDERUNGEN: DAS MUSS NICHT SEIN.**
 - 3 DAS IKS MUSS LEBEN!**
 - 4 WIESO GREMIEN NICHT OPTIMAL ENTSCHEIDEN (KÖNNEN).**
 - 5 WAS WIR VON BERATERN LERNEN KÖNNEN.**
 - 6 ROUNTINEARBEIT: WIE SIE IHREN TEAM-MITGLIEDERN DAMIT HELFEN KÖNNEN.**
-

1

SIND PROZESSSCHRITTE VORHERSEHBAR?

Kürzlich an einem Meeting präsentiert uns ein Kunde einen Workflow. Das Diagramm für den betroffenen administrativen Prozess war bis ins kleinste Detail durchdacht. X Stunden Denk- und Zeichenarbeit waren hineingeflossen.

Und dann die Frage: „Herr Hafner, wie kann ich diesen Workflow als Prozess umsetzen? Am liebsten automatisiert mit allen Wenn-Dann-Ja-Nein-Verzweigungen als ereignisgesteuerte Prozesskette.“

Antwort: „Wenn wirklich alle Prozessschritte vorhersehbar sind, und jeder Prozessschritt ereignisgesteuert sein muss, dann lässt sich das umsetzen.“ Und das ist bei administrativen Prozessen leider kaum je der Fall.

In der Administration (vs. Produktion) kann nur ein kleiner Teil in strukturierten Prozessen vorgedacht werden. Meistens sind sie unstrukturiert oder nur in Teilen strukturierbar, denn sie sind nicht oder kaum vorhersehbar. Diese Prozesse oder Fälle können deshalb nicht Ereignis- sondern müssen Sachbearbeiter-gesteuert werden.

Merke: Jeder Prozess kann als Workflow dargestellt werden. Aber nicht jeder Workflow kann als Prozess strukturiert werden.

Praxis-Tipp: Hüten Sie sich davor, Prozesse zu (über-)designen in denen „Sachbearbeiter“ für einen Fall verantwortlich sind und aufgrund ihrer Erfahrung entscheiden, was die nächsten Schritte sind, und wen sie an der Bearbeitung des Falls beteiligen. Ein Task Management-Tool, welches Transparenz, Verbindlichkeit und Verlässlichkeit herstellt, genügt oft.

2

ANGST VOR VERÄNDERUNGEN: DAS MUSS NICHT SEIN.

Ein Grund für den Widerstand gegen Veränderungen ist, dass sich Mitarbeitende mit ihren Organisationen identifizieren und sich um sie sorgen. Die Leute befürchten, dass die Organisation nach der Veränderung nicht mehr die gleiche sein wird, die sie schätzen und mit der sie sich identifizieren.

Zu betonen, was gut ist an der beabsichtigten Veränderung und schlecht am aktuellen Stand der Dinge treibt diese Ängste an, weil so signalisiert wird, dass Veränderungen grundlegend und weitreichend sein werden.

Obwohl kontraintuitiv muss in einer effektiven Veränderungskommunikation die Kontinuität betont werden. Beispiel: „Das Wer-wir-als-Organisation-sind steht weiterhin im Mittelpunkt und bleibt trotz Veränderungen erhalten.“

Praxis-Tipp: Vermitteln Sie eine ansprechende Vision des Wandels. Nur so kann Widerstand gegen Veränderungen überwinden und Unterstützung für den Wandel aufgebaut werden. Wenn Sie nicht in der Lage sind, den Menschen zu garantieren, dass das, was die Identität der Organisation definiert – "was uns zu dem macht, was wir sind" – trotz der Veränderungen erhalten bleibt, müssen Sie sich möglicherweise auf eine Welle von Widerstand einstellen.

Research publiziert in der Harvard Business Review am 15. August 2018 „To Get People to Embrace Change, Emphasize What will Stay the Same“

3

DAS IKS MUSS LEBEN!

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

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

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

Nach meiner Beobachtung sind die meisten IKS-Systeme aber bei der operativen Umsetzung lückenhaft. Daran ist der Gesetzgeber nicht

ganz unschuldig, denn in der Schweiz ist bloss die Prüfung der Existenz des IKS Pflicht.

Praxis-Tipp: Wenn ein IKS existiert, heisst das nicht, dass es gelebt wird! Wenn operativ mangelhaft umgesetzt, kann das IKS von den Mitarbeitenden nicht «gelebt» werden.

Das IKS wird gelebt, wenn

- a) Vorgesetzte und Organe zeitgerecht zu kritischen Informationen kommen, und
- b) das IKS von Mitarbeitenden als sinnvoll und hilfreich für ihre Arbeit empfunden wird.

Siehe www.iks.ch: Für ein IKS das lebt. Von den Mitarbeitenden akzeptiert.

4

WIESO GREMIEN NICHT OPTIMAL ENTSCHEIDEN (KÖNNEN).

Ist Ihnen auch schon aufgefallen, dass Entscheidungen von Gremien oft nicht optimal zustande kommen? Gründe dafür:

- (a) Dominanz von Vorlagen und Empfehlungen in den Diskussionen führen zu Verzerrungen in der Meinungsbildung.
- (b) Teilnehmer haben Angst um ihren Ruf: ihre Bedenken könnten als persönliche Kränkung empfunden werden.
- (c) Angst, dass die ändern einem aufgrund seiner Äusserung für töricht halten könnten.

Wer also verhindern will, dass die Vorlagen und Empfehlungen die Tischdiskussionen dominieren, sollte Wert auf eine eigenständige Sitzungsvorbereitung der Teilnehmer legen. Dafür eignet sich der Einsatz von Task Management.

Ist Task Management ein Thema in Ihrem Unternehmen oder sollte es eins werden? Ich bin gerne Ihr Ansprechpartner @Christian Hafner

Praxis-Tipps für die Sitzungsführung:

- (1) Jede Teilnehmerin notiert ihre Ansicht unabhängig vorab.
- (2) Wer zuerst spricht wird zufällig ausgewählt. Alternativ wird in umgekehrter Reihenfolge des Dienalters gesprochen.
- (3) Schliesslich sollte zu Widerspruch ermutigt werden (evtl. sogar honoriert), um die persönlichen Nachteile durch einen Zwist mit einem Teilnehmer aufzuwiegen.

5

WAS WIR VON BERATERN LERNEN KÖNNEN

Berater tun alles in ihrer Macht Stehende, um zu lernen und gleichzeitig Wert für den Kunden zu schaffen. Eine Tugend, die auch Angestellte übernehmen sollten, welche sich oft an eine andere Umgebung anpassen und mit dynamischen, schwer zu fassenden Problemen auseinandersetzen müssen.

1. Berater erzielen in möglichst kurzer Zeit die grösstmögliche Wirkung, indem alle verfügbaren Erkenntnisse genutzt werden.

DESHALB, bemühen Berater sich gerade so viel zu wissen, um ernst genommen zu werden und kompetent zu sein, während sie nach mehr Informationen suchen.

2. Berater muss von den Kollegen akzeptiert werden, bevor sie ihrem Rat folgen. Das braucht aber Zeit, die nicht vorhanden ist.

DESHALB, recyceln Berater Insiderwissen, um akzeptiert zu werden und um gleichzeitig neue Informationen zu beschaffen.

3. Kunden wollen kurzfristig ein gutes Aufwands-Leistungs-Verhältnis erzielen. Berater benötigen jedoch eine Weile, um ihre wertvollste Leistung zu liefern.

DESHALB, erstellen Berater rasch Wissensobjekte, um ihre Produktivität anzuzeigen und gleichzeitig nach Informationen zu suchen.

Egal ob Berater oder Angestellter: Wenn sie an einem neuen Ort starten, sollten sie sich sorgfältig vorbereiten, ihre Kompetenz etablieren, die Umwelt verstehen und die Akzeptanz bei neuen Kollegen oder Kunden pflegen – am besten durch die Erstellung von Leistungen.

Praxis-Tipp: Wenn Sie Berater engagieren, seien Sie sich bewusst, dass effektive Beratung fundiertes, situatives Wissen erfordert, was Berater aber nicht haben können, wenn sie einen Auftrag beginnen. Deshalb müssen Berater schnell und diskret Wissen über das Geschäft des Kunden erlangen und gleichzeitig einen Eindruck von Kompetenz und Selbstvertrauen vermitteln.

Dieser Beitrag basiert auf dem HBR-Artikel „How Consultants Project Expertise and Learn at the Same Time“ vom 27. Juli 2018. Sie können die PDF-Version des Artikels über folgenden [Link](#) downloaden.

6

ROUTINEARBEIT: WIE SIE IHREN TEAM-MITGLIEDERN DAMIT HELFEN KÖNNEN.

Wer ist schon kein Befürworter der Freude an der Arbeit. Aber nicht jeder Teil eines Jobs ist eine Freude. Oft müssen wir einen Teil unserer Zeit damit verbringen, Routinearbeiten zu erledigen.

Im folgenden ein paar Praxis-Tipps, wie Sie Ihren Team-Mitgliedern helfen können, die Zeit für Routinearbeiten zu verkürzen:

1) Wenn ein Mitarbeitender seine Tage mit einfachen Aufgaben verplempert, die in viel kürzerer Zeit erledigt werden könnten, legen Sie eine Zeitbeschränkung auf. Die morgendliche E-Mail muss bis 10 Uhr beantwortet werden. Anrufe müssen innerhalb einer Stunde zurück-

gegeben werden. Die Daten der Vorwoche müssen bis Montag um 16:00 Uhr zusammengestellt und gemeldet werden.

2) Mitarbeitende, die sich stundenlang mit wirklich unwichtigen Aufgaben beschäftigen, verbringen ihre Zeit nicht mit den wesentlichen Dingen. Legen Sie Ziele für die wertvollste Arbeit fest und bestimmen Sie die Konsequenzen, wenn diese Ziele nicht erreicht werden.

3) Viel Arbeit ist unsichtbar. Wir wissen zwar, wofür wir unsere Zeit verbringen, aber wer sonst noch? Wenn sich Mitarbeitende über die Routinearbeit beschweren, ist ihnen oft nicht bekannt, wie viel Routinearbeit jeder erledigt – auch der Chef, die Chefin. Machen Sie die Arbeit in Ihrem Team transparenter. Sprechen Sie mit den Mitarbeitenden darüber, wie jeder – auch Sie – einen bestimmten Prozentsatz seiner Zeit für solche Aufgaben aufwenden muss.

Ein gemeinsam vom Team verwendetes Task Management-Tool stellt Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Transparenz her, so dass Klarheit betreffend Routinearbeiten herrscht.

Dieser Beitrag basiert auf dem HBR-Artikel „How to Help Your Team Manage Grunt Work“ vom 20. September 2018. Sie können die PDF-Version des Artikels über folgenden [Link](#) downloaden.

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](#).