

Die Interne Revision als Change Agent

Veränderungen anstoßen
und erfolgreich umsetzen

Von
Dr. Peter Kundinger

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/3 503 09779 1](http://ESV.info/3_503_09779_1)

n 2

ISBN-13: 978 3 503 09779 1
ISBN-10: 3 503 09779 1

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2007
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft
für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und
entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm
Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Strauss, Mörlenbach

Vorwort

In der Endphase der Arbeiten zu diesem Buch entnahm ich den einschlägigen Quellen die Nachricht vom Tode Peter Druckers', dessen Werk von der Grundannahme ausging, dass es letztendlich motivierte Mitarbeiter sind, die zu einem nachhaltigen Erfolg des Unternehmens beitragen. Auch in Zeiten fortschreitender Globalisierung, in denen eben jene Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung durch kurzfristigere Gewinnerzielungsinteressen einer veränderten Eigentümerstruktur relativiert und Motivation als Führungsleistung wieder verstärkt in Konkurrenz zum Aufrechterhalten von Druck steht, wird doch unbestreitbar sein, dass pro-aktive Veränderung im Unternehmen nicht ohne entsprechend selbständig und kreativ handelnde Mitarbeiter gestaltbar ist. Ein zentraler Aspekt der folgenden Betrachtung einer Internen Revision als Veränderer jedenfalls besteht darin, dass das Gelingen des unternehmerischen Wandels signifikant vom veränderungsförderlichen Verhalten ihrer Mitarbeiter, die dann als „Change Agents“ agieren, abhängt.

Lagen in der Literatur bisher durchaus punktuelle Ansätze zur Rolle der Internen Revision als Veränderer vor, so fehlte doch eine zusammenhängende und ganzheitliche Betrachtung der Thematik unter Berücksichtigung der Grundlagen der Organisationsentwicklung bzw. des Change Managements als betriebswirtschaftliche Funktionen, die eben den Wandel zu ihrem Gegenstand machen. Zudem wurden die verschiedenen Hebel, die von der Internen Revision als prüfende und beratende Instanz zur Förderung von Veränderung bewegt werden können, nicht prozessorientiert dargestellt. Diese Abhandlung macht es sich daher zur Aufgabe, die genannten, doch a priori sehr unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Disziplinen, also die „Interne Revision“ auf der einen sowie das „Change Management“ auf der anderen Seite, synergetisch zusammenzuführen und die diversen Möglichkeiten, die die Interne Revision hat, um zum Gelingen des erfolgreichen Unternehmenswandels beizutragen, aufzuzeigen.

Scheinen die Veröffentlichungen im Bereich Internal Audit zur Zeit, getrieben bspw. durch den amerikanischen Sarbanes-Oxley-Act, von wertsichernden Aspekten wie Ordnungsmäßigkeit und Internal Controls dominiert, so wird sich die Funktion zukünftig (wieder) verstärkt wertschöpfenden Aspekten zuwenden müssen, um die Unternehmen in ihrer Wettbewerbsposition zu stärken und damit letztlich auch ihre eigene Existenz zu sichern. Auch dazu trägt, wie in der Arbeit ausführlich behandelt, die Innovationsfunktion der Internen Revision bei.

Der Initialpunkt, sich mit diesem Anliegen zu beschäftigen, lag in den beruflichen Erfahrungen, die ich in beiden Sektoren, also sowohl der Internen Revision als auch im Change Management, sammeln konnte. Da ich zudem immer davon überzeugt war (und es in einem immer komplexeren Handlungsumfeld des Internal Audit in steigendem Maße bin), dass in den sozialen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter die entscheidenden Erfolgsfaktoren für eine Interne Revision liegen, bot es sich geradezu an, diese Auffassung durch theoretische Grundlagen zu fundieren und wissenschaftlich in Form der hier vorliegenden und von der Friedrich-Karl-Universität Erlangen-Nürnberg als betriebswirtschaftliche Dissertation angenommenem Arbeit aufzubereiten. Zudem wollte ich mich auf ein Thema fokussieren, das eine Weiterentwicklung bestehender Dimensionen des „audit scope“ beinhaltet, anstatt eine empirische Arbeit abzuliefern, deren Aussagekraft gerade aufgrund der permanenten und dynamischen Veränderung (eben des Themas hier!), die wirtschaftliches Handeln determiniert, in der Regel zeitlich befristet sein wird.

Mein Dank für das Gelingen dieses Vorhabens gilt in erster Linie meinem Doktorvater, Herrn Prof. Volker H. Peemöller, der mir in konstruktiven Diskussionen wichtige Denkanstöße zur Gliederung der Arbeit gab, Herrn Prof. Harald Hungenberg für das Zweitgutachten sowie Herrn Prof. Adolf G. Coenenberg für die Anbahnung des Weges zu dieser Arbeit. Weiter sind die (teils ehemaligen) Mitarbeiter des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre/insbesondere Prüfungswesen an der Friedrich-Karl-Universität Erlangen-Nürnberg, Frau Inge Molkenthin sowie Herr Joachim Schroff, zu erwähnen, die es mir als externem Doktoranden wesentlich erleichterten, mich nach langer Abstinenz wieder in den Abläufen und Regularien einer Hochschule zurechtzufinden. Weiter gilt der Dank für die Unterstützung auch den Mitarbeitern des Instituts für Interne Revision (IIR) in Frankfurt am Main sowie den Mitarbeitern der Bibliothek der Universität Stuttgart-Hohenheim für deren Hilfestellung. Für die Ermöglichung, meine Gedanken einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen, möchte ich mich schließlich bei Herrn Dr. Joachim Schmidt und den Mitarbeitern des ESV-Verlages (und hier insbesondere Frau Anke Trinkl) in Berlin bedanken.

Privat gilt der Dank meiner Familie und meinen Freunden, von denen insbesondere Herr Michael Raps und Herr Ralf Bäuchl für Ihren kontinuierlichen Zuspruch und die Motivation zur Zielerreichung zu erwähnen sind. Gewidmet ist die Arbeit den beiden Mädels aus Augsburg und Hank Snyder.

Der Verfasser

Bad Soden am Taunus, im August 2006

Inhaltsverzeichnis

Übersicht

Vorwort	5
Abkürzungsverzeichnis	17
Abbildungsverzeichnis	19
Symbole	19

Gliederung Textteil (Detailgliederung s. S. 8ff)

0. Problemstellung	21
1. Begriffsabgrenzungen	23
1.1 Interne Revision	24
1.2. Innovation und Veränderung	45
2. Entwicklung der IR in die Rolle eines Change Agents.....	69
2.1. Die Erweiterung der Beurteilungsmaßstäbe der IR um die Charakteristika einer innovationsfreundlichen Unternehmung (CIF)	71
2.2. Ziele der Innovationsfunktion.....	96
2.3. Die Handlungsperspektiven der Innovationsfunktion	101
2.4. Kompetenzen der IR als Change Agent.....	175
3. Konsequenzen für die IR aus der Übernahme der Change Agent-Rolle	215
3.1 Die Auswirkungen der Innovationsfunktion auf die Berufsgrundlagen der IR.....	216
3.2 Lehren für die IR aus der Übernahme der Change Agent-Rolle	237
3.3. Die IR als Marktteilnehmer.....	257
Anlage 1: grundlegende Fragestellungen für die Initiativfunktion.....	275
Anlage 2: grundlegende Fragestellungen für die PKF	285
Quellenverzeichnis	299

Detailgliederung Textteil

0. Problemstellung	21
1. Begriffsabgrenzungen	23
1.1 Interne Revision	24
1.1.1 Ziele einer IR	24
1.1.1.1 Schaffen von Mehrwerten.....	24
1.1.1.2 Verbesserung von Geschäftsprozessen.....	27
1.1.2 Leistungen einer IR.....	29
1.1.2.1 Prüfungsleistungen	29
1.1.2.1.1 Compliance Audit.....	29
1.1.2.1.2 Operational Audit	30
1.1.2.1.3 Management Audit.....	31
1.1.2.2 Beratungsleistungen.....	32
1.1.3 Eigenschaften der IR.....	33
1.1.3.1 Objektivität und Unabhängigkeit.....	34
1.1.3.2 Fachkompetenz und berufliche Sorgfaltspflicht.....	36
1.1.3.3 Der Prüf- und Beratungsprozess der IR.....	39
1.1.3.3.1 Planung und Vorbereitung.....	39
1.1.3.3.2 Durchführung.....	40
1.1.3.3.3 Ergebnis	41
1.1.3.3.4 Follow-up.....	41
1.1.3.4 Qualität	41
1.1.3.5 Kommunikation und Kundenorientierung.....	43
1.2 Innovation und Veränderung	45
1.2.1 Begriffszusammenhang	45
1.2.2 Die Orientierung von Veränderung	46
1.2.3 Die Ursache von Veränderung	47
1.2.3.1 Veränderungen im Umfeld des Unternehmens.....	48
1.2.3.2 Veränderungen im Unternehmen selbst.....	49
1.2.3.3 Die IR als Auslöser von internen Veränderungsprozessen	50
1.2.4 Das Umfeld von Veränderung.....	51
1.2.4.1 Führung und Organisation	51
1.2.4.2 Unternehmenskultur	52
1.2.4.3 Verhalten	53
1.2.5 Die Umsetzungsform von Veränderung.....	55
1.2.6 Das Ziel von Veränderung.....	58
1.2.7 Der Umgang mit Veränderung bzw. Change Management	58

1.2.7.1	Entwicklungsstufen zum Change Management.....	59
1.2.7.2	Begriffsbestimmung von Change Management	60
1.2.7.3	Phasenorientiertes Vorgehen des Change Management.....	62
1.2.7.4	Bezugsgruppen bzw. „Stakeholder“	63
1.2.7.5	Methoden und Instrumentarien des Change Managements.....	64
1.2.7.6	Umsetzungsbarrieren und Erfolgsfaktoren.....	65
1.2.8	Der Förderer von Veränderung bzw. Change Agent.....	66
1.2.9	Ableitung der Innovationsfunktion aus den Begrifflichkeiten .	68
2.	Entwicklung der IR in die Rolle eines Change Agents.....	69
2.1	Die Erweiterung der Beurteilungsmaßstäbe der IR um die Charakteristika einer innovationsfreundlichen Unternehmung (CIF)	71
2.1.1	Beurteilungsmaßstäbe als Grundlage des Soll/Ist-Vergleichs..	71
2.1.2	Charakteristika einer innovationsfreundlichen Unternehmung (CIF)	72
2.1.2.1	Innovationsfreundliche Führung und Organisation.....	73
2.1.2.1.1	Zukunftsorientierung	73
2.1.2.1.1.1	Flexibilität	74
2.1.2.1.1.1.1	Anpassungsfähigkeit	74
2.1.2.1.1.1.2	Variabilität.....	75
2.1.2.1.1.1.3	Entbürokratisierung.....	77
2.1.2.1.1.2	Zielorientierung.....	77
2.1.2.1.1.3	Innovations- und Potentialorientierung.....	79
2.1.2.1.1.3.1	Innovationsorientierung der Führung.....	79
2.1.2.1.1.3.2	Chancenorientierung	80
2.1.2.1.2	Mitarbeiterorientierung und Lernende Organisation.....	81
2.1.2.1.2.1	Partizipation	82
2.1.2.1.2.2	Vertrauen.....	83
2.1.2.1.2.3	Mitarbeiterentwicklung.....	84
2.1.2.1.2.4	Lohn- und Anreizsysteme	85
2.1.2.1.2.5	Innovationsfreundliche Kommunikation und Information	85
2.1.2.1.2.6	Lernende Organisation	86
2.1.2.2	Der Umgang mit Wissen	89
2.1.2.3	Unternehmenskultur	92
2.1.2.4	Verhalten von Organisationsmitgliedern.....	94
2.2	Ziele der Innovationsfunktion.....	96
2.3	Die Handlungsperspektiven der Innovationsfunktion	101
2.3.1	Die Prüfungs- und Beratungsleistungen der Innovationsfunktion.....	103
2.3.1.1	Die Prüfungsleistungen der Innovationsfunktion	103
2.3.1.2	Die Beratungsleistungen der PGF	104

2.3.2	Die Initiativfunktion der IR	107
2.3.2.1	Inhalt und Zweck der Initiativfunktion.....	107
2.3.2.2	Das Tätigkeitsspektrum der Initiativfunktion.....	107
2.3.2.3	Die Suche nach Innovationspotentialen	108
2.3.2.3.1	Methoden der Ideenproduktion	108
2.3.2.3.1.1	Benchmarking und Best practice	108
2.3.2.3.1.2	Weitere Methoden der Ideensuche.....	109
2.3.2.3.2	Quellen für die strukturierte Ideensuche	109
2.3.2.4	Konzentration auf Prüffelder mit Innovationspotential.....	110
2.3.2.4.1	Unternehmensbereiche mit Innovationspotential	111
2.3.2.4.2	Die Berücksichtigung der CIF als Prüffelder	111
2.3.2.5	Die Belegung von Innovationspotentialen mit Prüfungshandlungen	112
2.3.2.5.1	Prüfungshandlungen zur Feststellung der Innovationsfreundlichkeit der Unternehmung.....	112
2.3.2.5.1.1	Die Untersuchung der harten Faktoren der CIF.....	112
2.3.2.5.1.2	Die Untersuchung der weichen Faktoren der CIF.....	113
2.3.2.5.1.2.1	Führung und Organisation.....	113
2.3.2.5.1.2.2	Wissensmanagement	114
2.3.2.5.1.2.3	Kultur und Verhalten.....	115
2.3.2.5.2	Prüfungsintensivierung im Bereich der HR-Prozesse	116
2.3.2.5.2.1	Personalbeschaffung	118
2.3.2.5.2.2	Personalentwicklung und lernende Organisation.....	118
2.3.2.5.2.3	Lohn- und Anreizsysteme	119
2.3.2.5.2.4	Management der Personalarbeit.....	119
2.3.2.6	Forcierung von Entscheidungsgrundlagen	120
2.3.2.6.1	Übergang von der Empfehlung zur Denk- und Entscheidungsvorlage.....	120
2.3.2.6.2	Weitergabe von Denk- und Entscheidungsgrundlagen	121
2.3.2.7	Abschluss der Initiativfunktion und Übergang zur Prozessgestaltung (PGF).....	122
2.3.3	Die Prozessgestaltungsfunktion der IR.....	123
2.3.3.1	Inhalt und Zieldimensionen der PGF.....	123
2.3.3.2	Das Tätigkeitsspektrum der PGF.....	123
2.3.3.3	Mögliche Auslöser der PGF	124
2.3.3.4	Die Unterstützung konkreter Veränderungsmaßnahmen (erste Stossrichtung der PGF).....	126
2.3.3.4.1	Beratung bei der Planung und Vorbereitung von Veränderungsprozessen	126
2.3.3.4.1.1	Die Rahmenbedingungen eines Projekts.....	126
2.3.3.4.1.1.1	Umfeldanalyse.....	127
2.3.3.4.1.1.2	Zielvorgaben des Projekts	129
2.3.3.4.1.1.3	Zeit- und Kostenvorgaben des Projekts	130
2.3.3.4.1.2	Entwicklung der Projektorganisation.....	132
2.3.3.4.1.2.1	Generieren einer Aufbauorganisation	132

2.3.3.4.1.2.1.1	Installieren eines Projektmanagements	133
2.3.3.4.1.2.1.2	Exkurs: die IR als Projektmanager.....	134
2.3.3.4.1.2.1.3	Projektteam	135
2.3.3.4.1.2.2	Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Projekt	136
2.3.3.4.1.2.3	Sicherstellung von Ressourcen	137
2.3.3.4.1.2.4	Vorbereitende Schulungsmaßnahmen.....	138
2.3.3.4.1.2.4	Kommunikation in der Vorbereitungsphase des Veränderungsprozesses	138
2.3.3.4.1.2.4.1	Das Design der Projektkommunikation	138
2.3.3.4.1.2.4.2	„People involvement“ durch Kommunikation	141
2.3.3.4.1.3	Sichern von Unterstützung.....	142
2.3.3.4.2	Beratung bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen	145
2.3.3.4.2.1	Die effektive Gestaltung der Einzelmaßnahmen im Veränderungsprojekt	146
2.3.3.4.2.2	Kommunikation im Veränderungsprozess	147
2.3.3.4.2.2.1	Adressatengerechte Umsetzung der Projektkommunikation	148
2.3.3.4.2.2.2	Umsetzungsgeeignete Kommunikationsmedien- und träger	148
2.3.3.4.2.2.3	Sender der Projektkommunikation.....	149
2.3.3.4.2.3	Umsetzung des Schulungskonzepts und Teamentwicklung im Veränderungsprojekt	150
2.3.3.4.2.4	Problemlösung und Änderungsmanagement.....	152
2.3.3.5	Die Förderung nachhaltiger Innovationsfreundlichkeit durch das Veränderungsprojekt (zweite Stossrichtung der PGF)	154
2.3.3.5.1	Innovationsfreundlichkeit von Projektmanagement und - organisation	154
2.3.3.5.2	Wissensmanagement und Lernen im Veränderungsprozess.....	155
2.3.3.5.3	Kultur im Veränderungsprozess	157
2.3.3.5.4	Innovationsfreundliches Verhalten des Projektteams.....	157
2.3.3.6	Das projektbegleitende Controlling des Veränderungsprojekts	158
2.3.3.7	Abschluss des Veränderungsprojekts	161
2.3.3.7.1	Überführung der Projektergebnisse in die Linienorganisation.....	161
2.3.3.7.2	Dokumentation und Wissensbewahrung	161
2.3.3.7.3	Formelle Projektauflösung	162
2.3.4	Prozesskontrollfunktion der IR.....	163
2.3.4.1	Inhalt und Zieldimensionen der Prozesskontrollfunktion	163
2.3.4.2	Das Tätigkeitsspektrum der PKF.....	164
2.3.4.3	Die Beurteilung der Zielerreichung.....	165
2.3.4.3.1	Die Überprüfung des Zielfindungsprozesses.....	165
2.3.4.3.2	Kontrolle der wirtschaftlichen Effizienz	166
2.3.4.3.3	Kontrolle der sozialen Effizienz	168
2.3.4.4	Kontrolle der Effektivität.....	169
2.3.4.5	Anpassung des Regelungsrahmens.....	171
2.3.4.6	Die Abschlusstätigkeiten der PKF.....	173

2.4	Kompetenzen der IR als Change Agent.....	175
2.4.1	Kenntnisse der Charakteristika eines innovationsfreundlichen Unternehmens.....	176
2.4.2	Kenntnisse der HR-Funktion.....	177
2.4.3	Kenntnisse des Change- und Projektmanagements.....	178
2.4.4	Kenntnisse und Fähigkeiten der strukturierten Ideensuche und Chancenorientierung.....	178
2.4.5	Der kooperative Revisionsansatz.....	179
2.4.5.1	Einführung.....	179
2.4.5.2	Voraussetzungen für eine kooperative Kommunikation.....	180
2.4.5.3	Gestaltung kooperativer Kommunikationsmaßnahmen.....	183
2.4.5.3.1	Der Change Agent als Gesprächspartner (Interaktion).....	185
2.4.5.3.1.1	Gedanken zum Einstieg.....	185
2.4.5.3.1.2	Schaffen eines kooperativen Gesprächsklimas.....	186
2.4.5.3.1.3	Interaktiver Dialog unter Einbeziehen des Gesprächspartners.....	188
2.4.5.3.1.4	Zielerreichung des Gesprächs.....	189
2.4.5.3.2	Der Change Agent als Informator.....	191
2.4.5.3.2.1	Schriftliche Information.....	191
2.4.5.3.2.2	Mündliche Information.....	194
2.4.5.3.3	Der Change Agent als Moderator.....	194
2.4.5.3.3.1	Gestaltung von Workshops.....	196
2.4.5.3.3.2	Gestaltung von Meetings.....	197
2.4.5.3.4	Der Change Agent als Ausbilder.....	198
2.4.5.3.5	Visualisierung.....	199
2.4.5.4	Umgang mit Widerstand und Konflikten.....	200
2.4.5.4.1	Vermeidung von Konflikten.....	201
2.4.5.4.2	Identifikation von Konflikten.....	201
2.4.5.4.2.1	Widerstand aus der Veränderung.....	202
2.4.5.4.2.2	Widerstand und Konflikte aus der Projekt- bzw. IR- Kommunikation.....	202
2.4.5.4.3	Lösung von Konflikten.....	204
2.4.6	Umgang mit Unsicherheiten.....	206
2.4.6.1	Umgang mit unsicheren Überwachungsgrundlagen.....	206
2.4.6.2	Umgang mit unsicheren Entscheidungsgrundlagen.....	208
2.4.6.3	Umgang mit nicht-quantifizierbaren Erfolgsfaktoren der Veränderung.....	208
2.4.7	Persönliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Eigenschaften eines Change Agents.....	209
2.4.7.1	Persönliche Kenntnisse eines Change Agents.....	209
2.4.7.2	Persönliche Fähigkeiten eines Change Agents.....	210
2.4.7.3	Persönliche Eigenschaften eines Change Agents.....	211

3. Konsequenzen für die IR aus der Übernahme der Change Agent-Rolle.. 215

3.1	Die Auswirkungen der Innovationsfunktion auf die Berufsgrundlagen der IR.....	216
3.1.1	Der Abgleich der Innovationsfunktion mit den Zielen der integrierten Gesamtrevision.....	217
3.1.1.1	Wertschöpfung.....	217
3.1.1.1.1	Das wertschöpfungsfreundliche Umfeld der Innovationsfunktion...	217
3.1.1.1.2	Der „add value“ durch die Innovationsfunktion.....	218
3.1.1.1.2.1	Flexibilität und Geschwindigkeit.....	219
3.1.1.1.2.2	Lernrate.....	219
3.1.1.1.2.3	Qualität und Kundennutzen.....	221
3.1.1.2	Verbessern von Geschäftsprozessen.....	221
3.1.2	Der Abgleich der Innovationsfunktion mit den Leistungen und Eigenschaften der integrierten Gesamtrevision.....	222
3.1.2.1	Auswirkungen der Innovationsfunktion auf die Leistungen der integrierten Gesamtrevision.....	222
3.1.2.2	Auswirkungen der Innovationsfunktion auf die Eigenschaften der integrierten Gesamtrevision.....	223
3.1.2.2.1	Objektivität und Unabhängigkeit.....	223
3.1.2.2.2	Auswirkungen der Change-Agent-Kompetenzen auf das Berufsbild eines Revisors.....	225
3.1.2.2.2.1	Anforderungen an die Kompetenzen der IR unter Einbeziehung der Change Agent-Rolle.....	226
3.1.2.2.2.1.1	Fach- und Unternehmenskenntnisse.....	226
3.1.2.2.2.1.2	Kenntnis und Anwendung von Techniken.....	227
3.1.2.2.2.1.3	Analyse- und Denkvermögen.....	227
3.1.2.2.2.1.4	Persönliche Grundanforderungen.....	228
3.1.2.2.2.2	Weiterentwicklung der Kompetenzen.....	229
3.1.2.2.2.3	Die Berücksichtigung der Innovationsfunktion im CIA-Examen...	231
3.1.2.2.3	Berufliche Sorgfaltspflicht.....	233
3.1.2.2.4	Kooperation und Kundenorientierung.....	233
3.1.2.2.5	Prozessorientierung.....	234
3.1.2.2.5.1	Planung und Vorbereitung.....	234
3.1.2.2.5.2	Analyse.....	234
3.1.2.2.5.3	Berichterstattung.....	235
3.1.2.2.5.4	Follow-up.....	235
3.1.2.2.6	Qualität.....	235
3.2	Lehren für die IR aus der Übernahme der Change Agent-Rolle.....	237
3.2.1	Schaffen eines innovationsfreundlichen Umfelds in der IR....	237
3.2.1.1	Führung und Organisation.....	237
3.2.1.1.1	Zukunftsorientierung.....	237
3.2.1.1.1.1	Flexibilität der IR.....	237

3.2.1.1.1.2	Zielorientierung der IR.....	239
3.2.1.1.1.3	Innovations- und Chancenorientierung in der IR.....	241
3.2.1.1.2	Mitarbeiterorientierung in der IR	242
3.2.1.1.2.1	Führungsstil in der IR.....	242
3.2.1.1.2.2	HR-Aspekte.....	243
3.2.1.2	Umgang mit Wissen in der IR	244
3.2.1.2.1	Voraussetzungen für ein Wissensmanagement in der IR	244
3.2.1.2.2	Die Bausteine des Wissensmanagements in der IR.....	245
3.2.1.3	Umsetzen einer innovationsfreundlichen Kultur in der IR.....	246
3.2.1.4	Innovationsfreundliches Verhalten in der IR.....	246
3.2.2	Veränderungsmanagement innerhalb der IR	247
3.2.2.1	Das „Alignment“ der IR an ihr Umfeld.....	248
3.2.2.2	Die IR-Struktur für den Wandel	248
3.2.2.2.1	Legitimation.....	249
3.2.2.2.2	Das Revisionsteam für Change Management.....	249
3.2.2.2.2.1	Revisionsleitung	249
3.2.2.2.2.2	Interne Revisionsmitarbeiter	249
3.2.2.2.2.3	Externe Expertise	250
3.2.2.2.2.4	Die Ablauforganisation der IR im Wandel	250
3.2.2.3	Sichern von Unterstützung	250
3.2.2.4	Strukturierte Entwicklung der innovationsfördernden IR- Kommunikation	252
3.2.2.4.1	Adressaten bzw. Stakeholder.....	252
3.2.2.4.2	Inhalte der IR-Kommunikation.....	252
3.2.2.4.3	Kommunikationsträger	253
3.2.2.4.4	Sender	253
3.2.2.5	Erfolgskontrolle des Wandels und Sicherstellung der Nachhaltigkeit der Change Agent-Rolle in der IR	254
3.3	Die IR als Marktteilnehmer.....	257
3.3.1	Das Umfeld des Produktes „Innovationsfunktion“	257
3.3.2	Die IR als Wettbewerber	258
3.3.2.1	Marktforschung der IR	259
3.3.2.1.1	Die Kunden der Innovationsfunktion	259
3.3.2.1.2	Die Konkurrenz auf dem Markt der Innovationsfunktion.....	260
3.3.2.2	Produkt- und Leistungs politik der IR	261
3.3.2.2.1	Profilierung und Qualität des Angebots	261
3.3.2.2.2	Produktservice	262
3.3.2.2.3	Preispolitik.....	262
3.3.2.3	Die Kommunikationspolitik der IR	263
3.3.2.3.1	Marktkommunikation	263
3.3.2.3.1.1	Verkaufsförderung für die Innovationsfunktion	264
3.3.2.3.1.2	Werbung für die Innovationsfunktion.....	265
3.3.2.3.2	Mitarbeiterkommunikation.....	266
3.3.2.4	Weitere imagefördernde Aspekte der IR	268
3.3.2.4.1	Qualitätsmanagement in der IR	268

3.3.2.4.2	Certified Internal Auditor	269
3.3.2.4.3	Center of Competence	269
3.3.3	Auswirkungen auf das In- bzw. Outsourcing der IR	270
3.3.3.1	Einführung in die Outsourcingdiskussion der IR	271
3.3.3.2	Das „make or buy“ von Revisionsleistungen	271
3.3.3.2.1	Verfügbarkeit und Qualität der Ressourcen	272
3.3.3.2.2	Kosten-Nutzen-Betrachtung der Leistungserbringung	272
3.3.3.2.3	Art und Zielsetzung der Leistung	273
3.3.3.3	Auswirkung der Innovationsfunktion auf das „make or buy“ von IR-Leistungen	273
Anlage 1: grundlegende Fragestellungen für die Initiativfunktion.....		275
Führung und Organisation.....		275
Zukunftsorientierung.....		275
Flexibilität		275
Zielorientierung.....		277
Innovations- und Potentialorientierung		277
Mitarbeiterorientierung und Lernen		278
Partizipation und Delegation.....		278
Vertrauen.....		278
Motivation und (offene) Kommunikation.....		279
Mitarbeiterentwicklung und weitere HR-Aspekte.....		280
Lernen		281
Umgang mit Wissen		282
Unternehmenskultur		283
Verhalten von Organisationsmitgliedern		284
Erfolgsmessung und Erfolgskontrolle der „Innovationsfreundlichkeit“		284
Anlage 2: grundlegende Fragestellungen für die PKF		285
Prüfungshandlungen für die Vorbereitungsphase von Veränderungsprojekten ..		285
Ideenumsetzungsprozess		285
Vorbereitende Analysen.....		285
Zielfindungsprozess		286
Projektauftrag.....		286
Zeit- und Kostenplanung.....		287
Projektstrukturplanung.....		287
Ressourcenplanung		288
Kommunikationsdesign		288
People involvement.....		289
Sichern von Unterstützung.....		289
Ausbildungskonzept.....		290
Anreizsysteme		290
Abschluss der Vorbereitungsphase.....		290

Prüfungshandlungen für die Realisierungsphase von Veränderungsprojekten ...	291
Ziel- und Prozessorientierung	291
Flexibilität und Problemlösungskompetenz.....	291
Mitarbeiterorientierung	292
Vertrauenklima	292
Entwicklung des Projektteams	292
Anreizsysteme	293
Lernen	294
Unternehmenskultur/Verhalten.....	294
Wissensmanagement.....	294
Kommunikation	295
Projektcontrolling	296
Projektabschluss.....	297
Quellenverzeichnis	299
1. Literaturverzeichnis.....	299
2. Verzeichnis der Internetquellen	306
3. Sonstige Quellen	307