

Peter Kundinger

Die Interne Revision als Change Agent

*Veränderungen anstoßen
und erfolgreich umsetzen*

Leseprobe, mehr zum Buch unter ESV.info/ 978 3 503 09779 1



ERICH SCHMIDT VERLAG

Die Interne Revision als Change Agent

Veränderungen anstoßen
und erfolgreich umsetzen

Leseprobe, mehr zum Buch unter ESV.info/ 978 3 503 09779 1

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. Coenberg 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 Molkenhain 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

0. Problemstellung

Die Innovationsleistung ist neben der Marktstellung, der Produktivität, der Attraktivität, der Liquidität und dem Gewinn eine Schlüsselgröße für den Unternehmenserfolg.¹ Es müsste daher im Bestreben jeder sich im Wettbewerb befindlichen Organisation liegen, Innovation in Form von Neuerung oder Veränderung in das Zentrum ihres Handelns zu stellen. Dies widerspricht einer von einer reaktiven Vorgehensweise geprägten Unternehmenspraxis, deren Fokus in der Antwort auf äußere Beeinflussungen liegt,² anstatt selbst pro-aktiv gestaltend tätig zu werden.

Im Sinne einer eigenmotivierten Suche nach Innovation darf sich keine Unternehmensfunktion der Verantwortung entziehen, zum Erfolg des Unternehmens und damit in letzter Instanz zu dessen Existenzsicherung beizutragen. Insbesondere gilt dies für Funktionen, die sich durch ein Querschnittswissen über das „Innenleben“ des Unternehmens, also dessen Prozesse, Strukturen und Handlungsträger, auszeichnen. In diesem Kontext rückt fast zwangsläufig die Interne Revision (=IR) in das Scheinwerferlicht der Betrachtung. Sie ist es schließlich, die einen tiefen Einblick in die Geschäftsprozesse des Unternehmens sowie die Ablauf- und Aufbauorganisation hat und durch ihre Kenntnis der Strukturen, Abläufe und Mitarbeiter zum Gelingen von Veränderungsprozessen beitragen kann.³

Doch nicht nur dieser Wissensschatz macht die IR zu einem potentiellen Förderer von organisatorischen Veränderungsprozessen. Auch ihre ureigenste Tätigkeit besteht ja darin, Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen und damit selbst Veränderungsprozesse zu initiieren. Dafür wiederum muss die Revisionsabteilung über bestimmte fachliche, kommunikative, soziale und organisatorische Fähigkeiten verfügen. Ein weiteres Argument wäre die Beratungs- und Kommunikationserfahrung der IR. Sie, die IR, ist es nämlich, die als eine (im wünschenswerten Falle) der Unternehmensleitung direkt unterstellte Funktion durch mannigfaltige funktionsimmanente Kontakte quer durch alle Hierarchieebenen und Bereiche sehr nah am Pulsschlag des Unternehmens ist. Zudem kann sie als „Ausbildungsstätte“ für zukünftige Führungskräfte auch eine Personalentwicklungs- bzw. Coachingfunktion erfüllen und ist somit in der Lage, bereits in diesem Umfeld die Unternehmensphilosophie zu vermitteln. Durch diese Infiltrierung des Unternehmens kann sie selbst

¹ vgl. Malik, Fredmund: Schlüsselgrößen des Unternehmenserfolges, S.1ff

² vgl. Lukas, Andreas: Kernkompetenzen, S.16

³ vgl. Hobuss, Wolfgang: Knowledge Management, S.25, der in diesem Zusammenhang auf den unbeschränkten Zugang zu Informationen und auf das organisationsumfassende Tätigkeitsgebiet der IR hinweist sowie Walter, Jan-Erik/ Hippner, Dirk: Beschwerdemanagement, S.147, die der IR umfassende Kenntnisse von Prozessen, Risiken und Strategien des Unternehmens zuschreiben.

wiederum zu einer kontinuierlichen Veränderung der Gesamtorganisation beitragen.

Umso verwunderlicher ist es, dass angesichts der aufgezeigten Themenfelder der Aspekt einer IR als „Change Agent“ qua eigener Aufgabenstellung immer noch viel zu wenig vom „Top Management“ und anderen Beteiligten an Veränderungsprozessen beachtet und folgerichtig auch genutzt wird. Gerade mit diesem Paradoxon will sich diese Arbeit auseinandersetzen, indem sie die Möglichkeiten, die eine IR besitzt, um das Unternehmen im Hinblick auf seine Schlüsselgröße „Innovation“ zu unterstützen, aufzeigt.

Dabei geht sie von den Merkmalen aus, die ein innovatives bzw. veränderungsfreundliches Unternehmen charakterisieren, macht diese zu ihren Beurteilungsgegenständen und zeigt Handlungsmuster auf, die zu deren Förderung und dem Gelingen von Veränderungsprozessen in der Organisation beitragen. Sie rundet schließlich das Bild einer IR als Change Agent ab, indem sie die Konsequenzen beschreibt, die sich für den Revisionsmitarbeiter (bzw. die IR als Funktion) ergeben, wenn dieser sich mit diesem zukunftssträchtigen Aufgabenfeld beschäftigt. Eine Gliederung der Vorgehensweise ist in visualisierter Form folgender Abb. 1 zu entnehmen.

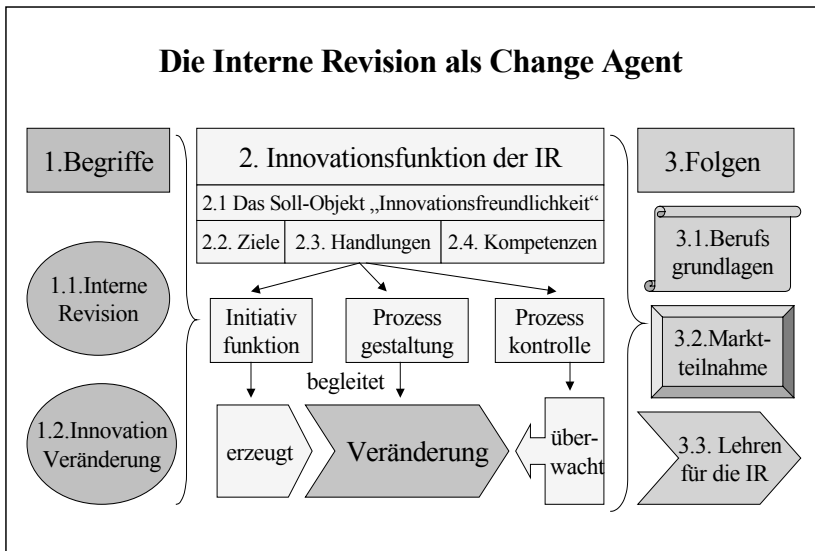


Abbildung 1: Gliederung der Arbeit

2. Entwicklung der IR in die Rolle eines Change Agents

Den Rahmen, in dem die IR als Veränderer bzw. Change Agent im Unternehmen auftritt und damit den Wandel unterstützt, bildet die Dienstleistung der „Innovationsfunktion“. ²⁶³ Ansatzpunkte dieses durch Peemöller/Richter in die wissenschaftliche Diskussion eingeführten ²⁶⁴ Aspekts der IR sehen die Verfasser in der Untersuchung der Zweckmäßigkeit der Beurteilungsmaßstäbe im Hinblick auf höherwertige Ziele und Werte sowie der aktiven Förderung von Veränderungsprozessen durch

- die Identifikation und den Abbau von Innovationsbarrieren, indem die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter gefördert wird,
- die Vermittlung von Veränderungstechniken sowie
- die kritische Begleitung von eingeleiteten Veränderungsprozessen. ²⁶⁵

Mit diesen Punkten wird nunmehr der Gedanke eines ganzheitlichen Ansatzes verknüpft, der die Rolle der IR als Change Agent in Aktivitäten transferiert, die den Zielen einer innovativen bzw. veränderungsfreundlichen Organisation dienlich sind. Ziel dieses ganzheitlichen Ansatzes ist es, Revisoren in die Lage zu versetzen, Innovationen anzustoßen, sie zu fördern und zu überwachen. ²⁶⁶

Die Entwicklung der IR in die neue Rolle wird dabei in folgender Sequenz (vgl. Abb. 4) vorangetrieben:

²⁶³ vgl. Peemöller, Volker H./ Richter, Martin: Entwicklungstendenzen, S.34ff

²⁶⁴ vgl. Schwager, Elmar: Neueste Entwicklungen, S.2108

²⁶⁵ vgl. Peemöller, Volker H./ Richter, Martin: Entwicklungstendenzen, S.34ff

²⁶⁶ vgl. Schwager, Elmar: Neueste Entwicklungen, S.2108

2. Entwicklung der IR in die Rolle eines Change Agent

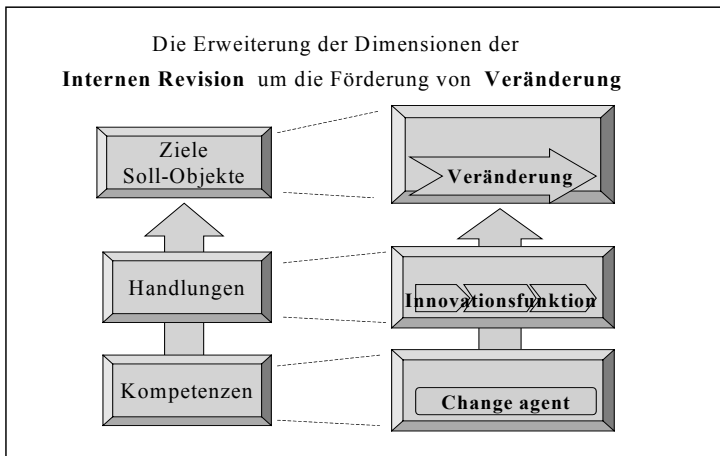


Abbildung 4: Die erweiterten Ziel-, Handlungs- und Kompetenzrahmen der IR

- die Anpassung der Sollobjekte der IR an höherwertige Ziele und Werte, die positive Veränderungen charakterisieren und an denen sich ein Change Agent folgerichtig auszurichten hat;
- die Ziele der Innovationsfunktion, an denen sich die IR als Change Agent zu orientieren hat;
- die Handlungsperspektiven, die die Zielerreichung der Innovationsfunktion fördern;
- die Kompetenzen, die die IR als Change Agent zur Umsetzung der Handlungsperspektiven bzw. zur Verfolgung der Ziele der Innovationsfunktion benötigt.

Ziele, Handlungsperspektiven und Kompetenzen bilden demnach die drei Dimensionen der Innovationsfunktion.

2.1 Die Erweiterung der Beurteilungsmaßstäbe der IR um die Charakteristika einer innovationsfreundlichen Unternehmung (CIF)

2.1.1 Beurteilungsmaßstäbe als Grundlage des Soll/Ist-Vergleichs

Ausgangspunkt für die Betrachtung der Zweckmäßigkeit des Ziel-, Handlungs- und Regelungsrahmens der IR im Hinblick auf die sich ständig verändernden Umweltanforderungen²⁶⁷ ist die Kontrolle in Form eines klassischen Soll-/Ist Vergleichs, wie wir ihn im Rahmen des Revisionsprozesses eingeführt haben (s. S. 40). Die Durchführung von Soll/Ist-Analysen und die anschließende Abweichungsanalyse entsprechen aus Sicht von Peemöller/Richter jedoch einem engen Verständnis der Prüferfunktion,²⁶⁸ wohingegen es aber für eine zukünftige Betrachtung „nicht mehr genügen (*wird*), festzustellen, ob vorgegebene Normen (...) eingehalten worden sind“.²⁶⁹ Dies bedeutet nichts anderes, als das die IR den Mantel der Kontrollfunktion öffnen und ein weiteres Umfeld erschließen muss.

Lag die Intention der IR seither darauf, festgestellte Abweichungen zwischen Soll und Ist durch eine Anpassung des Ist-Zustands zu korrigieren, so liegt der Innovationsfunktion nun das Reaktionsmuster einer Erweiterung des Soll-Objekts zugrunde! Es wird daher nicht mehr ausreichen, Korrekturmaßnahmen vorzuschlagen, die sich in einem vorgegeben Ziel-, Handlungs- und Regelungsrahmen bewegen. Die IR als Change Agent muss den vorgegebenen Rahmen selbst in Frage stellen und ihn daraufhin untersuchen, ob er den sich permanent verändernden Umfeldanforderungen²⁷⁰ zum Beurteilungszeitpunkt noch entspricht.²⁷¹ Da der Beurteilungsrahmen, will er denn dem Kontrollziel der Erkenntnisgewinnung (s. S. 40) auch im Wandel dienlich sein, folglich nicht starr bleiben darf, sondern sich dem Veränderungsbedarf anpassen muss, werden sich auch die Beurteilungsmaßstäbe der IR verändern. Dazu müssen diese auf ihre Übereinstimmung mit höherwertigen Zielsetzungen bzw. Werten untersucht und Vorschläge für die Veränderung des Beurteilungsrahmens gemacht werden.²⁷²

²⁶⁷ vgl. Peemöller, Volker H./ Richter, Martin: Entwicklungstendenzen, S.36

²⁶⁸ Peemöller, Volker H./ Richter, Martin: Entwicklungstendenzen, S.35, sowie Peemöller, Volker H.: Lehrbuch Controlling und betriebliche Prüfung, S.16, Abb.2, wonach Prüfung eben den Soll-/Ist-Vergleich durch unabhängige Organe (Anm.: also z.B. die IR) mit Abweichungsanalyse bezeichnet.

²⁶⁹ Richter, Martin: Der Prüfer als Veränderer, S.355

²⁷⁰ vgl. Richter, Martin: Der Prüfer als Veränderer, S.353, wonach „die Zeiten einer stabilen Umwelt nämlich passé“ sind und somit ein permanenter Veränderungs- bzw. Anpassungsbedarf gegeben ist.

²⁷¹ vgl. Peemöller, Volker H./ Richter, Martin: Entwicklungstendenzen, S.36

²⁷² vgl. Peemöller, Volker H./ Richter, Martin: Entwicklungstendenzen, S.35

Grundlegend ist daher die Frage zu klären, an welchen Beurteilungsmaßstäben sich der zukünftige Output der IR zu orientieren hat und was demnach konkret als höherwertige Zielsetzung zu verstehen ist. Der wesentliche Ansatzpunkt für die Ergänzung²⁷³ der bisherigen Soll-Objekte²⁷⁴ im Sinne der Zielfaktoren der Prozessverbesserung (s. S. 28) liegt in der oben erwähnten Veränderung der Umwelt oder, noch abstrahierter, der Veränderung bzw. Innovation an sich, die als Beurteilungsmaßstab in die Revisionstätigkeit einfließen muss. Da Systeme und Prozesse anhand ihres Beitrags zu den Unternehmenszielen zu beurteilen sind,²⁷⁵ müsste demnach auch „Innovation“ in diesen enthalten sein. Ist dies (noch) nicht dezidiert der Fall, so ist doch impliziert davon auszugehen, dass eine Organisation sich dem Wandel anpasst oder ihn gestaltet, da sie andernfalls, bei Ignoranz der sich verändernden Umwelt, ihre eigene Existenz gefährdet!²⁷⁶

Auf die Unternehmensebene bezogen, gilt es daher, diejenigen Indikatoren zu finden, die charakteristisch für die Begünstigung von Veränderungsprozessen im Unternehmen sind. Da das nachhaltige und übergeordnete Ziel aller Veränderungsprozesse das Schaffen eines innovationsfreundlichen Unternehmens²⁷⁷ ist, bezeichnen wir diese Indikatoren daher in der Folge als Charakteristika einer innovationsfreundlichen Unternehmung oder kurz: „CIF“.

2.1.2 Charakteristika einer innovationsfreundlichen Unternehmung (CIF)

Die Soll-Objekte der Innovationsfunktion der IR bestehen in den Merkmalen, die signifikant für die Veränderungsfreundlichkeit eines Unternehmens sind. Obwohl es „noch recht unklar (ist), welche Bedingungen erfüllt sein müssten, damit eine Unternehmung innovativ ist“,²⁷⁸ wird man ohne eine Klärung der Begrifflichkeit „CIF“ nicht in der Lage sein, die oben angedeuteten höherwertigen Zielsetzungen der Innovationsfunktion zu benennen. Da hierzu aus der Disziplin der IR noch kein umfassender Lösungsansatz entstanden ist²⁷⁹, sollen für die Begriffsbestimmung

²⁷³ vgl. Peemöller, Volker H./ Richter, Martin: Entwicklungstendenzen, S.37, die darauf hinweisen, dass die Beurteilung von Prüfungsobjekten im Hinblick auf die anderen Punkte, insbesondere die Ordnungsmäßigkeit, nicht obsolet wird, aber um den Blickwinkel, wie sich die Prozesse und Strukturen auf die Innovationsfähigkeit einer Unternehmung auswirken, ergänzt werden.

²⁷⁴ also Ordnungsmäßigkeit, Sicherheit, Risikohaftigkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit, Soziale Effizienz, Zukunftssicherung; vgl. Schwager, Elmar: Neueste Entwicklungen, S.2105

²⁷⁵ vgl. Schwager, Elmar: Neueste Entwicklungen, S.2108

²⁷⁶ vgl. Malik, Fredmund: Schlüsselgrößen des Unternehmenserfolges, wonach Innovationsleistung eine Schlüsselgröße für den Unternehmenserfolg ist. Unternehmen, die aufhören zu innovieren, sind - kaum korrigierbar - auf der falschen Bahn.

²⁷⁷ vgl. Schwager, Elmar: Neueste Entwicklungen, S.2109

²⁷⁸ Peemöller, Volker H./ Richter, Martin: Entwicklungstendenzen; S.37

²⁷⁹ vgl. Schwager, Elmar: Neueste Entwicklungen, S.2109, der die inhaltliche Klärung, was mit einem innovativen Unternehmen gemeint ist, vom wissenschaftlichen Beirat des IIR erwartet.

der Innovationsfreundlichkeit Quellen anderer Disziplinen, insbesondere der Organisationsentwicklung und -theorie, herangezogen werden. Der folgende Abschnitt soll daher die einzelnen CIF begrifflich determinieren und ihren Beitrag zur Innovationsfreundlichkeit beleuchten.

Greifen wir hierzu auf die Merkmale zurück, die als Umfeldfaktoren der Veränderung in die Arbeit eingeführt wurden (vgl. 1.2.4) und stellen diese unter Berücksichtigung ihrer Interdependenzen, mit dem Präfix der Innovationsfreundlichkeit versehen, in folgender Reihenfolge dar:

- Führung und Organisation
- Umgang mit Wissen
- Unternehmenskultur
- Verhalten der Organisationsmitglieder

2.1.2.1 Innovationsfreundliche Führung und Organisation

Dadurch, dass die Führung die Voraussetzungen für eine innovationsfreundliche Organisation schafft, sind beide Begriffe eng verzahnt und bilden daher bezogen auf die CIF eine Kategorie. Deren Komponenten werden folgend in die Segmente der

- Zukunftsorientierung einer innovationsfreundlichen Führung und Organisation und deren
- Mitarbeiterorientierung²⁸⁰, angereichert um die Lernfähigkeit, untergliedert.

Da Führung darüber hinaus Veränderungen aktiv durch innovationsfreundliches Verhalten unterstützen muss²⁸¹, ist in beiden Segmenten auch das Führungsverhalten zu berücksichtigen, wohingegen das von der Führung beeinflusste Verhalten der Organisationsmitglieder als finale, innovationsfördernde Instanz ein eigenes CIF darstellt (vgl. Abb. 2).

2.1.2.1.1 Zukunftsorientierung

Innovationen definieren die Zukunft des Unternehmens. Durch den dynamischen Wandel im Umfeld des Unternehmens werden sich auch dessen Führung und Organisation an zukünftigen Entwicklungen orientiert verändern müssen. Auf der an-

²⁸⁰ vgl. Kobi, Jean-Marcel: Management des Wandels, S.27, wonach Wandel Mitarbeiterorientierung voraussetzt.

²⁸¹ Das Management muss sich daher nach Außen hin als Träger und Vorbild der Veränderung exponieren, der Begeisterung für den Wandel weckt, einen entscheidenden Teil der Arbeitszeit auf Wandel verwendet und zudem mit Optimismus, Ruhe und Zuversicht der Skepsis gegenüber einer Veränderungsmaßnahme begegnet; vgl. Kobi, Jean-Marcel: Management des Wandels, S.44ff

deren Seite hängt von der eigenen (pro-aktiven) Mitbeeinflussung dieses Wandels die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ab. Als Fundamente der Zukunftsorientierung einer Führung und Organisation werden daher folgend deren Flexibilität, Ziel- und Potenzialorientierung detaillierter betrachtet.

2.1.2.1.1.1 *Flexibilität*

Flexibilität von Führung und Organisation ist die Voraussetzung für eine adäquate²⁸² und effektive²⁸³ Reaktion auf laufende Umfeldänderungen. Als Ausprägungsformen der Flexibilität werden im Folgenden Anpassungsfähigkeit, Variabilität und Entbürokratisierung unterschieden.

2.1.2.1.1.1.1 *Anpassungsfähigkeit*

Um sich den dynamischen Umweltbedingungen anpassen zu können, müssen Fähigkeiten und Strukturen im Unternehmen entwickelt werden, die es erlauben, Veränderungen zu erkennen und weitgehend zu antizipieren.²⁸⁴ Aus Managementsicht ist ein unkritisches Festhalten an Erfolgsmustern der Vergangenheit²⁸⁵ bzw. vergangenheitsorientiertes Führungsverhalten zu vermeiden²⁸⁶ und stattdessen Zukunft und Innovation in den Mittelpunkt organisationspolitischer Überlegungen zu stellen.²⁸⁷

²⁸² vgl. Peemöller, Volker H./ Richter, Martin: Entwicklungstendenzen, S.20

²⁸³ wohingegen starre Strukturen „nur unter stabilen Umweltbedingungen effektiv sein“ können; vgl. Kobi, Jean-Marcel: Management des Wandels, S.84

²⁸⁴ vgl. Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph: Change Management, S.94: die Unternehmung „muß wahrnehmen, was vor sich geht, sich damit auseinandersetzen – und sich anpassen, um zu überleben.“

²⁸⁵ vgl. Risak, Johann: Weg zur agilen Revision, S.99, der den Abbau von Altlasten fordert, um ein Erstarren zu verhindern bzw. zu überwinden;

vgl. Bleicher, Knut: Einfluss sich ändernder Organisationsstrukturen, S.66, der darauf hinweist, „dass die Ablösung eines reifen Technologiezyklus durch einen Neuen nie durch die Erfolgswirten der Vergangenheit“ erfolgte.

vgl. Bahlsen, Werner M.: Herausforderung von Kontinuität und Wandel, S.253, der Erfolgsunternehmen von heute (z.B. e-bay oder yahoo) nennt, die aus dem Innovationsgeist Einzelner und nicht aus etablierten Firmen entsprangen.

²⁸⁶ vgl. Lukas, Andreas: Kernkompetenzen, S.15: Das diese Anforderung teilweise nicht umgesetzt wird, liegt an tradierten Verhaltensmustern, die geprägt wurden durch:

- eine Gewöhnung an den status quo, an dem orientiert gelebt, funktioniert und Anerkennung ausgesprochen wird;
- die in der Ausbildung vermittelten logisch-rationalen, analytischen und naturwissenschaftlich orientierten Denkweisen, die Veränderungsbereitschaft unterminieren.

²⁸⁷ vgl. Bleicher, Knut: Einfluss sich ändernder Organisationsstrukturen, S.68

Die notwendige Anpassung²⁸⁸ an ein dynamisches Umfeld ist auch Kernstück von Druckers' „Theory of the Business“,²⁸⁹ wonach Veränderungsprozesse im Unternehmen Managementtechniken²⁹⁰ voraussetzen, die von profunden Kenntnissen des eigenen Unternehmens, dessen Umfeld (Märkte, Kunden, Lieferanten etc.), Mission bzw. Vision sowie der Kernkompetenzen, die notwendig sind, um die Mission zu erfüllen, ausgehen.²⁹¹ Entscheidend für ein wandlungsfähiges und innovatives Unternehmen wäre dann,²⁹² dass

- realistische, vollständige und ineinander schlüssige Einschätzungen getroffen werden²⁹³ und
- die „Geschäftstheorie“ im Unternehmen präsent ist und regelmäßig überprüft wird.²⁹⁴

2.1.2.1.1.1.2 Variabilität

Die Variabilität einer Organisation trägt zu deren Flexibilität und durch kürzere Entscheidungswege zur schnellen und unbürokratischen Problemlösung²⁹⁵ bei. Sie kann in verschiedenen Dimensionen ausgeprägt sein:

Der erste Schritt hin zu einer variablen und innovationsfreundlichen Organisation bilden flache Hierarchien und weniger Hierarchiestufen.²⁹⁶ Da die Zukunft

²⁸⁸ vorhandene Strukturen, gewohnte Verhaltensmuster etc. müssen ständig auf ihre Adäquanz hin überprüft und ggf. situativ angepasst werden; vgl. Peemöller, Volker H./ Richter, Martin: Entwicklungstendenzen, S.18

²⁸⁹ vgl. Drucker, Peter F.: Theory of Business; S.95ff

²⁹⁰ wie z. B. Downsizing, Outsourcing, TQM, Benchmarking; vgl. Drucker, Peter F.: Theory of Business; S.95ff

²⁹¹ vgl. Drucker, Peter F.: Theory of Business; S.99-100: „These assumptions are about markets (...) customers and competitors (...) technology and (...) a company's strengths and weaknesses.“

²⁹² vgl. Drucker, Peter F.: Theory of Business; S.100-101

²⁹³ vgl. hierzu auch Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph: Change Management, S.156: „Die Unterlassungssünden beginnen häufig bereits bei der Analyse der Ist-Situation: die technischen und ökonomischen Strukturen und Abläufe werden eingehend untersucht - Arbeitsklima, Motivation, Führungsstil, Entscheidungsvorgänge, Zusammenarbeit (...) sind keine Themen.“

²⁹⁴ vgl. Drucker, Peter F.: Theory of Business; S.102/103: Um dies sicherzustellen, werden die Maßnahmen der präventiven Vorsorge („preventive care“) und der Frühdiagnose („early diagnosis“) empfohlen, wobei die Frühdiagnose das Erreichen der Ziele, starkes Wachstum, unerwarteten Erfolg bzw. Misserfolg des eigenen sowie eines anderen Unternehmens als Indikator dafür sieht, das die Geschäftstheorie erneut auf den Prüfstand gestellt werden muss. Präventive Vorsorge meint das regelmäßige Testen des Outputs der Unternehmung: sei es in Form von Produkten, Dienstleistungen, Richtlinien etc. im Hinblick darauf, ob dieser bei Aufgabe aller tradierten Vorgaben heute genau so aussehen würde.

²⁹⁵ vgl. Kobi, Jean-Marcel: Management des Wandels, S.86

„mit alten hierarchischen Strukturen nicht mehr zu bewältigen“²⁹⁷ ist, sind im innovativen Geschäft freiheitliche Strukturen von Vorteil.²⁹⁸ Dabei ist im Sinne der Innovationsfreundlichkeit freilich darauf zu achten, das mit den Hierarchiestufen nicht kontraproduktiverweise parallel auch relevantes Wissen eliminiert wird.

Temporäre Strukturen (wie bspw. Projektarbeit) unterstützen die Zukunftsorientierung, Lernfähigkeit und damit auch Innovationsfreundlichkeit eines Unternehmens,²⁹⁹ sofern ihre Spezifika (Projektmanagement, -kommunikation etc.) dem Management bekannt sind und von diesem beachtet werden.

Stellen temporäre Strukturen nur eine zeitweise Aufgliederung der Aufbauorganisation dar, so orientiert sich die Variabilität in einer weiteren Extension gar nicht mehr an stabilen Strukturen, sondern nur noch an Prozessketten³⁰⁰ und trägt so als Antipode der Strukturorientierung zu einer flexibleren (und lernförderlichen) Organisation bei.³⁰¹ Aus Managementsicht ist die Prozessorientierung im Sinne einer innovativen, reibungslosen Problemlösung zu fördern³⁰², wozu aber Abteilungsdenken zu überwinden und Menschen über Abteilungsgrenzen hinweg zusammenzubringen sind.³⁰³ Mit dieser Förderung interdisziplinären Handelns wäre auch die Grundlage zu gerade im Wandel unabdingbarem vernetztem und ganzheitlichem Denken³⁰⁴ gelegt. Netzwerke, die dann nur noch über gemeinsame Ziele und Strategien gesteuert werden³⁰⁵, stellen schließlich eine Dimension der Variabilität dar, die nicht nur eine interne, sondern auch eine unternehmensexterne Komponente in Kooperationen oder strategischen Allianzen beinhaltet.³⁰⁶ Da hiermit

²⁹⁶ Die „zu große Anzahl organisatorischer Ebenen“ gilt als typische Schwachstelle in einem Innovationsprozess: vgl. Corsten, Hans: Überlegungen zu einem Innovationsmanagement, S.9/10 sowie Kobi, Jean-Marcel: Management des Wandels, S.85, der in jeder zusätzlichen Ebene eine „Bremse“ effektiven Informationsflusses sieht.

²⁹⁷ Weber, Gero F.: Audit des Erfolgs und Misserfolgs, S.60

²⁹⁸ vgl. Kobi, Jean-Marcel: Management des Wandels, S.85

²⁹⁹ vgl. Kobi, Jean-Marcel: Management des Wandels, S.86

³⁰⁰ vgl. Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph: Change Management, S.50

³⁰¹ Prozessorientierung ist ein Kernelement der flexiblen und lernenden Organisation; vgl. Peemöller, Volker H./ Richter, Martin: Entwicklungstendenzen, S.21

³⁰² vgl. Stoner, James A.F./ Werner, Frank M.: Internal Audit and Innovation, S.191: die diesen Ansatz auf die Orientierung der Organisationsmitglieder an hierarchieübergreifenden Prozessen ausweiten - „(...) success by changing the thinking (...) continuously improving processes that cut horizontally across the organization.“

³⁰³ vgl. Stoner, James A.F./ Werner, Frank M.: Internal Audit and Innovation, S.191/192

³⁰⁴ „Alles ist vernetzt. Nichts kann beeinflusst werden, ohne alles andere mitzubeeinflussen.“ vgl. Kobi, Jean-Marcel: Management des Wandels, S.30

³⁰⁵ durch genannte flache Hierarchien, Selbständigkeit der einzelnen Organisationseinheiten und eine Vielfalt lokal unterschiedlicher Organisationsformen; vgl. Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph: Change Management, S.48

³⁰⁶ vgl. Peemöller, Volker H./ Richter, Martin: Entwicklungstendenzen, S.22

Wissensbarrieren überwunden³⁰⁷ und Nähe zu Markt und Kunden bewirkt³⁰⁸ werden kann, benötigen innovative Organisationen zunehmend Netzwerkstrukturen.³⁰⁹

2.1.2.1.1.3 *Entbürokratisierung*

Eine innovative Organisation darf nicht durch überbordende Bürokratie, ausgedrückt in Formalisierung, Standardisierung und Regulierung³¹⁰ gekennzeichnet sein, da ansonsten sowohl unternehmerische als auch kreative Beweglichkeit der Mitarbeiter verhindert wird. Bürokratie fördert nämlich ein regelkonformes Verhalten,³¹¹ das das im Wandel notwendige Sprengen tradierter Denkrahmen unterminiert.³¹² Als goldenen Mittelweg zwischen Innovation und (notwendigem) Handlungsrahmen schlägt Bleicher anstelle des Regelverzichts eine Entbürokratisierung durch Verbesserung der Regelungsqualität vor.³¹³

2.1.2.1.1.2 *Zielorientierung*

Zielorientierung als Führungseigenschaft bedingt die Leitung einer Organisation anhand von Visionen, Leitbildern und Strategien unter Nutzung des darin liegenden Innovationsgedankens.³¹⁴ Die zielorientierte Organisation benötigt einen umfassenden Prozess, der diese übergeordneten Ziele auf die organisatorischen Einheiten und möglichst den einzelnen Mitarbeiter herunter bricht, um sie handhabbar zu machen und die Kräfte aller Mitarbeiter in diese Richtung zu bündeln.³¹⁵

³⁰⁷ vgl. Peemöller, Volker H./ Richter, Martin: Entwicklungstendenzen, S.22; wonach Zugangsbarrieren zu neuem Wissen leichter und rascher überwunden werden.

³⁰⁸ durch die Verkürzung der Wege; vgl. Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph: Change Management, S.47

³⁰⁹ vgl. Mochty, Ludwig/ Gorny, Christian: Überwachung in Zeiten organisatorischen Wandels, S.538

³¹⁰ vgl. Corsten, Hans: Überlegungen zu einem Innovationsmanagement, S.28, wonach Standardisierung das Ausmaß bezeichnet, „in dem die Aktivitäten von Mitarbeitern mündlich oder schriftlich festgelegten Regeln (...) zu folgen haben. Dabei dient die Detailliertheit der Regelvorgabe als Standardisierungsindikator; der Formalisierungsgrad bezeichnet den Umfang der schriftlichen Fixierung“ der Regeln.

³¹¹ durch „Fixierung auf gelernte Routinen bei einer gleichzeitigen Zurückweisung aller ungewohnten Probleme“; vgl. Corsten, Hans: Überlegungen zu einem Innovationsmanagement, S.28

³¹² vgl. Halek, Peter H: Psychologische Aspekte, S.249: „Die Einhaltung von Regeln schafft Sicherheit im Umgehen miteinander, schließt aber andererseits Innovationen aus. Das Brechen von Regeln schafft Verunsicherung, ist aber wichtig für die Entstehung und Durchsetzung von Innovationen.“

³¹³ vgl. Bleicher, Knut: Einfluss sich ändernder Organisationsstrukturen, S.69

³¹⁴ vgl. Lukas, Andreas: Kernkompetenzen, S. 13

³¹⁵ vgl. Brand-Noë, Christine: Zielvereinbarungen für Mitarbeiter der Internen Revision, S.59

Visionen stehen am Anfang jeder „betrieblichen Aktivität“³¹⁶ als „richtungsweisendes, herausforderndes, gemeinsam entworfenes und emotional wahrnehmbares Bild einer wünschenswerten Zukunft, das fasziniert und Identifikation schafft.“³¹⁷ Im Verantwortungsbereich der Führung liegt die Entwicklung³¹⁸, Vermittlung und kontinuierliche Anpassung der Vision an die dynamischen Umfeldanforderungen (s. S. 74). Da Visionen auf der anderen Seite aber „längerfristige Aussagen zur Ausrichtung eines Unternehmens liefern“³¹⁹ sollte in dieser kontinuierlichen Anpassung auch ein „roter Faden“ zu erkennen sein. Visionen sind Grundlage eines „gleichgerichteten, synergetischen Verhaltens aller Mitarbeiter“³²⁰ und können so „in Zeiten des Wandels der Motor sein, der zum Handeln anleitet.“³²¹ Dazu müssen sie aber zuerst in sie konkretisierende³²², übergeordnete Leitbilder des Unternehmens³²³ und daraus abgeleitete Strategien, die Wege zur Zielerreichung definieren, einfließen.³²⁴ Strategien helfen dem Leitbild also zu einer Realisierung in der unternehmerischen Wirklichkeit und bilden daher im weiteren Sinne die Brücke zwischen übergeordneten Zukunftsbildern und konkreten operativen Maßnahmen.

Das Instrument zur Transformation übergeordneter Unternehmensziele in praktisches Handeln ist der Zielvereinbarungsprozess, der diese in organisatorische Einheiten und möglichst auf den einzelnen Mitarbeiter in sog. „Zielvereinbarungen“ kanalisiert.³²⁵ Das Ziel dieses Prozesses besteht darin, Aufmerksamkeit und Energien³²⁶ der Mitarbeiter auf bestimmte Ziele hin zu lenken und diese zu größe-

³¹⁶ Pfyffer, Hans-Ulrich: Strategie für die Interne Revision, S.515

³¹⁷ Kobi, Jean-Marcel: Management des Wandels, S.41

³¹⁸ sie ist am besten in den Händen einer „gereiften Führungsmannschaft aufgehoben, die (...) die Entwicklung der Vision als fortlaufenden strategischen Lernprozess versteht“; vgl Kobi, Jean-Marcel: Management des Wandels, S.41/42, wobei er als Voraussetzung der Entwicklung Wahrnehmung, Innere Ruhe, Visualisierung („In Bildern denken“) und veränderndes Denken sieht.

³¹⁹ Pfyffer, Hans-Ulrich: Strategie für die Interne Revision, S.515

³²⁰ Simon, Hermann: Mut zur Vision, S.21

³²¹ Kobi, Jean-Marcel: Management des Wandels, S.41

³²² vgl. Pfyffer, Hans-Ulrich: Strategie für die Interne Revision, S.515

³²³ vgl. Brand-Noé, Christine: Prüfung der Unternehmenskultur, S.121: Leitbilder liefern Aussagen zu den Beziehungen des Unternehmens zur Umwelt, zur Technik, zu den Kunden, zu den Mitarbeitern

³²⁴ vgl. Kobi, Jean-Marcel: Management des Wandels, S.41

³²⁵ vgl. Pfyffer, Hans-Ulrich: Strategie für die Interne Revision, S.519: der zugrunde liegende Umsetzungsprozess erfolgt mit Hilfe von konkreten Aktionsplänen: die neben den zu erreichenden Meilensteinen auch Termine und Verantwortlichkeiten vorgeben, die die Zielerreichung sicherstellen sollen.

³²⁶ Psychologisch betrachtet, hilft ein Ziel vor Augen zu haben gegen Müdigkeit, Mutlosigkeit und innere Leere; vgl. Lukas, Andreas: Kernkompetenzen, S.13

rer Eigenverantwortung zu motivieren.³²⁷ Im Dialog mit den Mitarbeitern³²⁸ werden dabei „selbst gesetzte, möglichst konkrete, erreichbar erscheinende, akzeptierte Ziele“³²⁹ festgelegt, die letztlich dem Unternehmen zugute kommen (vgl. auch SMART-Ansatz³³⁰). Hinzuzufügen wäre, dass in einem innovationsfreundlichen Unternehmen auch Aspekte der CIF ihren Niederschlag in der Zielkaskade finden sollten. Ist die Zielkaskade von der Vision bis hin zur individuellen Zielvereinbarung stimmig,³³¹ kann aus der Kombination von Einzelzielen wiederum eine Rückkopplung auf die Vision erfolgen.³³²

2.1.2.1.1.3 Innovations- und Potenzialorientierung

2.1.2.1.1.3.1 Innovationsorientierung der Führung

Um Innovationsfreundlichkeit generieren zu können, muss die Führung notwendige Entwicklungen erkennen, konsequent fördern und für alle Beteiligten möglichst verträglich gestalten.³³³ Dazu schafft sie inhaltliche Veränderungsmentalität, zeigt Notwendigkeit und Attraktivität des Wandels auf und konfrontiert Mitarbeiter mit klaren Erwartungen.³³⁴

Um dieser Schlüsselaufgabe der Zukunft³³⁵ gerecht zu werden, sind bestimmte Führungseigenschaften essentiell, die in persönlichkeitsbezogene, soziale bzw. führungsmäßige, strategische bzw. kulturelle sowie fachliche Kompetenzen kategori-

Das Ziel gibt Orientierung, öffnet neue Handlungsfelder und setzt Energiepotentiale frei vgl. Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph: Change Management, S.214

³²⁷ vgl. Lück, Wolfgang: Lexikon, S.192

³²⁸ vgl. Bahlsen, Werner M.: Herausforderung von Kontinuität und Wandel, S.260: „Die Strategie, wie diese Ziele erreicht werden sollen, muß kommuniziert und transparent sein. In diesen Prozess wollen wir die Mitarbeiter aktiv einbinden.“

³²⁹ Brand-Noé, Christine: Zielvereinbarungen für Mitarbeiter der Internen Revision, S.59

³³⁰ Gemäß der SMART-(Specific, Measurable, Action-oriented, Realistic, Time-limited-) Charakteristik müssen Ziele demnach, frei übersetzt, spezifisch im Sinne von eindeutig abgrenzbar, messbar, tätigkeitsfördernd bzw. durch Aktivität erreichbar, realistisch und zeitlich begrenzt sein. vgl. Sinason, David H.: project management in an audit environment, S.6

³³¹ vgl. Schmid, Dieter: Change Management – Läßt sich Veränderung „machen“?, S.30: „Die Übereinstimmung von Zielsystemen/Verhaltensweisen zwischen Subsystemen und Obersystemen ist wichtig.“

³³² Drucker folgend, braucht jede Unternehmung einfache, klare und sie zusammenhaltende Ziele, die leicht verständlich und herausfordernd genug sein sollen, um eine gemeinsame Vision zu begründen. vgl. Lukas, Andreas: Kernkompetenzen, S.12-13

³³³ vgl. Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph: Change Management, S.63

³³⁴ vgl. Kobi, Jean-Marcel: Management des Wandels, S.54ff

³³⁵ vgl. Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph: Change Management, S.60 sowie Kobi, Jean-Marcel: Management des Wandels, S.43: „Führungskräfte sind als Promotoren und Impulsgeber im Wandel zentral.“

■ Erfolgreiche Veränderungsprozesse tragen entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Zwar wird von nahezu allen Bereichen gefordert, einen Beitrag zum Wandel zu leisten. Jedoch wird gerade die Interne Revision nur wenig mit Change Management verbunden. Das überrascht: Seit jeher entwickelt die Interne Revision Verbesserungsvorschläge und trägt zu Veränderungsprozessen bei. Umso verwunderlicher ist es daher, dass sie als „Change Agent“ bzw. innovationsunterstützende Funktion bisher keine angemessene Beachtung erfuhr.

Im vorliegenden Buch von Peter Kundinger erfahren Sie, wie die Interne Revision aktiv Veränderungsprozesse in Unternehmen anstoßen und gestalten kann. Gezeigt wird,

- wie die Aufgaben der Internen Revision mit den Bereichen „Organisationsentwicklung“ bzw. „Change Management“ zusammenhängen und verbunden werden
- welche Handlungsperspektiven sich für die „Change Agent-Rolle“ der Internen Revision ergeben und welche Kompetenzen ihre Mitarbeiter dafür benötigen
- welche Auswirkungen sich für die Berufsgrundlagen und das organisatorische Umfeld der Internen Revision ergeben.

Das Buch bietet Ihnen eine Fülle wertvoller Einsichten und Gestaltungshinweise für die zukunftsorientierte und wertschöpfende Ausrichtung der Internen Revision. Es liefert Ihnen die zentralen Grundlagen, um die Interne Revision zielgerichtet und aktiv in das Change Management einzubringen.

Leseprobe, mehr zum Buch unter ESV.info/ 978 3 503 09779 1

ISBN 3-503-09779-1



9

783503 097791

€ (D)
49,95

www.ESV.info