

Entwurf für die öffentliche Konsultation Topical Requirement Organisationsverhalten



The Institute of
**Internal
Auditors**

Das International Professional Practices Framework® (Internationale Grundlagen für die berufliche Praxis) umfasst die Global Internal Audit Standards™, die Topical Requirements und Global Guidance. Die Topical Requirements sind verbindlich und in Verbindung mit den Standards zu verwenden, welche die maßgebliche Grundlage für die erforderlichen Praktiken darstellen.

Die Topical Requirements formulieren klare Erwartungen an die Internen Revisorinnen und Revisoren, indem sie einen Mindestrahmen für die Prüfung bestimmter Risikothemen vorgeben. Das Risikoprofil der Organisation kann es erforderlich machen, zusätzliche Aspekte des Themas zu berücksichtigen.

Die Einhaltung der Topical Requirements sorgt für konsistente Revisionsleistungen und verbessert die Qualität und Zuverlässigkeit der Revisionsleistungen und -ergebnisse. Letztlich werten die Topical Requirements den Berufsstand der Internen Revision auf.

Interne Revisorinnen und Revisoren müssen gemäß den Global Internal Audit Standards die Topical Requirements anwenden. Die Einhaltung der Topical Requirements ist für Prüfungsleistungen verbindlich. Für Beratungsleistungen wird sie empfohlen.

Das Topical Requirement ist anwendbar, wenn das Thema:

1. Gegenstand eines Auftrags im Revisionsplan ist,
2. während der Durchführung eines Auftrags identifiziert wurde oder
3. Gegenstand eines Auftrags ist, der nicht im ursprünglichen Revisionsplan enthalten war.

Nachweise dafür, dass die Anwendbarkeit jeder einzelnen Anforderung des Topical Requirement beurteilt wurde, sind zu dokumentieren und aufzubewahren. Nicht alle einzelnen Anforderungen sind bei jedem Auftrag anwendbar. Wenn Anforderungen ausgeklammert werden, muss eine Begründung dokumentiert und aufbewahrt werden. Die Einhaltung des Topical Requirement ist verbindlich und wird im Rahmen der Qualitätsbeurteilung bewertet.

Organisationsverhalten

Unter Organisationsverhalten verstehen wir das beobachtbare Handeln, die Entscheidungen und die zwischenmenschliche Dynamik von Einzelpersonen und Gruppen innerhalb einer Organisation. Dieses Verhalten beeinflusst die Leistung und das Erreichen der strategischen Ziele. Einfach ausgedrückt: Organisationsverhalten ist „die Art und Weise, wie wir Dinge tun.“



Organisationsverhalten, das die Erreichung strategischer Ziele nicht unterstützt oder die Erwartungen von Stakeholdern nicht erfüllt, kann zu schlechten Ergebnissen für Organisationen, ihre Kunden und Mitarbeiter sowie die Gesellschaft führen, selbst wenn die Organisation gute Absichten hat. Die Kontrolltätigkeiten sollten so konzipiert, durchgeführt, überprüft und beurteilt werden, dass die mit dem Organisationsverhalten verbundenen Risiken ebenso wie andere Risiken angemessen gemanagt werden.

Die Praktiken der Internen Revision in diesem Bereich entwickeln sich noch. In diesem Dokument wird versucht, einen traditionellen risikobasierten Prüfungsansatz auf das Organisationsverhalten anzuwenden, indem Governance-, Risikomanagement- und Kontrollpraktiken dargelegt werden, die alle Organisationen anwenden können, um das Risiko eines falsch ausgerichteten Organisationsverhaltens zu managen.

Bewertung und Beurteilung des Organisationsverhaltens Governance, Risikomanagement und Kontrollprozesse

Dieses Topical Requirement bietet einen konsistenten, umfassenden Ansatz zur Beurteilung der Gestaltung und Umsetzung von Governance, Risikomanagement und Kontrollprozessen im Zusammenhang mit dem Organisationsverhalten. Die Anforderungen stellen einen Mindestrahmen für die Beurteilung des Verhaltens in einer Organisation dar.

GOVERNANCE

Anforderungen:

Interne Revisorinnen und Revisoren müssen die folgenden Aspekte der Governance des Organisationsverhaltens beurteilen:

- A. Geschäftsleitung und Überwachungsorgan strukturieren die Aufgaben und Verantwortlichkeiten, um unbeabsichtigte Folgen wie Interessenkonflikte oder unklare Entscheidungsprozesse zu vermeiden.
- B. Geschäftsleitung und Überwachungsorgan legen die individuelle und gruppenweite Verantwortlichkeit für Verhaltenserwartungen fest und stellen sicher, dass die Aufgaben und Verantwortlichkeiten akzeptiert und verstanden werden und mit den strategischen Zielen übereinstimmen.
- C. Es gibt Governance-Prozesse, die eine regelmäßige Überwachung, Bewertung und Überprüfung der Übereinstimmung zwischen Verhaltensmustern und strategischen Zielen sowie Maßnahmen bei Fehlentwicklungen gewährleisten.
- D. Es werden Richtlinien und Verfahren für den Umgang mit Verhaltensrisiken erstellt und regelmäßig auf Relevanz und Richtigkeit überprüft. Diese Strategien und Verfahren werden wirksam kommuniziert und in die Geschäftsabläufe und Entscheidungsprozesse integriert.

RISIKOMANAGEMENT

Anforderungen:

Interne Revisorinnen und Revisoren müssen die folgenden Aspekte des Risikomanagements von Organisationsverhalten beurteilen:

- A. Der auf das Organisationsverhalten bezogene Risikomanagementprozess ist angemessen definiert und umfasst die für die Erreichung der strategischen Ziele kritischen Verhaltensmerkmale.
- B. Die Überwachung des Organisationsverhaltens erfolgt angemessen und zeitnah, und die Ergebnisse werden den wichtigsten Stakeholdern kommuniziert.

- C. Lücken zwischen den Verhaltenserwartungen und den tatsächlichen Verhaltensweisen sowie die damit verbundenen Ursachenanalysen werden den wichtigsten Stakeholdern wirksam kommuniziert.
- D. Lücken zwischen den Verhaltenserwartungen und den aktuellen Praktiken werden unter Einbeziehung der relevanten Stakeholder geschlossen. Diese Lösungen werden bis ihrem Abschluss verfolgt und wirksam gemessen, um sicherzustellen, dass ausreichende Maßnahmen ergriffen werden.

Entwurf

KONTROLLEN

Anforderungen:

Interne Revisorinnen und Revisoren müssen die folgenden Aspekte der Kontrollprozesse im Zusammenhang mit dem Organisationsverhalten beurteilen:

- A. Verhaltensrisiken werden überprüft, um Verhaltensmuster zu erkennen und abzuschwächen, die ein Risiko für die Erreichung strategischer Ziele innerhalb der Organisation darstellen können. Beispiele hierfür sind Leistungsüberprüfungen und Überprüfungen der operationellen Risiken mit Schwerpunkt auf dem Verhalten.
- B. Die Organisation gibt einen klaren und einheitlichen Ton bezüglich der erwarteten Verhaltensweisen vor und kommuniziert diese Erwartungen über vertrauenswürdige und zugängliche Kanäle. Es wird ein strukturierter Feedback-Mechanismus unterhalten, um das Verständnis und die Unterstützung der Mitarbeiter zu beurteilen und gegebenenfalls Veränderungen zu ermöglichen.
- C. Es werden Verfahren eingeführt, um die Meldung von Organisationsverhalten zu fördern, das dem Erreichen der strategischen Ziele entgegensteht. Die Verfahren umfassen Abläufe für Schutz und Lösungen.
- D. Anreizprogramme, einschließlich monetärer und nicht-monetärer Belohnungen, sind vorhanden, werden kommuniziert und sind mit den strategischen Zielen und regulatorischen Anforderungen abgestimmt. Dazu gehören auch Nachteile und Konsequenzen für unangemessenes Organisationsverhalten.
- E. Es gibt ein Verfahren zur Bewältigung von Problemen, einschließlich der Identifizierung und Korrektur von Verhaltensmustern, die nicht mit den strategischen Zielen übereinstimmen, und der Eskalation, falls erforderlich.
- F. Es gibt regelmäßige und wirksame Schulungs- und Sensibilisierungsprogramme, die darauf abzielen, die Übereinstimmung zwischen Organisationsverhalten und strategischen Zielen zu gewährleisten.
- G. Talentakquise und Onboarding-Prozesse richten sich an den Erwartungen für Organisationsverhalten des Unternehmens aus und berücksichtigen Verhaltenskompetenzen.

Über das The Institute of Internal Auditors

Das Institute of Internal Auditors (IIA) ist ein internationaler Berufsverband, der weltweit mehr als 260.000 Mitglieder betreut und mehr als 200.000 Zertifizierungen zum Certified Internal Auditor® (CIA®) vergeben hat. Das IIA wurde 1941 gegründet und ist weltweit als führend in den Bereichen Standards, Zertifizierungen, Bildung, Forschung und fachliche Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision anerkannt. Weitere Informationen finden Sie unter www.theiia.org.

Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Bildungszwecken. Dieses Material soll keine endgültigen Antworten auf spezifische individuelle Umstände geben und ist daher nur als Leitlinie gedacht. Das IIA empfiehlt, für jede spezifische Situation unabhängigen Expertenrat einzuholen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls sich jemand ausschließlich auf dieses Material verlässt.

Copyright

© 2025 The Institute of Internal Auditors, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Für eine Genehmigung zur Vervielfältigung wenden Sie sich bitte an copyright@theiia.org.

Juni 2025

