

SVEN FRIEDL

IKS

Prüfung der operativen Entgeltabrechnung



**Praxisleitfaden für die Personalwirtschaft · mit vielen
Beispielen**

IKS

Prüfung der operativen Entgeltabrechnung

von Sven Friedl

Eigenverlag · Wettenberg · 2026

Impressum

Bibliografische Angaben

Titel: IKS

Untertitel: Prüfung der operativen Entgeltabrechnung

Autor: Sven Friedl

Ausgabe: 1. Auflage

Erscheinungsjahr: 2026

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

E-Book-Ausgabe (PDF)

ISBN: 978-3-948701-02-4

Herausgeber & Verlag:

Sven Friedl

Turnhallenstr. 16

35435 Wettenberg

Kontakt:

E-Mail: info@iks-und-entgeltabrechnung.de

Internet: www.iks-und-entgeltabrechnung.de

Urheberrecht & Rechtliche Hinweise:

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Autors/Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle Angaben in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Autor und Verlag übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

SF-Training

8 Lernfelder für Payroll, HR & Zeitwirtschaft

Praxiswissen kompakt · online oder inhouse · direkt anwendbar

01 Entgeltabrechnung Abzüge · Meldungen · Praxisfälle	02 IKS Payroll Kontrollen · Risiken · Prüfpfade	03 Zeitwirtschaft Modelle · Bewertung · Abwesenheit	04 Monats- und Jahresabschluss Payroll
05 Personalkosten Planung · Analyse · Szenarien	06 HR-Prozesse A-Z Eintritt · Änderung · Austritt	07 Payroll-Controlling Kennzahlen · Reporting · Qualität	08 Altersteilzeit Modelle · Recht · Umsetzung
Für Einsteiger schneller Überblick		Für Praktiker Refresher & Vertiefung	Für Unternehmen angepasst an Prozesse
 Sprinter-Stunde Schnelle Hilfe für konkrete Praxisfragen Kompakte Einzelstunde für akute Themen, kurze Klärungen, Prozessfragen oder gezielte Unterstützung rund um Payroll, HR und Zeitwirtschaft.			
Jetzt Training anfragen praxisnah · kompakt · individuell info@iks-und-entgeltabrechnung.de www.iks-und-entgeltabrechnung.de		Mehr Infos  QR-Code scannen	

Partnerbereich



Trainings bei der Haufe-Akademie

Buchbare Trainings zu IKS Entgeltabrechnung · Zeitwirtschaft · Monats-/Jahresabschluss · Altersteilzeit · Payroll-Controlling · IKS & Payroll-Controlling.

Themenübersicht Haufe-Akademie

Buchungs-Nr.	Thema	Kursdauer
33027	IKS Entgeltabrechnung	1 Tag
30337	Zeitwirtschaft	1 Tag
33372	Monats-/Jahresabschluss	1 Tag
32380	Altersteilzeit	1 Tag
42326	Payroll-Controlling	1 Tag
42464	IKS & Payroll-Controlling	2 Tage

Inhaltsverzeichnis

Impressum	3
Lernziele	11
1. Einleitung	11
2. Begriffe	13
2.1 Risikomanagement	13
2.2 Compliance	17
2.2.1 Tax Compliance	19
2.3 GoBD	20
2.3.1 Zugangs- und Zugriffsberechtigungskontrolle	20
2.3.2 Funktionstrennung	21
2.3.3 Erfassungskontrolle	22
2.3.4 Abstimmungskontrolle	24
2.3.5 Verarbeitungskontrolle	25
2.3.6 Schutzmaßnahmen	27
2.4 KonTraG	28
2.5 IKS	29
2.6 IDW	32
2.6.1 IDW PS 261 Feststellung und Beurteilung von Fehlerrisiken und Reaktionen des Abschlussprüfers auf die beurteilten Fehlerrisiken	32
2.6.2 Risikofrüherkennungssystem (IDW PS 370)	34
2.6.3 IDW PS 982 zur Prüfung des IKS des Berichtswesens	35
2.6.4 IDW PS 951, ISAE 3402, SSAE 18: Prüfung IKS bei Dienstleistungsunternehmen	36
2.6.5 IDW PS 880 Die Prüfung von Softwareprodukten	38
2.7 Formal- und Ordnungsmäßigkeitserfordernisse	38
2.8 Gesetze, Verordnungen und Erlasse	40
3. Ausgangslage und Kick-Off	41
4. Aufbau und Implementierung	45
4.1 Kontrollumfeld	45
4.1.1 Betriebliche Regelungen	47
4.1.2 Aufgaben, Prozesse, Schnittstellen	48
4.1.3 Digitale Lohnschnittstelle (DLS)	51
4.1.4 Ressourcen	53
4.2 Zielsetzung	54
4.2.1 Funktionsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der beschriebenen Prozesse	55
4.3 Risikoidentifikation	58

4.3.1 Prüfungs- und Kontrollinhalte A-Z.....	59
4.3.2 Fristen Monats- und Jahresabschluss	61
4.3.3 Risiken im Personalbereich.....	62
4.3.4 Risiken von Cloud-Computing.....	64
4.3.5 Revisionssichere Archivierung	64
4.4 Risikobeurteilung.....	65
4.5 Risikoanalysen und Maßnahmen	67
4.5.1 Betriebliche Regelungen	67
4.5.2 Bruttolohn.....	68
4.5.3 Lohnartenanalyse.....	70
4.5.4 Nettolohn und Auszahlung.....	71
4.5.5 Personalbetreuung.....	72
4.5.6 Personalentwicklung	73
4.5.7 Personalgewinnung	74
4.5.8 Personalkostenplanung.....	75
4.5.9 Personalplanung	76
4.5.10 Prozesse	77
4.5.11 Risikomanagement.....	78
4.5.12 Schnittstellen	79
4.5.13 Zeitwirtschaft	80
4.6 Risikoanalysen Detail.....	81
4.6.1 Doppelte Bankverbindung.....	81
4.6.2 Lohnartenanalyse Bruttolohn.....	81
4.6.3 Lohnartenanalyse monatliche Auszahlung	82
4.6.4 Lohnartenanalyse Personalkosten	82
4.6.5 Lohnartenanalyse Zeitzuschläge	83
4.7 Risikosteuerung.....	84
4.7.1 Vorsorge	84
4.7.2 Vermeidung.....	85
4.7.3 Begrenzung	85
4.7.4 Verteilung.....	85
4.7.5 Überwälzung	86
4.7.6 Kompensation	86
4.8 Test	87
4.8.1 Kontrollen, Tests und Prüfungen	90
4.8.2 Fehleranalyse.....	92

4.8.3 Optimierung von Kontrollverfahren.....	94
4.8.4 Dokumentation: Einsatz von IKS-Prüfbögen und Kennzahlenblättern.....	95
4.8.5 Betriebsprüfungen (extern)	97
4.8.6 Fragenkatalog externe Revision.....	98
4.9 Information und Kommunikation	99
4.10 Überwachung mittels IKS-Cockpit und Dashboards mit EXCEL.....	100
4.10.1 IKS-Cockpit und Dashboards mit EXCEL.....	102
5. Fallbeispiele mit Lösung.....	125
5.1 Aufbau der Fallbeispiele.....	125
5.2 Stammdaten, Eintritt und Zahlungsdaten.....	125
5.3 Bruttolohn, Sozialversicherung und Sachbezüge.....	126
5.4 Zeitwirtschaft, Fehlzeiten und EEL	127
5.5 Nettolohn und Zahlungsverkehr.....	128
5.6 Lohnarten, Schnittstellen und Monatsabschluss.....	128
5.7 Berechtigungen, Funktionstrennung und Dokumentation	130
6. Fazit und Ausblick	131
7. Anhang	132
7.1 Prüfungs- und Kontrollfragen.....	132
7.2 Übersicht der Prüfungs- und Kontrollinhalte	141
8. Falltraining	143
8.1 Falltraining	143
Workbook IKS	147
Vorwort	147
Einleitung	148
Grundverständnis eines internen Kontrollsystems.....	148
Zweck und Einsatzbereiche	149
Gesetzliche Anforderungen und Compliance-Vorgaben.....	149
1. Ausgangspunkt: Pflicht zur korrekten Entgeltabrechnung.....	149
2. Gesetzliche Kernanforderungen, die das IKS abdecken muss	149
3. Compliance-Aspekte und Organisationspflicht der Leitung.....	150
Wesentliche Prüfpunkte und Verantwortlichkeiten	150
1. Zentrale Prüfpunkte im Überblick.....	150
2. Typische Verantwortlichkeiten im IKS.....	152
Prüfschritte zur Einhaltung gesetzlicher Meldepflichten.....	153
Sozialversicherung.....	153
Lohnsteuer und Nachweise.....	153

Organisatorische IKS-Aspekte	153
Checkliste zur Schulung des Entgeltabrechnungsteams	154
Maßgebliche Rechtsquellen für ein internes Kontrollsystem	157
1. Kein allgemeines „IKS-Gesetz“	157
2. Zentrale Rechtsquellen mit IKS-/Compliance-Bezug.....	157
Kapitel 1: Ziel und Anwendungsbereich des IKS in der Entgeltabrechnung	159
Abschnitt 1.1: Ziel.....	159
Abschnitt 1.2: Anwendungsbereich	159
Workbook zu Kapitel 1	159
Kapitel 2: Verfahrensmodell zur Prozess- und IKS-Arbeit	160
Workbook zu Kapitel 2.....	160
Kapitel 3: Template: Prozess-Steckbrief (IKS-fähig) Entgeltabrechnung.....	161
Workbook zu Kapitel 3	162
Kapitel 4: Prozessabläufe, Aktivitäten und Kontrollen	162
Abschnitt 4.1: Prozess „Pflege Personaldaten“ (Stammdaten)	162
Abschnitt 4.2: Prozess „Erfassung Bewegungsdaten“	163
Abschnitt 4.3: Prozess „Monatliche Entgeltabrechnung“	164
Abschnitt 4.4: Prozess „Jahreswechsel / Abschlussarbeiten“	165
Workbook zu Kapitel 4.....	165
Kapitel 5: Rollen, Verantwortlichkeiten und Stakeholder.....	166
Workbook zu Kapitel 5.....	167
Kapitel 6: Dokumentation und Kommunikation	167
Abschnitt 6.1: IKS-Dokumentation	167
Abschnitt 6.2: Kommunikation	167
Workbook zu Kapitel 6.....	168
Kapitel 7: Überwachung und kontinuierliche Verbesserung	168
Abschnitt 7.1: Überwachungsmaßnahmen	168
Abschnitt 7.2: Kennzahlen / Indikatoren	169
Abschnitt 7.3: Verbesserungsprozess	169
Workbook zu Kapitel 7	169
Kapitel 8: Praktischer Einsatz des Workbooks	169
Workbook zu Kapitel 8.....	170
Anhang: Praxisvorlagen und Vertiefungsmaterialien	170
Anhang A: Risiko-Kontroll-Matrix	171
Anhang B: Fallbeispiele mit Lösungsskizzen.....	172
Ausgangssituation.....	172

Ihre Aufgabe.....	172
Lösungsskizze	172
Fallbeispiel 2: Unvollständige Neueintritte im Abrechnungslauf	173
Fallbeispiel 3: Austritt nicht rechtzeitig verarbeitet.....	173
Fallbeispiel 4: Doppelte Erfassung einer Prämie	173
Fallbeispiel 5: Manuelle Zeitkorrektur ohne Nachweis	174
Fallbeispiel 6: Rückrechnung ohne dokumentierte Begründung	174
Fallbeispiel 7: Kritische Berechtigung nach Rollenwechsel	174
Fallbeispiel 8: Abweichung zwischen Abrechnung und Finanzbuchhaltung.....	174
Fallbeispiel 9: Unklare Verarbeitung von Pfändungen.....	175
Fallbeispiel 10: Zahlungsdatei nach Freigabe verändert	175
Fallbeispiel 11: Fehlende Kontrolle externer Dienstleisterdaten	175
Anhang C: Selbsttest IKS in der Entgeltabrechnung	175
Teil A: Basisfragen	176
Teil B: Fortgeschrittene Fragen.....	177
Auswertung.....	178
Kompetenzprofil.....	179
Anhang D: Persönlicher Aktionsplan	180
Anhang E: Checkliste zur Einführung eines IKS in der Entgeltabrechnung	180
Beispiele	185
Beispiel 1: IKS-Dashboard	185
Beispiel 2: HR-Cockpit.....	185
Beispiel 3: Risikoanalyse Bruttolohn	186
Beispiel 4: Lohnartenanalyse Zeitzuschläge	187
IKS-Baukasten für den Schnelleinstieg.....	188
Kurzanleitung zur Nutzung des IKS-Baukastens	189
7.3 Abkürzungsverzeichnis	190
Literaturverzeichnis	192
Autor	193
Trainerprofil.....	193

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieses Skripts können die Leserinnen und Leser die Grundlagen, Anforderungen und praktischen Umsetzungsschritte eines Internen Kontrollsystems in der operativen Entgeltabrechnung nachvollziehen, bewerten und auf die eigene Unternehmenspraxis übertragen.

- die Bedeutung von Risikomanagement, Compliance, GoBD, KonTraG und IKS für die Entgeltabrechnung erläutern,
- wesentliche Risiken in Personalprozessen, Stammdaten, Bruttolohn, Nettolohn, Zeitwirtschaft, Schnittstellen und Monatsabschluss identifizieren,
- Risiken anhand von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewerten und daraus geeignete Kontrollaktivitäten ableiten,
- präventive und aufdeckende Kontrollen wie Vier-Augen-Prinzip, Funktionstrennung, Prüfkorridore, Nullwertprüfungen, Plausibilitätsprüfungen und Folgeprüfungen unterscheiden und anwenden,
- IKS-relevante Prozesse, Schnittstellen, Verantwortlichkeiten und Dokumentationsanforderungen strukturiert beschreiben,
- Kontroll- und Prüfungsergebnisse nachvollziehbar dokumentieren und für interne sowie externe Prüfungen nutzbar machen,
- Dashboards, Kennzahlen und Auswertungen als Instrumente zur Überwachung und kontinuierlichen Verbesserung des IKS einsetzen,
- Fallbeispiele aus der Entgeltabrechnung analysieren und daraus konkrete Maßnahmen für das eigene IKS ableiten.

Damit unterstützt das Skript den Aufbau eines anforderungs- und bedarfsgerechten IKS, das Prozesssicherheit, Transparenz, Ordnungsmäßigkeit und kontinuierliche Verbesserung in der Entgeltabrechnung fördert.

1. Einleitung

Die gesetzlichen Anforderungen aus den GoBD, KonTraG und eine sich ändernde Risikostruktur erfordern ein transparentes Internes Kontrollsystem. Durch stringente Kontrollstrukturen erhöhen Sie Ihre Prozesssicherheit, vermindern Schäden und minimieren Haftungsrisiken. Dieser Fachlehrgang zeigt Ihnen, wie Sie mit einem IKS Ihre Entgeltabrechnung auf ein sicheres Fundament stellen und gleichzeitig den Ansprüchen aller externen und internen Partner bestens genügen.



Hinweis

Die Themen werden aus Sicht der Praxis betrachtet und stellen keine Lehrbuchmeinung dar!

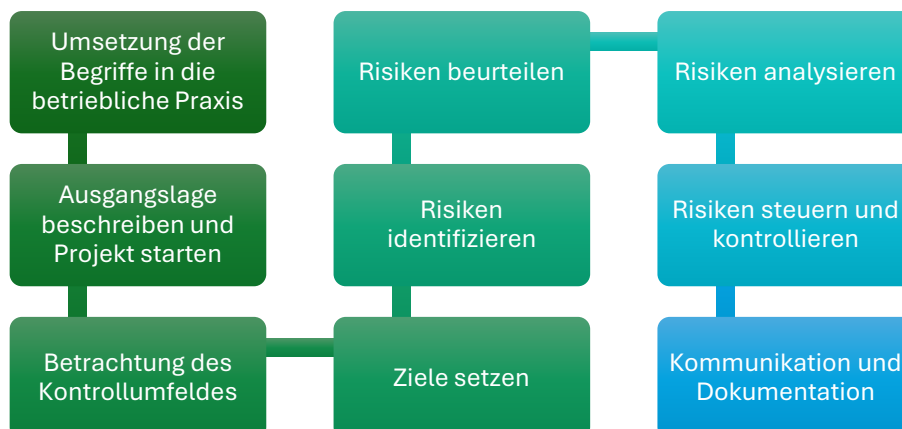
Das vorliegende Skript versteht sich als Anleitung und „roter Faden zur Beschreibung und Implementierung eines IKS. Es möchte mit wenig Text auskommen, da es bereits genügend Definitionen und Beschreibungen gibt. Hier geht es um die Umsetzung. Der Schwerpunkt liegt auf einfach und verständlich aufgebauten Grafiken und Beispielen, die helfen sollen, IKS für das eigene Unternehmen (Entgeltabrechnung) zu definieren und anforderungs-/ bedarfsgerecht einzurichten. Ein Summary zu jedem Kapitel beschreibt die umzusetzenden Aufgaben und stellt Fragen zur aktuellen Situation in Ihrem Unternehmen.

Ziel des Buches:

- „Schritt für Schritt“- Einstieg in das Thema
- Schnell ins „Laufen“ kommen
- Faktenbasierte Entscheidungsfindung
- Das unternehmenseigene IKS mit der ersten Kontrolle „aktivieren“ (Wir haben ein IKS 😊).

Neben den IKS-Kontrollen stellt die in diesem Lehrgang beschriebene HR-Datenanalyse einen zweiten Schwerpunkt dar. Sie hilft, bessere Entscheidungen im Personalmanagement zu treffen. Die relevanten Daten sind im HR-System vorhanden. Jetzt hängt es nur davon ab, was daraus gemacht wird.

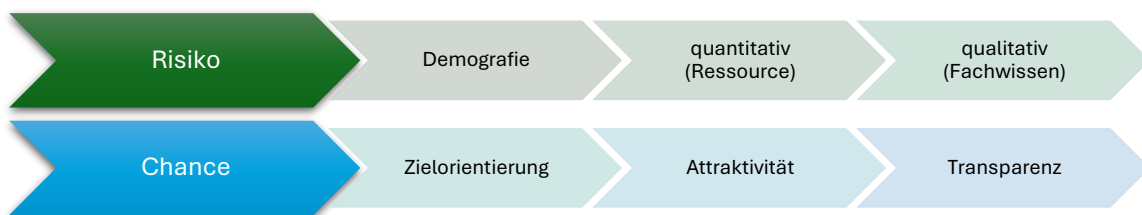
Die einzelnen Schritte von der „grünen Wiese“ bis zum aktiven IKS:



2. Begriffe

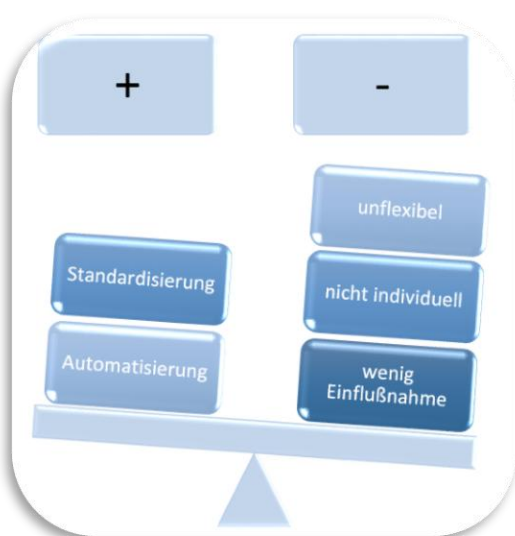
2.1 Risikomanagement

Mit Blick auf den Personalbereich hat das Risikomanagement die Aufgabe, Chancen und Risiken der personalpolitischen Vorgaben zu identifizieren und zu managen und damit das Unternehmen bei der Erreichung der Unternehmensziele sowie der Verhinderung von Ressourcenverlusten zu unterstützen.



Darüber hinaus trägt das Risikomanagement dazu bei, Gesetze und Vorschriften einzuhalten (Lohnsteuer-, Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht), ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Ergebniszielen und korrespondierenden Risiken zu ermöglichen (nicht um jeden Preis ...), die Kommunikation sowie den Umgang mit Chancen und Risiken zu verbessern (Angemessenheit wahren), Transparenz und Sicherheit zu verschaffen (Wer macht was? Wer kann wen in welchen Themen vertreten?), sowie Standards und Kontrollen „dosiert“ zu vereinbaren.

Unter dem Begriff Risiko werden die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines negativen Ereignisses und dessen Konsequenzen (Schadensausmaß) verstanden, die sich aus der Abweichung von einer erwarteten bzw. geplanten Zielgröße ergeben.



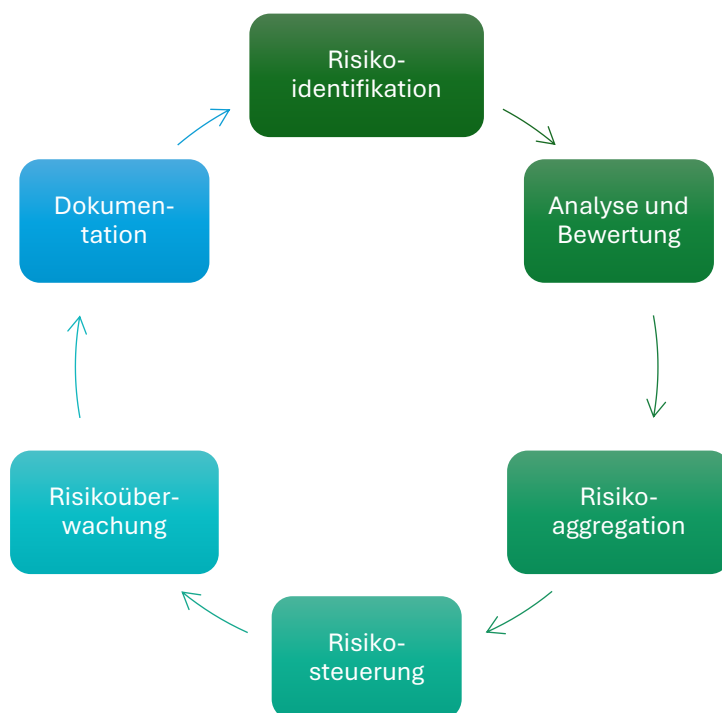
- Auseinandersetzung mit dem personalwirtschaftlichen Risikopotenzial
- Keine Vorgaben zur Ausgestaltung des Risikomanagements
- Risiko ist alles, was von einer fehlerfreien Abrechnung abweicht

Bewertung von Risiken

Risiko		Wahrscheinlichkeit des Eintritts				
		sehr unwahrscheinlich	unwahrscheinlich	gelegentlich	wahrscheinlich	sehr wahrscheinlich
Auswirkungen	sehr hoch	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5
	hoch	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4
	mäßig	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3
	gering	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2
	zu vernachlässigen	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1

1. Risikobewertung durchführen
2. Überführung der risikobehafteten "Themen" in ein Kontrollsystem
3. Ziele definieren:
 - Verringerung der Wahrscheinlichkeit des Eintritts
 - Verringerung der Auswirkung im Eintrittsfall
 - Risikotransfer
 - Akzeptanz, dass ein Risiko besteht (wie weit geht das?)

Der Prozess des Personalrisikomanagements:



Risikopolitik

Alle Maßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, die für ein Unternehmen bestehenden Risiken zu erkennen, zu bewältigen und zu eliminieren.

Risikostrategie

Die Risikostrategie beschreibt die Auswirkungen der Geschäftsstrategie auf die Risikosituation des Unternehmens. Sie beinhaltet den Umfang der vorhandenen Risiken und beschreibt, wie neuen Risiken zu begegnen ist.

Folgende Punkte sollten in der Risikostrategie beschrieben sein:

- Risikoarten: z.B. gesetzliche Risiken, Marktrisiken (Demografie), operationelle Risiken (fachliche Umsetzung der Themen im Personalbereich)

- Risikotoleranz: z.B. 0-2%, Absicherungen (Insolvenzversicherung, Umlage U1, U2, ...)
- Risikoherkunft (z.B. Führungskraft, Mitarbeiter, HR-System, Gesetzgebung)
- Risikotragfähigkeit (personalpolitische Maßnahmen)

Risikoidentifikation

Die Risikoidentifikation besteht in einer möglichst strukturierten und detaillierten Erfassung aller personalwirtschaftlichen Risikopotenziale einschließlich ihrer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Die Risikoidentifikation steht chronologisch am Anfang des Personalmanagement-kreislaufes. Ihre Qualität ist ausschlaggebend und richtungsweisend für alle weiteren Phasen. Werden Risikopotenziale nicht oder zu spät identifiziert, können diese eine Existenzgefährdung nach sich ziehen, der häufig nicht mehr rechtzeitig oder nur mit erheblichem Aufwand durch risikosteuernde Maßnahmen begegnet werden kann. Die Risikoidentifikation ist dabei fortlaufend durchzuführen und anzupassen, da die unternehmensinternen Gegebenheiten und die unternehmensexternen Rahmenbedingungen permanenter Veränderung unterliegen.

Aus der Praxis: jährliche Risikoinventur innerhalb der Entgeltabrechnung:

- Auflistung der Themen A–Z
- Risikoanalyse mit kurzer Beschreibung (s. 4.5)

Zuordnung	Themen A-Z	Kontrolli	Termin	Risikobewertung	Kontrolle			Termin			bei Bedarf
					4 Augen	Plausi	Stichprobe	monatlich	quartärl	jährlich	
E-Brut	Arbeitslohn für mehrere Jahre	4 Augen	Monat	4.4	x			x			
E-Brut	Berechnung ATZ-Brutto	4 Augen	Bedarf	2.2	x						bei Neuverträgen
E-Brut	Bruttoentgelt Übergangsbereich	Plausibilität	Monat	4.1		x		x			
E-Brut	450 EUR (Minijob)	Plausibilität	Monat	4.4		x		x			
E-Brut	Dienstwagen mit Privatnutzung	4 Augen	Monat	4.4	x			x			
E-Brut	Durchschnittslohnmittlung	Stichprobe	Jahr	2.3			x			x	
E-Brut	Entgeltfortzahlung /-kürzung bei Fehlzeit	4 Augen	Monat	4.2	x			x			
E-Brut	Ermittlung Tarifentgelt	Stichprobe	Monat	1.3			x	x			
E-Brut	Gesamtbrutto	Stichprobe	Quartal	1.1			x		x		
E-Brut	Marzklausel	Plausibilität	Jahr	2.2		x				x	Januar - März
E-Brut	Sachbezüge	4 Augen	Monat	3.3	x			x			
E-Brut	SoFeNa-Zuschläge	Stichprobe	Quartal	3.2			x		x		
E-Brut	Sozialversicherungsbrutto	Stichprobe	Quartal	2.1			x		x		
E-Brut	Steuerbrutto	Stichprobe	Quartal	1.2			x		x		
E-Brut	Variable Lohnarten (Bereitschaft, ...)	Stichprobe	Monat	3.1			x	x			

Analyse, Beurteilung und Bewertung von Risiken

Die Risikoanalyse identifiziert und quantifiziert (bewertet) die Risiken. Die Risikoaggregation kann hierbei als Teil der Risikoanalyse angesehen werden.

- Bestimmung des Risikos bezüglich dessen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe
- Beurteilung der identifizierten Risiken, ob diese vermeidbar sind bzw. ihre Auswirkungen eingegrenzt und dadurch vermindert werden können.

Risikoaggregation

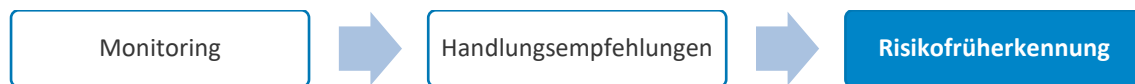
Zusammenfassung der Einzelrisiken zu einer Gesamtrisikoposition, damit eine zielorientierte und strategische Steuerung der Personalrisiken erfolgen kann (s. Beispiel zur Risikoanalyse Bruttolohn).

Risikosteuerung

Im Rahmen der Risikosteuerung werden alle identifizierten Risiken mit Maßnahmen versehen. Dies können sein:

Vorsorge	Vermeidung	Begrenzung	Verteilung	Überwälzung	Kompensation
- keine Anerkennung von Abtretungen ...	- Pauschalierung statt Fahrtenbuch bei Dienstwagen ...	- Arbeiten mit Lohnartenlimits ...	- Delegation von Teilaufgaben ...	- Einsatz von ESS / MSS ...	- Ampelkonto in der Zeitwirtschaft ...

Risikoüberwachung



Dokumentation und Berichtswesen

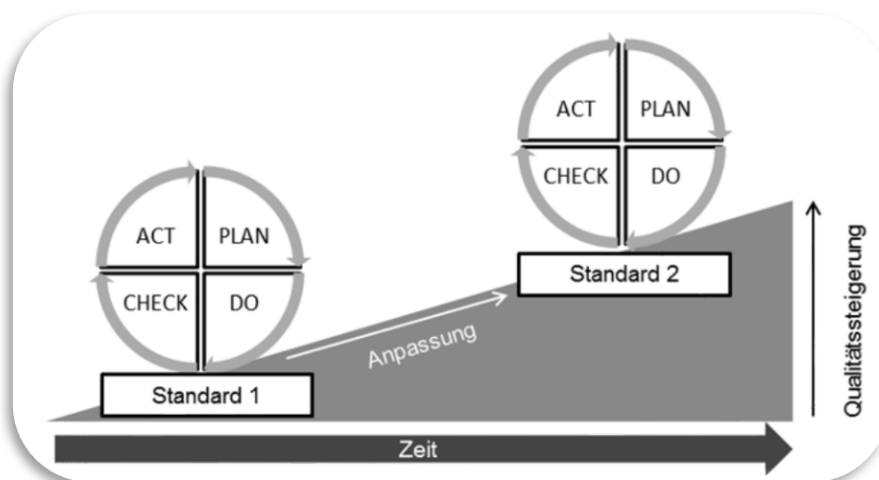
- Berichte in Form von Risikoanalysen, Statistiken und Beschreibungen:



Die bestehenden Risiken werden beschrieben und kategorisiert, um sie in eine Maßnahme- und Risikodokumentation zu überführen. Die Texte sollten möglichst kurzgehalten werden (s. Auszug aus der Risikoanalyse):

Nr.	IKS-Themen A-Z	Prüfungs- und Kontrollinhalte	Risikobeschreibung	Klassifizierung / Bewertung		Kontrolle	Termine	Prüfmittel	Dokumentation
				P1	P2				
1	Arbeitslohn für mehrere Jahre	Höhe der Abfindung Lohnsteuer / Sozialversicherung Wurde Rückstellung gebildet?	Übertragungsfehler falsche steuerliche Behandlung (Günstigerprüfung) Auflösung von Rückstellungen bei Auszahlung	pw	pw	4 Augen	Monat	R-Abrechnung-LA	Pfad Ablageordner (pdf)

Das Risikomanagementsystem kann dabei dem Prozessansatz des Plan-Do-Check-Act-Prinzips folgen:



Grundgedanke der kontinuierlichen Verbesserung

PLAN:

Erstellung einer Risikomanagementpolitik mit Zielen, Prozessen und Verfahren zum Management der Risiken.

DO:

Umsetzung der Planung, also Einführung und Betrieb der Risikomanagementpolitik (Steuerung, Prozesse und Verfahren).

CHECK:

Prüfung, ob das Risikomanagementsystem effektiv und effizient ist. Der CHECK-Schritt dient dem Audit, der Politik, den Zielen und der praktischen Erfahrung mit dem Risikomanagementsystem.

ACT:

Der ACT-Schritt reagiert mit Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen auf die Check-Ergebnisse, um die kontinuierliche Verbesserung des Risikomanagementsystems sicherzustellen.

2.2 Compliance

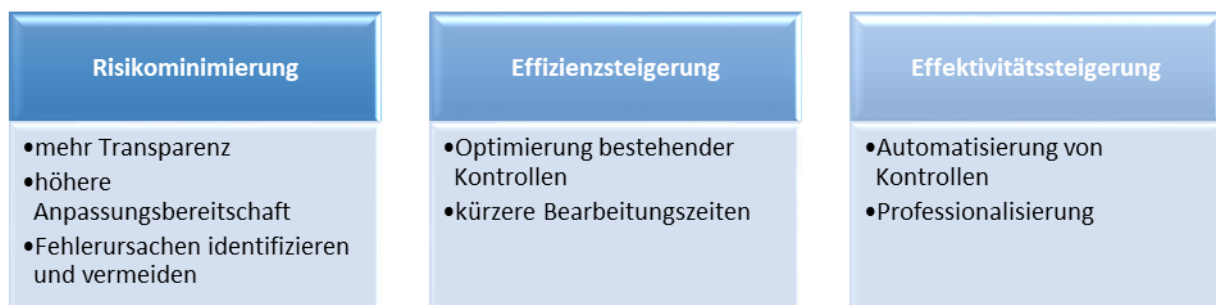
Der Begriff Compliance steht für die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen, regulatorischer Standards und Erfüllung weiterer, wesentlicher und in der Regel vom Unternehmen selbst gesetzter ethischer Standards und Anforderungen.

Compliance = Pflichterfüllung und Regelkonformität

Zu beachten:

- Die wesentlichen Prozesse sind festzulegen und in geeigneter Form zu beschreiben
- Die erforderlichen Informationen und Ressourcen sind zur Verfügung zu stellen
- Die definierten Prozesse sind zu überwachen, zu messen und zu analysieren

Ziele:



Der Fokus liegt auf zwei Schwerpunkten:

- Individuelle Fehler
- Vorsätzliche Maßnahmen zur Bereicherung

Die Prüfung erfolgt in zwei Themenblöcken:

1. **Stichproben:** Datenabgleich zwischen Personalakte und HR-System (von Aushilfe bis Leitende Angestellte)



Grundsatz:

- Keiner macht seine eigene Abrechnung
- Kein Abrechner hat Zugriff auf seinen eigenen Personalstammsatz
- Keine Buchung ohne Beleg

Sollte die Umsetzung nicht möglich sein, verbindliche organisatorische Maßnahmen schaffen und deren Einhaltung prüfen.

2. Systemprüfung

- Zugang zum Abrechnungssystem (User) = stimmiges Berechtigungskonzept und Verwendung von Passwortregeln
- Funktionstrennung
- Per E-Mail nur verschlüsselte Daten senden (Entgeltabrechnung, DEÜV, Lohnsteuerbescheinigung, ...)
- Regelungen zur Archivierung schaffen

Die Erstellung und Implementierung von Compliance-Regeln erfolgt in sieben Schritten:

1. Analyse der Prozesse innerhalb der Personalwirtschaft:
 - Entgeltabrechnung (Entgeltregulierung, variable Daten, Monatsabschluss, ...)
 - Zeitwirtschaft (Erfassung Krank mit Lohnfortzahlung, Übergang Krankengeld, ...)
 - betriebliche Altersversorgung (Anwendung § 40b, § 3 Nr. 63 EStG, Portabilität, ...)
2. Überprüfung aller eingesetzten elektronischen Datenerfassungs-, Abrechnungs- und Verarbeitungssysteme:
 - Zeiterfassungsterminals, HR-Software mit allen Modulen, Release-Philosophie, Aktualität der eingesetzten Softwarelösungen
3. Identifikation von Risiken:
 - Erfassung in der Themenliste A-Z und Weiterverarbeitung in Risikoanalysen
4. Entwicklung von Strategien, wie mit den Risiken umzugehen ist:
 - Prozessoptimierung (Technik und Ablauf)
5. Aufstellung von Compliance-Regeln, wie sich die Risiken minimieren lassen:
 - Maßnahmen zur Überwachung und Analyse der Kontrollergebnisse
6. Implementierung der Regeln im Unternehmen:
 - Prozessbeschreibungen, Implementierung in Form von Workflows, ...
7. Überwachung der Einhaltung:
 - Monitoring (z.B. mittels Ampelfunktion)

2.2.1 Tax Compliance

Hierbei handelt es sich um eine Art Leitfaden, der dazu dient, alle steuerrelevanten Prozesse zu optimieren und zu überwachen.

Grundlagen:

- BMF-Schreiben vom 23.05.2016 zur Abgrenzung zwischen Berichtigungserklärung und Selbstanzeige
- IDW-Praxishinweis 1/2016
- IDW PS 980

Für das IKS im Personalbereich (Schwerpunkt Entgeltabrechnung) wichtig:



➔ freie inhaltliche Gestaltung des TAX CMS

Aktivitäten zur Umsetzung:

1. Systematische Risikoanalyse aller steuerlichen Fallstricke
2. Prozesse entwickeln, beschreiben und implementieren
Ergebnis: Tax Compliance-Leitfaden, der alle Erkenntnisse und Maßnahmen zusammenfasst und klare Verhaltensregeln vorgibt
3. Regelmäßige Schulungen, die sensibilisieren und Handlungssicherheit vermitteln
4. Jährliche Prüfung auf Aktualisierung
5. Zusammenarbeit zwischen Steuerabteilung und Entgeltabrechnung im Unternehmen

Auszug aus der Risikoanalyse. Hier: **Kontrollthemen**

Nr.	Themen PMM / FI	Prüfungs- und Kontrollinhalte	Risikobeschreibung
1	Umsatzsteuer	Dienstwagen mit Privatnutzung	Umsatzsteuerberechnung und Verbuchung vorhanden?
2	Rückstellung Zeitkonten	monatliche Bewertung der Gleit- und Mehrarbeitszeitkonten sowie des Resturlaubs	hohe Zeitkonten und nicht genommener Urlaub führen zu hohen Rückstellungen, die oftmals nicht kalkulierbar sind. <u>Maßnahmen:</u> - Einführung von Ampelkonten mit eindeutigen Regelungen - Auszahlung auftragsbezogener und genehmigter Mehrarbeit - Urlaub muss im Kalenderjahr abgebaut werden
3	Monatsabschluss	Buchungsliste Zahlungsverkehr AG / AN Lohnsteueranmeldung	Lohnarten ohne Sachkontenzuordnung aktive Überweisung oder SEPA-Lastschrift fehlerhafte Bankverbindungen Lohnsteuer aus ELStER Fremdsysteme nicht / falsch erfasst
4	Sachkonten und Kostenstellen	Änderungen zum Vormonat	Verantwortung definieren (FI) Änderungen werden nicht / zu spät mitgeteilt
5	Lohnarten	Zuordnung zum Sachkonto	Verantwortung definieren (PMM) Abstimmung mit FI bzgl. Kontierung
6	Jahresabschlussarbeiten	Rückstellungen Zeitguthaben Schwerbehindertenausgleichsabgabe HEAD- /FTE-Statistik	Verfahrenssicherheit Termineinhaltung Meldung der kumulierten Daten an FI, Details bleiben bei PMM Definition, was HEAD / FTE sind
7	Sachbezüge / Geldwerte Vorteile	Freibeträge und Freigrenzen Zuordnung zum Mitarbeiter / Pauschalversteuerung	Einhaltung der gesetzlichen Regelungen Themen sind der Entgeltabrechnung nicht bekannt
8	Betriebsveranstaltungen / Incentiv	Anzahl der Veranstaltungen pro Mitarbeiter Ermittlung der Beträge	Ermittlung der Beträge fehlende Teilnehmerlisten
9	Verpflegungsmehraufwendungen	Schnittstelle zur Entgeltabrechnung Erfassung im Lohnkonto Größbuchstabe "M" auf der Lohnsteuerbescheinigung	Reisekostenabrechnung (FI) und Entgeltabrechnung (PMM) in getrennten Systemen
10	Überzahlungen	Mitarbeiter mit negativem Entgelt	Auslösung von Rückrechnungen (Krank ohne Lohn, ...) nicht mitgeteilte / bekannte Austritte
11	Vorschüsse	Abgleich Einzelüberweisung / Einbehalt Abrechnung	die Einzelüberweisung (Vorschuss) muss in der Entgeltabrechnung einbehalten werden

2.3 GoBD

Grundsätze zur ordnungsgemäßen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff (GoBD).

Die GoBD regeln das IKS unter Punkt 6 wie folgt:

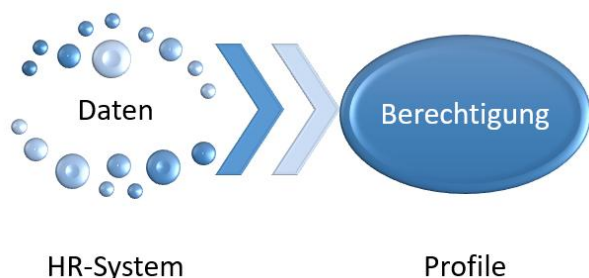
Für die Einhaltung der Ordnungsvorschriften des §146 AO (siehe unter 3.) hat der Steuerpflichtige Kontrollen einzurichten, auszuüben und zu protokollieren. Hierzu gehören beispielsweise:

- Zugangs- und Zugriffsberechtigungskontrollen, auf Basis entsprechender Zugangs- und Zugriffsberechtigungskonzepte (z. B. spezifische Zugangs- und Zugriffsberechtigungen)
- Funktionstrennungen
- Erfassungskontrollen (Fehlerhinweise, Plausibilitätsprüfungen)
- Abstimmungskontrollen bei der Dateneingabe
- Verarbeitungskontrollen
- Schutzmaßnahmen gegen die beabsichtigte und unbeabsichtigte Verfälschung von Programmen, Daten und Dokumenten

Die konkrete Ausgestaltung des Kontrollsystems ist abhängig von der Komplexität und Diversifikation der Geschäftstätigkeit und der Organisationsstruktur sowie des eingesetzten DV-Systems.

2.3.1 Zugangs- und Zugriffsberechtigungskontrolle

Definition, Einrichtung und Zuweisung der HR-Arbeitsplätze



Protokoll Datenzugriff

Datum	Uhrzeit	Benutzer	Herkunft	Aktionstyp
13.10.20xx	15:45	Name, Vorname	LOGA	Aktualisieren
13.10.20xx	15:45	Name, Vorname	LOGA	Neu
13.10.20xx	13:59	Name, Vorname	LOGA	Neu

3 Einträge, Seite von 1

Werte

Feld	Neuer Wert	Alter Wert
Mandant	MAN1	MAN1
Abrechnungsbereich	GEW	GEW
Personalnummer	P001	P001
Gültig ab	01.10.2019	01.10.2019
Lohnart	100	101
Betrag		

Berechtigungsprofile sollten auf drei Ebenen definiert werden:

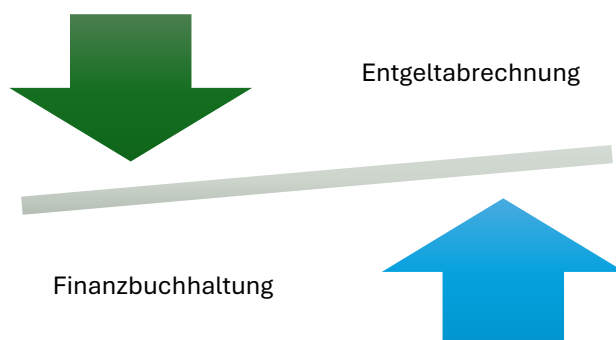
- organisatorisch: Mandant, Abrechnungsbereich, Abteilung, Kostenstelle
- fachlich: Personalreferent, Personalsachbearbeiter, Entgeltabrechner, Zeitbeauftragte, ...
- funktional: nur Lesen (z.B. für Führungskräfte, Zugriff nur auf die Mitarbeiter innerhalb der Führungsspanne), Schreiben und Lesen (entsprechend dem fachlichen Aufgabenprofil)

Passwortregeln:

- Mindestanzahl Zeichen, Buchstaben, Zahlen, Sonderzeichen
- Gültigkeit des Passworts in Tagen
- Anzahl Anmeldeversuche

2.3.2 Funktionstrennung

Dieses Prinzip besagt, dass vollziehende (z. B. Entgeltabrechnung), verbuchende (z. B. Finanzbuchhaltung) und verwaltende (z. B. Durchführung des Zahlungsverkehrs) Tätigkeiten, die innerhalb eines Unternehmensprozesses (z. B. Durchführung der Entgeltabrechnung mit Monatsabschluss und Zahlungsverkehr) vorgenommen werden, nicht von einer Person durchgeführt werden sollen.

**Entgeltabrechnung:**

- Erfassung aller entgeltrelevanten Sachverhalte in einer Abrechnungsperiode
- Erstellung des Monatsabschlusses und Bereitstellung der Daten zur Weiterverarbeitung (Verbuchung)

Finanzbuchhaltung

- Übernahme der Daten der Entgeltabrechnung
- Prüfung der Daten auf Plausibilität
- Verbuchung auf den Sachkonten
- Vorbereitung des Zahlungsverkehrs

Zahlungsverkehr

- Unterschrift von 2 zeichnungsberechtigten Personen
- Jeweils eine Stichprobe durch die Zeichnungsberechtigten (Abgleich der Einzelüberweisung mit dem Auszahlungsbetrag).

Hausbank:

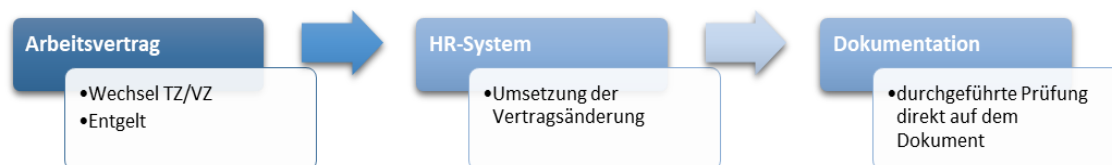
Empfänger	Verwendungszweck	Bank	BIC	IBAN	Betrag EUR
MA1	Entgelt für Monat xx_20xx				
MA2					
MA3					
nn					
Summe Hausbank					100.000,00

2.3.3 Erfassungskontrolle

Die Erfassungskontrolle kann mitarbeiterbezogen und kumuliert auf Abrechnungskreis- oder Mandantenebene durchgeführt werden.

a) Mitarbeiterebene (= Einzelfallprüfung)

Anwendung des 4-Augen-Prinzips bei allen Arbeitsvertrags- und Entgeltanpassungen. Die Dokumentation der Prüfung kann direkt auf dem jeweiligen Beleg vorgenommen werden.



b) Abrechnungskreis- oder Mandantenebene (= Kollektivprüfung)

Arbeiten mit Fehlerlisten:

- Verdienstabrechnung
- Buchungsliste
- Zahlungsverkehr AG / AN
- Beitragsnachweis KV



Beispiel Fehlerliste

Verdienstabrechnung:

- Mitarbeiter ohne Bankverbindung
- Entgeltgrenze Minijob wurde überschritten
- SV-Steuerung „Kind nein“ mit ELStAM-Kinderfreibetrag

Änderungsprotokoll Datenerfassung

Das Protokoll erfasst alle vorgenommenen Änderungen im HR-System. Die Prüfkriterien können systemseitig angepasst werden, die Durchführung der Prüfung ist vor dem Monatsabschluss durchzuführen.

Protokoll

Datum	Uhrzeit	Benutzer	Herkunft	Aktionstyp
13.10.20xx	15:45	Name, Vorname	LOGA	Aktualisieren
13.10.20xx	15:45	Name, Vorname	LOGA	Neu
13.10.20xx	13:59	Name, Vorname	LOGA	Neu
3 Einträge, Seite				
von 1				

Werte

Feld	Neuer Wert	Alter Wert
Mandant	MAN1	MAN1
Abrechnungskreis	GEW	GEW
Personalnummer	P001	P001
Gültig ab	01.10.2019	01.10.2019
Lohnart	100	101
Betrag		



Beispiel

Filter „Datum und Uhrzeit“

Anzeige aller Veränderungen am 13.10.20xx in der Zeit von 08:00 – 10:00 Uhr

Filter „Benutzer“

Anzeige aller Änderungen, die der Benutzer vorgenommen hat



Beispiel

aus dem HR-Abrechnungssystem LOGA, die Prüfkriterien sind zwei Teilen zugeordnet:

Teil A:

= **100 %** aller Abrechnungsfälle werden auf Änderung geprüft. Änderungen bezogen auf den Vormonat werden mit Prüftext aufgelistet.

- **Feste Entgeltbestandteile:** Prüfung nur auf manuelle Veränderungen, automatische Lohnarten sind nicht relevant

- **Tarifvereinbarungen:** Prüfung auf Veränderungen in der Maske "Tarifvereinbarungen" (z.B. Umgruppierungen)
- **Funktionszulage:** Prüfung auf Änderungen (z.B. neue Zulage, Zulagenende, ...)
- **Darlehen:** Prüfung auf Änderungen (z.B. ob Darlehen neu erfasst, ob Tilgung beginnt oder endet, ...)
- **Bankverbindung:** Prüfung der Änderungen über die Dialogspeicherung.
- **Namen:** Nur Prüfung auf Änderung des **Nachnamens**

Teil B:

5 % aus den Abrechnungsfällen, die **nicht** den Teil-A-Kriterien entsprechen, werden auf die Teil-B-Veränderungskriterien (bezogen vom Abrechnungsstand auf den **Vormonat**) geprüft und in Teil B mit Prüftext ausgegeben. Der Umfang der Prüfungsfälle kann in den Steuerungsparametern angepasst werden.

- **Variable Daten:** Prüfung der Veränderungen bei Zahlungen über 2.500,00 Euro (Standard) bzw. des eingestellten Wertes
- **Familie:** Prüfung der Veränderungen (relevant für Kinderlosenzuschlag, Pfändung, ...)
- **Pfändung:** Prüfung Pfändungssumme
- **Fehlzeiten:** Prüfung auf Ausfallzeiten (ohne Entgeltfortzahlung) im relevanten Abrechnungs-Zeitraum.
- **Zusatzversorgung:** Prüfung, ob sich Einträge verändert haben (z.B. Bruttoentgeltumwandlung, ZVK-Regel)
- **Sozialversicherung:** (Krankenkassenwechsel, Änderung Beitragsgruppenschlüssel, ...)
- **Steuern:** Steuerklasse, Freibeträge, Anzahl Kinder)
- **Sonstige Überweisungen:** zweite oder weitere Bankverbindung, ...)

2.3.4 Abstimmungskontrolle

Die Abstimmungskontrolle wird für die Entgeltabrechnung wie folgt ausgelegt und kann unternehmensspezifisch angepasst werden:



a) Bei der Dateneingabe:

- Summenprüfung Eingabeliste mit den zugehörigen Abrechnungsergebnissen
- Umsetzung spezifischer Sachverhalte (z.B. Gutscheine an Mitarbeiter für besondere Leistung: individuelle Versteuerung oder nach § 37b EStG?)

Wichtig: enge Zusammenarbeit mit der „Datenquelle“

b) Beim Monatsabschluss

- Zusammenspiel von Lohnarten, Kostenstellen und Kostenarten (verantwortlich ist hier i.d.R. die Finanzbuchhaltung)
- Kontenabstimmung: Forderung gegenüber Mitarbeitern, Gehaltsvorschüsse, weitere Verrechnungskonten

c) Beim Jahresabschluss

- Mit Abteilung / Kostenstellenverantwortliche: Rückstellung der Zeitkonten
- Mit Finanzbuchhaltung: Sachkonten: Erklärung der Differenzen und deren Auflösung

Abschließende Frage: Wurden alle Geschäftsvorfälle erfasst?

2.3.5 Verarbeitungskontrolle

Die Prozesskette vom Belegeingang bis zur Archivierung ist zu belegen:

- Es wird prozesskonform gearbeitet
 - Alle beteiligten Personen sind benannt, die Berechtigungen sind für die jeweilige Tätigkeit ausreichend
 - Arbeitsschritte und deren Kontrollen sind nachvollziehbar
 - Rechtskonformität (Lohnsteuer, Sozialversicherung) ist gewährleistet
 - Es wird sichergestellt, dass alle Prozesse fehlerfrei durchgelaufen und vollständig verarbeitet werden
-
- ✓ Die Erfassung oder Verarbeitung von tatsächlichen Geschäftsvorfällen darf nicht unterdrückt werden
 - ✓ Verarbeitungsprotokolle sind nachzuweisen
 - ✓ Die Verarbeitung der einzelnen Geschäftsvorfälle sowie das dabei angewandte Buchführungs- oder Aufzeichnungsverfahren müssen nachvollziehbar sein.



Beispiel

ELStAM-Datenabruf und Verarbeitung:



Dokumentation: Änderungsliste, Liste der an- und abgemeldeten Mitarbeiter

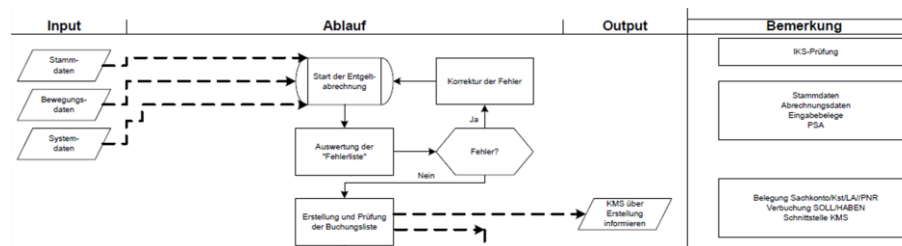
Aufbewahrung: bis zur übernächsten Prüfung durch die Revision (immer ein Jahr im Dokumentenarchiv im Zugriff).



Beispiel

Monatsabschluss Entgeltabrechnung

Auszug aus dem Prozess:



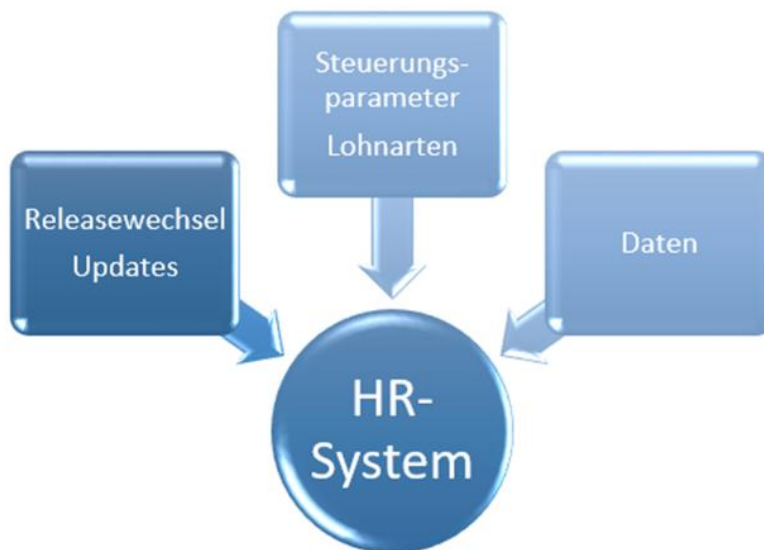
Prüfungen / Kontrollen:

- 4-Augen-Prinzip Stammdatenanlage
- Simulation der Verdienstabrechnung aller Neueintritte und Austritte, Vollständigkeitsprüfung (Arbeitspapiere, ...)
- Bearbeitung der Fehlerliste „Verdienstabrechnung“, bis alle Fehler behoben sind (fehlende Steuer-ID, ...)
- Stichproben: 5% der Buchungsbelege (Arbeitsverträge, Entgeltveränderungen, Sonderzahlungen, ...)
- Vollständigkeitskontrolle: Personalakten der neu eingetretenen Mitarbeiter

- Buchungsliste: vollständige Verbuchung aller Lohnarten, Summenvergleich zum Vormonat und gleichen Monat Vorjahr, Erläuterung von Sondereffekten (Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, Erfolgsbeteiligung, ...)
- ...

2.3.6 Schutzmaßnahmen

Schutzmaßnahmen gegen die beabsichtigte und unbeabsichtigte Verfälschung von Programmen, Daten und Dokumenten.



Releasewechsel und Updates

- Steuerung durch HR
- Umsetzung durch IT

Steuerungsparameter...

- ... sind grundlegende Systemeinstellungen zur Parametrisierung des HR-Systems (hier: Entgeltabrechnung).

... und Lohnarten ...

- Steuerung (Kontierung, Druck), Neuanlage und Schließung

...werden vom HR-Administrator bearbeiten

Daten

- Erfassung und Veränderung von mitarbeiter-bezogenen Stamm- und Bewegungsdaten
- Funktionstrennung wenn möglich anwenden



Releasewechsel und Updates

- Installation durch berechtigten IT-Mitarbeiter
- Bearbeitung der definierten Prüfroutinen bzgl. Funktionsfähigkeit des Systems

Berechtigungskonzept

- Definition und Beschreibung der Berechtigungsprofile
- Monatliche Prüfung auf Aktualität (Profile ausgeschiedener Mitarbeiter müssen deaktiviert werden)

Protokollierung aller Datenveränderungen im System

- Datum, Uhrzeit, User, Maske, Feld, alter Inhalt, neuer Inhalt

Feldeinschränkungen:

- Arbeiten mit Pull-Down-Menüs (keine freie Texteingabe möglich)
- Ausschluss von Lohnarten (z.B. können variable Daten nicht in den festen Entgeltbestandteilen eingegeben werden)

Plausibilitäten

- Sozialversicherungsnummer mit Geburtsdatum
- ELStAM-Kinderfreibetrag mit SV-Maske Feld „Kinderlosenzuschlag“
- IBAN und BIC
- Lohnarten ohne Kontierung (Prüfhilfe = Buchungsliste)

Auswertung von Fehlerlisten und Prüfprotokollen

- Fehlerliste Verdienstabrechnung, Zahlungsverkehr, ...

2.4 KonTraG

Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)

Das Gesetz verlangt den Aufbau eines Frühwarn- und Risikomanagementsystems. Im Kern setzt dies voraus, dass

- im Rahmen einer Bestandsaufnahme alle Risikofelder und potenzielle Risiken identifiziert werden,
- das tatsächliche Gefahrenpotenzial bewertet wird, indem Risiken und ihre Auswirkungen sowohl einzeln als auch in ihrem Zusammenwirken analysiert werden,

- bestehende Risiken akzeptiert und durch eingeleitete, steuernde Maßnahmen reduziert oder eliminiert werden,
- signifikante, veränderliche Risiken durch ein System von Kennzahlen und Frühwarnindikatoren quantifiziert und beobachtet werden.

Ein attraktives Frühwarnsystem erfasst also nicht nur die Risiken, sondern identifiziert auch die Chancen sowohl für das gesamte Unternehmen als auch für Teilbereiche.

Risikofelder Personal: →

Umsetzung mittels Risikoanalyse:

betriebliche Regelungen	Bruttolohn
Lohnartenanalyse	Nettolohn
Personalbetreuung	Personalentwicklung
Personalgewinnung	Personalkostenplanung
Personalplanung	Prozesse
Schnittstellen	Zeitwirtschaft



Mittelständische Unternehmen, die nicht prüfungspflichtig sind, müssen kein Risikomanagementsystem nachweisen.

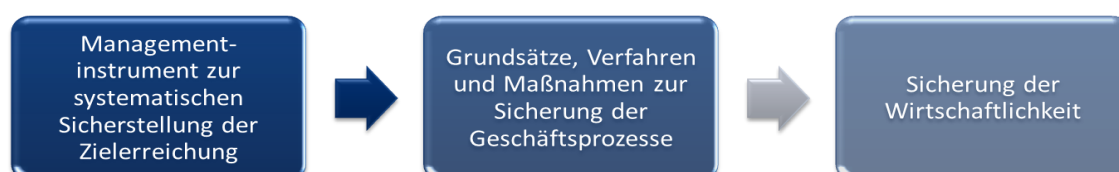
2.5 IKS

Unter einem IKS versteht man die vom Management im Unternehmen eingeführten Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen (Regelungen), um die Daten abzusichern, die in der Bilanz erscheinen.

Ziele:

- Sicherung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit,
- Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der internen und externen Rechnungslegung sowie
- Einhaltung der für das Unternehmen maßgeblichen rechtlichen Vorschriften.

Die Maßnahmen können sowohl prozessunabhängig als retrospektive Kontrollen, beispielsweise durch die Interne Revision, als auch prozessabhängig als präventive Regeln durchgeführt werden.



Ansätze für ein funktionierendes IKS:

- Schaffung einer Vertrauenskultur
- Risikomanagement und Fehlerkultur
- Mut und Bereitschaft zu Veränderung

**IKS = Entwicklung transparenter
Kontrollverfahren und**

Begriff und Aufgaben des IKS

Ein IKS ist wirksam und effizient, wenn es auf Prozessen basiert und regelmäßig auf Aktualität überprüft wird.

- Sind alle Risiken bekannt und beschrieben?
- Wie erfolgt der Nachweis, dass das IKS wirksam ist und zu mehr Effizienz führt?
- Sind die HR-Arbeitsplätze eindeutig beschrieben und berechtigt?
- Wer darf Daten erfassen und im Rahmen der Monatsabschlussarbeiten weiterverarbeiten?
- Wer ist Key-User und trägt die übergeordnete Kontrollverantwortung?
- Wie ist gewährleistet, dass das HR-System immer verfügbar ist?
- Bestehen Maßnahmen, welche die wesentlichen Risiken auf ein für das Unternehmen tragbares Niveau reduzieren?
- Wie sind die Schnittstellen beschrieben und sind IKS-Maßnahmen außerhalb des HR-Systems steuerbar?
- Wie erfolgt die Umsetzung der „kontinuierlichen Verbesserung“?
- ...

Es werden präventive und aufdeckende Kontrollen unterschieden. Präventive Kontrollen sollen Schadensfälle verhindern, aufdeckende Kontrollen entstandene Fehler aufzeigen. Darüber hinaus sollen die Kontrollen die Einhaltung der GoBD´s sicherstellen (keine Buchung ohne Beleg, ...). Die Kontrollen werden in einer Risikoliste geführt und mit Hilfe eines Dashboards überwacht und kommuniziert. Ziel ist es, alle möglichen Fehlerquellen auszuschließen und revisionssicher zu arbeiten. Die dafür erforderliche Zeit sollte „angemessen“ sein (Verhältnis Aufwand zur möglichen Schadenshöhe).

Durch das IKS soll also die Sicherheit, Ordnungsmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit aller Prozesse und Aufgaben gewährleistet werden. Die Verantwortung für die Konzeption, Implementierung, Aufrechterhaltung und Überwachung des IKS liegt bei der Geschäftsleitung. Das IKS ist permanent weiterzuentwickeln und an das Umfeld anzupassen.

Die Umsetzung kann in folgenden Schritten erfolgen:



Grundlage eines internen Kontrollsystems bilden folgende Prinzipien:

Das Prinzip der Transparenz:

Für Prozesse müssen Sollkonzepte etabliert sein, die es einem Außenstehenden ermöglichen, zu beurteilen, inwieweit Beteiligte konform zu diesem Sollkonzept arbeiten.

Das Prinzip der vier Augen:

In einem gut funktionierenden Kontrollsystem bleibt kein wesentlicher Vorgang ohne (Gegen-) Kontrolle.

Das Prinzip der Funktionstrennung:

Vollziehende (Datenerfassung), verbuchende (Lohnbuchhaltung) und verwaltende (Personalbetreuung) Tätigkeiten, die innerhalb eines vorgenommen werden, sollen nicht in einer Hand vereinigt sein.

Das Prinzip der Mindestinformation:

Für Mitarbeiter dürfen nur diejenigen Informationen verfügbar sein, die sie für ihre Arbeit brauchen. Dies schließt auch die entsprechenden Sicherungsmaßnahmen bei IT-Systemen mit ein.

Schnittstellen zwischen Risikomanagement und IKS



- Die identifizierten Risiken bilden die Ausgangslage für Aktivitäten im Risikomanagement und IKS
- Die Umsetzung der Maßnahmen und Kontrollen im Risikomanagement wird durch das IKS überwacht



Beispiel

Erfassung von Personalveränderungen im HR-System (Einstellung, Versetzung, Austritt)

Risiko:

- Der Entgeltabrechnung liegen nicht alle Informationen vor.

Risikomanagement:

- Etablierung eines Workflows, der eine 100%-Umsetzung gewährleistet.

IKS:

- Vollständigkeitskontrolle (Personalfälle)
- Stichproben (5-10% der Fälle, fachliche Prüfung)
- Kontrolle, dass der Workflow eingerichtet und genutzt wird

Ergebnis:

- Alle Personalveränderungen werden termin- und sachgerecht umgesetzt.

2.6 IDW

Das Institut der Wirtschaftsprüfer (**IDW**) mit Sitz in Düsseldorf ist ein eingetragener Verein, der die Arbeit der Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften fördert und unterstützt, Aus- und Fortbildung anbietet sowie die Interessen des Berufsstands der Wirtschaftsprüfer vertritt.

2.6.1 IDW PS 261 Feststellung und Beurteilung von Fehlerrisiken und Reaktionen des Abschlussprüfers auf die beurteilten Fehlerrisiken

Das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) legt in diesem IDW Prüfungsstandard die Berufsauffassung dar, nach der Wirtschaftsprüfer unbeschadet ihrer Eigenverantwortlichkeit im Rahmen von Abschlussprüfungen Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Rechnungslegung (Fehlerrisiken) feststellen und beurteilen sowie in

angemessener Weise auf die beurteilten Risiken reagieren (risikoorientierter Prüfungsansatz). Er verdeutlicht zugleich die Grenzen dieser Prüfungshandlungen.

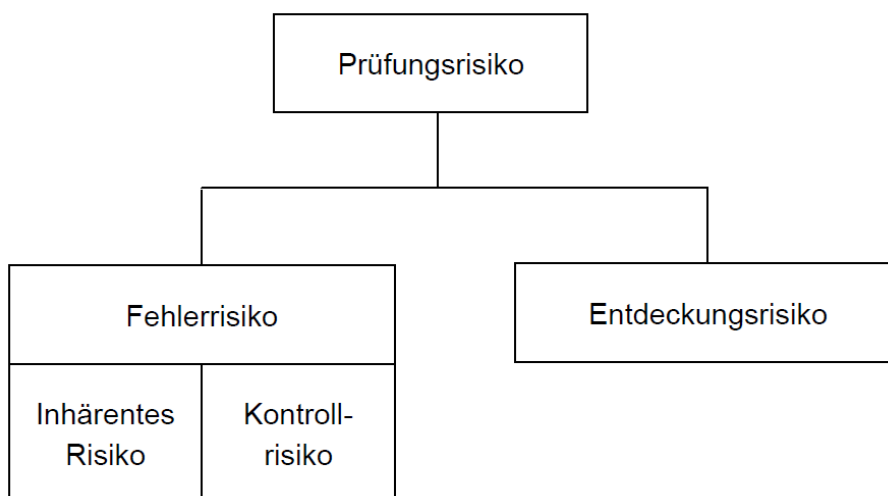
Dieser IDW Prüfungsstandard betrifft Abschlussprüfungen, d.h. Prüfungen von Jahres-, Zwischen- und Konzernabschlüssen i.S.d. IDW PS 2002, Tz. 5.

Für Prüfungen mit einem abweichenden Prüfungsgegenstand oder Prüfungen, die Abschlussprüfungen nach Art und Umfang nicht entsprechen, ist im Einzelfall zu beurteilen, inwieweit die Grundsätze dieses IDW Prüfungsstandards angewendet werden können.

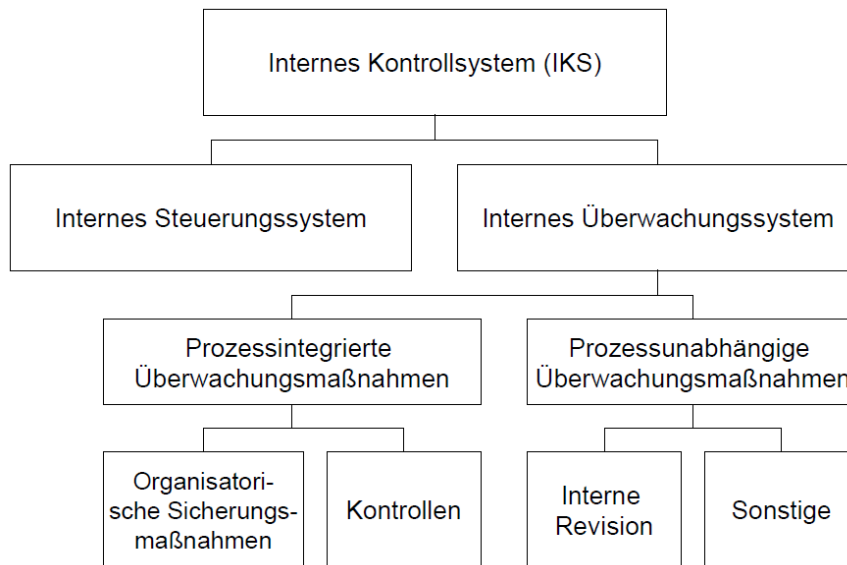
Inhalt:

- Vorbemerkungen
- Prüfungsrisiko und risikoorientierter Prüfungsansatz
 - 2.1. Komponenten des Prüfungsrisikos
 - 2.2. Risikoorientierter Prüfungsansatz
- Feststellung und Beurteilung von Fehlerrisiken
 - 3.1. Feststellung von Fehlerrisiken
 - 3.2. Beurteilung der festgestellten Fehlerrisiken
- Festlegung und Durchführung von Prüfungs-handlungen als Reaktion auf die beurteilten Fehlerrisiken
 - 4.1. Mögliche Reaktionen des Abschlussprüfers auf die beurteilten Fehlerrisiken
 - 4.2. Funktionsprüfungen des internen Kontrollsystems
 - 4.3. Aussagebezogene Prüfungshandlungen
 - 4.4. Abschließende Beurteilungen
- Dokumentation
- Kommunikation mit dem Management und dem Aufsichtsorgan
- Übereinstimmung mit ISA

Risiken der Abschlussprüfung:



Regelungsbereiche des IKS:



Quelle: IDW PS 261 n.F.

2.6.2 Risikofrüherkennungssystem (IDW PS 370)

Das Risikofrüherkennungssystem ist ein Teil des Risikomanagementsystems und umfasst die

- Risikoidentifikation
- Risikobewertung (Risikoquantifizierung und Risikoaggregation) und die
- Risikokommunikation.

Es sollte zwei Abweichungen im Blick haben und bewerten:



Negatives Abweichen der IST-Werte vom PLAN zur Risikobewertung



Positives Abweichen von Planwerten als Ertragschance

Rechtliche Grundlagen:

§ 317 Abs. 4 HGB Gegenstand und Umfang der Prüfung

(4) Bei einer börsennotierten Aktiengesellschaft ist außerdem im Rahmen der Prüfung zu beurteilen, ob der Vorstand die ihm nach § 91 Abs. 2 des Aktiengesetzes obliegenden Maßnahmen in einer geeigneten Form getroffen hat und ob das danach einzurichtende Überwachungssystem seine Aufgaben erfüllen kann.

Quelle: https://www.gesetze-im-internet.de/hgb/_317.html

(2) Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.

IDW PS 340 (= Systemprüfung)

Der **Prüfungsstandard IDW PS 340** stellt keine rechtliche Grundlage dar, er beinhaltet aber einen Kriterienkatalog, der als Mindestanforderung für die Prüfung angesehen werden kann.

- Prüfung, ob das System Risiken identifiziert, bewertet, analysiert und kommuniziert.
- keine Prüfung der Umsetzungsmaßnahmen zur Eliminierung der Risiken.

Umsetzung:

Schritt	Thema	Beispiel zur Umsetzung
1	Festlegung der Risikofelder	Entgeltabrechnung
2	Risikoerkennung und Analyse	Themenliste A-Z 5x5-Felder-Matrix
3	Risikoaggregation	Ergibt sich aus der Kombination von Einzelrisiken eine bestandsgefährdende Entwicklung? Grenzwerte müssen festgelegt werden
4	Risikokommunikation	Risikoreporting entsprechend der unternehmensinternen Kommunikations- und Berichtswegen. Verantwortlichkeiten sind festzulegen
5	Zuständigkeit	Für die Überwachung der Risikolage ist die interne Revision zuständig Inhalte der Überwachung: - Ist ein System vorhanden? - Aktualität der Prüfungsinhalte und Grenzwerte - Prozesskontrolle - Umsetzung der Maßnahmen
6	Dokumentation	Vollständige und umfangreiche Dokumentation in einem Risikomanagementhandbuch. Mitarbeiterwechsel sollten keine Auswirkung auf die Prozesse des Risikomanagements haben

2.6.3 IDW PS 982 zur Prüfung des IKS des Berichtswesens

Die IKS-Prüfung nach IDW PS 982 stellt eine freiwillige betriebswirtschaftliche Systemprüfung dar. Der IKS-Prüfer kann mit dem Abschlussprüfer des Unternehmens identisch sein. Für die Durchführung der Prüfung sind die Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung betriebswirtschaftlicher Prüfungen zu beachten. Dies sind:

- Prüfungsplanung
- Art und Umfang der Prüfungshandlungen
- Begriff und Aufgaben des internen Kontrollsystems
- Aufbau eines internen Kontrollsystems
- Vorgehen bei der Prüfung unter besonderer Berücksichtigung des internen Kontrollsystems
- Besonderheiten bei der Prüfung kommunaler Betriebe
- Beaufsichtigung der Prüfung
- Nachweis der Prüfungsdurchführung

Der Schwerpunkt der Prüfung liegt in der Feststellung, ob die IKS-Beschreibung vollständig und richtig ist (Prüfung der Ausgestaltung und Aktualität der IKS-Beschreibung).

Angemessenheitsprüfung

- Sind die vom Unternehmen beschriebenen Regelungen so ausgestaltet und implementiert, um die IKS-Ziele für das Berichtswesen zu erreichen?

Wirksamkeitsprüfung

- Wurden alle im IKS vereinbarten Kontrollen durchgeführt?

2.6.4 IDW PS 951, ISAE 3402, SSAE 18: Prüfung IKS bei Dienstleistungsunternehmen

Prüfung der ausgelagerten Prozesse und internen Kontrollen bei

- Shared-Service-Centern und
- Outsourcing-Dienstleistern

Gegenstand der Prüfung sind ausgelagerte Prozesse, die in die Jahresabschlussprüfung einfließen.

- Outsourcing der Aufgaben / Prozesse ist möglich, die Verantwortung verbleibt jedoch im Unternehmen

Sofern ausgelagerte Aufgaben und Prozesse prüfungsrelevant sind, sollte sich der Auftraggeber vom Dienstleister den Nachweis der Prüfung nach PS 951, ISAE 3402 oder SSAE 18 aushändigen lassen.

Der Wirtschaftsprüfer muss bewerten, ob die Tätigkeit des Dienstleisters ausreichend

- durch das IKS des Auftraggebers oder
- durch das IKS des Dienstleisters selbst überwacht wird.

Die Prüfung und Bescheinigung nach IWD PS 951 oder der internationalen Entsprechung ISAE 3402 bescheinigen dem Dienstleister den angemessenen Aufbau eines entsprechenden Kontrollsystems (Typ 1) bzw. bestätigen die Einhaltung der definierten Kontrollen (Typ 2). Die Vorlage einer solchen Bescheinigung reicht in der Regel aus, um die Prüfer des jeweiligen Kunden mit allen notwendigen Informationen zu versorgen und eine individuelle Prüfung abzuwenden.

PS 951:

hierunter fallen ausgelagerte Buchhaltungen, Lohn- und Gehaltsabrechnungen oder IT-Dienstleistungen.

SSAE 18 (USA):

Dieser Standard legt fest, in welcher Weise Prüfungen durch Wirtschaftsprüfer bei Dienstleistern durchgeführt werden müssen. SSAE 18 ist dem internationalen Standard ISAE 3402 sehr ähnlich.

Die ISAE 3402 Analyse prüft:

- Umfang, Vollständigkeit und Reifegrad der implementierten Kontrollen des IKS hinsichtlich des definierten Umfangs
- Angemessenheit der Dokumentationen von Abläufen und Geschäftsvorfällen
- Wahrnehmung der Verantwortung für das IKS durch das Management



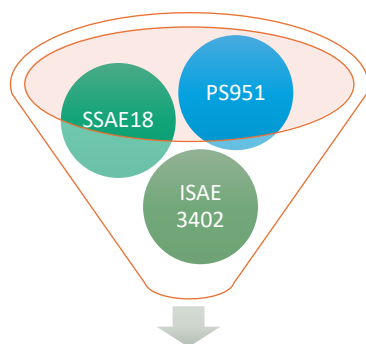
Die Prüfungsstandards

- sollen dem Prüfer ein Urteil über die internen Kontrollen ermöglichen, so dass eine Beurteilung stattfinden kann
- fordern vom Prüfer eine klare Berichterstattung. Diese beinhaltet eine Beurteilung zum Kontrolldesign im Hinblick auf die Angemessenheit der Definition der Ziele und der zugehörigen Kontrollen.

Insbesondere für Dienstleistungsunternehmen ist es aufgrund der großen Zahl von Auftraggebern sinnvoll, der mehrfachen Prüfung durch die verschiedenen Wirtschaftsprüfer ihre Kunden vorzubeugen, indem sie ihr eigenes dienstleistungsbezogenes IKS dokumentieren und ihre Geschäftspartner hierauf verweisen. Grundlage ist der IDW PS 951 sowie dessen internationales Pendant ISAE 3402.

Zwei Prüfungsarten werden unterschieden:

1. Es erfolgt nur eine Prüfung des Kontrolldesigns und der Implementierung der Kontrollen. Die definierten Kontrollmaßnahmen werden nicht durch Stichproben auf ihre Wirksamkeit hin untersucht. Diese Art Prüfung bzw. Bescheinigung wird als Typ 1 (SSAE 18, ISAE 3402) bzw. Typ A (PS 951) bezeichnet.
2. Zusätzlich zur Prüfung des Designs und der Implementierung wird die tatsächliche Ausführung und damit die Wirksamkeit der Kontrollen über einen definierten Zeitraum geprüft und entsprechend berichtet. Diese Art Prüfung wird als Typ 2 (SSAE 18, ISAE 3402) bzw. Typ B (PS 951) bezeichnet.



IKS-Dokumentation

2.6.5 IDW PS 880 Die Prüfung von Softwareprodukten

Der IDW PS 880 bescheinigen einer Softwareapplikation eine den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung (GoBD) entsprechende Rechnungslegung einschließlich der Erfüllung von Anforderungen an die Ordnungsmäßigkeit und Sicherheit.

Softwareanbieter



- ☐ Stärkung der Marktposition
- ☐ intern: Qualitätssicherung
- ☐ extern: Testierung der Qualität des Softwareproduktes

Softwareanwender



- ☐ wichtiges Qualitätsmerkmal im Rahmen einer Migration
- ☐ für die IKS-Prüfung durch die WP's nicht unmittelbar relevant
- ☐ Tipp: Bescheinigung vom Softwareanbieter aushändigen lassen, um die eigene Qualität zu sichern

Der Schwerpunkt liegt in der Erfüllung der GoBD-Anforderungen (Beleg-, Journal-, Konten-, Protokollierungsfunktion, Dokumentation und Zugriffsschutz).



IDW:

Die Inhalte der vorgenannten Prüfungsstandards sollten bekannt sein! Entscheidend für den Erfolg des IKS ist jedoch, dass die unternehmensintern definierten Risiken im Kontext zum WP-Prüfungskatalog stehen und mit diesem vereinbar sind.

Zusammenfassung und Aktivitäten

- Identifizierung von Chancen und Risiken zur Erreichung der personalwirtschaftlichen Ziele (Kundenorientierung, Qualitätssicherung, digitaler Wandel, ...)
- Transparenz schaffen (wer macht was?)
- Inhalte der Risikopolitik und Risikostrategie kurz beschreiben
- Kurze Beschreibung zur Auslegung und zukünftigen Ausgestaltung des IKS (Umsetzung der 4 Prinzipien Transparenz, Vier-Augen-Kontrolle, Funktionstrennung und Mindestinformation)
- Angemessenheit und Wirksamkeit der Maßnahmen immer im Blick behalten

2.7 Formal- und Ordnungsmäßigkeitserfordernisse

Die Entgeltabrechnung hat die primäre Verantwortung für die Richtigkeit der Abrechnungsergebnisse und muss damit die Einrichtung und Durchführung von Prüfverfahren

veranlassen, sicherstellen und dokumentieren. Die Ordnungsmäßigkeits-anforderungen ergeben sich aus den Rechtsgebieten:

- **Arbeitsrecht**

Anforderungen der Richtigkeit, Aktualität, Vertraulichkeit und die Möglichkeit der Einsichtnahme des Mitarbeiters in die über ihn gespeicherten und aufbewahrten Daten (=Personalakte).

- **Steuerrecht**

Die Aufzeichnungsvorschriften ergeben sich aus dem Einkommensteuerrecht, den Lohnsteuer-Richtlinien, der Lohnsteuer-Durchführungs-Verordnung sowie den Schreiben des Bundesministeriums der Finanzen an die obersten Finanzbehörden der Länder vom 7. November 1995 - IV A 8 - S 0316 - 52/95- BStBl 1995 I S. 738 zu den Grundsätzen ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme (GoB).

- **Sozialversicherungsrecht**

Die Anforderungen ergeben sich aus den Vorschriften des SGB, DEÜV, Sozialversicherungsentgeltverordnung (SvEV), den gemeinsamen Grundsätzen der Sozialversicherungsträger und den Beitrags-Richtlinien.

- **Handelsrecht**

Hier ist die Ordnungsmäßigkeit der Buchführung in den Paragraphen des 3. Buches des HGB (§§ 238ff) geregelt.

Grundsatz: keine Buchung ohne Beleg!

- **Datenschutzrecht**

Bei der Verarbeitung personenbezogener Daten sind die Datenschutzgesetze und Datensicherungsauflagen zu beachten und zu berücksichtigen.

- **Tarifrecht**

Die aus den Tarifverträgen resultierenden Verpflichtungen sind bei der Entgeltabrechnung voll zu berücksichtigen – außer betriebliche Regelungen regeln eine Besserstellung.

Zusätzlich geht der Arbeitgeber – vertreten durch die für die Entgeltabrechnung verantwortlichen Mitarbeiter – rechtsverbindliche Verpflichtungen durch die verschiedenen bereits aufgezählten und weiteren Gesetze ein.

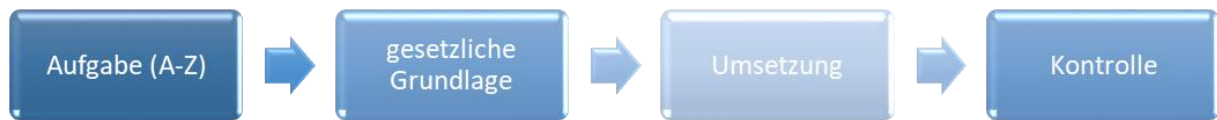
Die Dokumentation von System- und Verfahrensbeschreibungen ist ein wichtiger Bestandteil für die Nachvollziehbarkeit der Entgeltabrechnung.

Um eine ordnungsgemäße Entgeltabrechnung sicherzustellen, bedarf es der Einrichtung und Durchführung entsprechender Prüfungs- und Kontrollverfahren, die im Detail sämtliche Prüfungsschwerpunkte und -intervalle festlegen! Denn sowohl das GmbH-Gesetz als auch das Aktiengesetz verlangen die Einrichtung eines internen Kontrollsystems, das eine Ordnungsmäßigkeit und Nachvollziehbarkeit rechnungslegungsrelevanter Geschäftsprozesse gewährleisten soll.

2.8 Gesetze, Verordnungen und Erlasse

Folgende Gesetze, Verordnungen und Erlasse sind in der Entgeltabrechnung zu berücksichtigen:

Kürzel	Bezeichnung
AAG	Aufwendungsausgleichsgesetz
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AltEink	Alterseinkünftegesetz
AO	Abgabenordnung
ATG	Altersteilzeitgesetz
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BEEG	Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit
BetrAVG	Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (Betriebsrentengesetz)
BurlG	Bundesurlaubsgesetz
BVV	Beitragsverfahrensverordnung
DBA	Doppelbesteuerungsabkommen
DEÜV	Datenerfassung und -Übermittlungs-Verordnung
EFzG	Entgeltfortzahlungsgesetz
EstDV	Einkommensteuer-Durchführungsverordnung
EstG	Einkommensteuergesetz
GDPdU	Grundsätze zum Datenzugriff und der Prüfbarkeit digitaler Unterlagen
GewO	Gewerbeordnung
HGB	Handelsgesetzbuch
InSO	Insolvenzordnung
KStG	Kirchensteuergesetz der Länder
LStDV	Lohnsteuerdurchführungsverordnung
LStH	Lohnsteuerhinweise
LStR	Lohnsteuerrichtlinien
MuSchG	Mutterschutzgesetz
PflegeZG	Pflegezeitgesetz
SGB	Sozialgesetzbuch
SolZG	Solidarzuschlagsgesetz
SvEV	Verordnung über die sozialversicherungsrechtliche Beurteilung von Zuwendungen des Arbeitgebers als Arbeitsentgelt
TZBfG	Teilzeit und Befristungsgesetz
UStG	Umsatzsteuergesetz
VermBDV	Verordnung zur Durchführung des Fünften Vermögensbildungsgesetzes
VermBG	Vermögensbildungsgesetz
ZPO	Zivilprozessordnung



3. Ausgangslage und Kick-Off

Der Start in das Projekt „Implementierung eines IKS in der Personalwirtschaft“



Ausgangslage

- Wo stehen wir heute?
- Welche Kontrollanforderungen bestehen?
- Welche Themen sollen „**wie**“ umgesetzt werden?

Die Themen

- Kundenanforderungen
 - Intern: Geschäftsleitung, Führungskräfte, Betriebsrat, Mitarbeiter, Revision
 - Extern: Lohnsteuer- und SV-Prüfer, Revision / WP
- Aufgaben A–Z, Prozesse und Schnittstellen
- Maßnahmen- und Zeitplanung
- Zieldefinition

Kick-Off

- Empfehlung: Das Team (Zusammensetzung bestimmt durch die Themen) geht 1–2 Tage extern in einen Workshop.

1. Zeitplan (6 – 12 Monate)

Ziele:

- kontinuierlicher (monatlicher) Aufbau des anforderungs- und bedarfsgerechten IKS
- Umsetzung der ersten Prüfungen und Kontrollen bereits im Startmonat
- Regelbetrieb nach Projektabschluss und kontinuierliche Verbesserung (KVP)

2. Start (2 Tage)

- Wissensvermittlung: IKS - Grundlagen und Anforderungen (0,5 – 1 Tag)
- Besprechung / Dokumentation der Ausgangslage und Zieldefinition (IST – SOLL)
 - Gibt es Vorgaben durch Interne Revision, Qualitätsmanagement, ...?

- Festlegung Risikomanagement: der Weg vom einzelnen Risiko bis zum fertigen Prüfungs- und Berichtswesen (=Teamauftrag). Basis: Muster-Themenliste A-Z
- Zusammenstellung der Arbeitspakete (Inhalte, Verantwortung, Zeit)
 - Aufgaben A-Z
 - Prozesse
- Festlegung der Aufgaben / Ziele bis zum nächsten Termin

Teamauftrag für den Projektzeitraum:

Dokumentation der Themen pro Monat (Januar – Dezember) und Differenzierung nach:

- regelmäßig / unregelmäßig
- Besonderheiten (einmalig / wiederkehrend)
- Übernahme in den Prüfplan ja / nein? (Vorschlag: Führung in EXCEL)
- Prüfung, Freigabe und Übernahme der extern erbrachten Leistungen

Extern:

- Erstellung der Dokumentation
- Erarbeitung von Lösungsvorschlägen nach Vorgabe
- Umsetzung besprochener und delegierter Teilaufgaben
- Vorbereitung von Folgeterminen

3. Termine 2 – 4 (jeweils 1 Tag)

Optional: nach Vereinbarung (ca. 1 Monat, 3 Monate, 6 Monate nach Start)

- Besprechung offener Fragen und Aufgaben
- Prüfung der Zielerreichung und des Anpassungsbedarfs
- Bearbeitung der zugeordneten Themenblöcke

4. Termin 5 (1 Tag)

Optional: nach Vereinbarung (ca. 9 – 12 Monate nach Start)

- Besprechung offener Fragen und Aufgaben
- Prüfung der Zielerreichung und des Anpassungsbedarfs
- Bearbeitung der zugeordneten Themenblöcke
- Projektabschluss

Der vorgenannte Zeitplan dient als Leitplanke und Richtungsgeber für eine erfolgreiche Projektumsetzung und hat sich in der Praxis bewährt. Änderungen / Anpassungen können jederzeit vorgenommen werden.

5. Themen

Die Zuordnung wird im ersten Termin vorgenommen und entsprechend dem fortlaufenden Bearbeitungsstand bei Bedarf angepasst

- IKS-Prüfbereiche: Aufbau, Aufgaben und Ziele
- Festlegung der Prüfbreite und -tiefe
- Erstellung von Termin- und Ablaufplänen sowie einer Prüfmatrix
- Prozessmanagement: Standardisierung und Transparenz, Definition der wesentlichen Prozesse
- Risikoprüfung, Standardkontrollen, Fehlermeldungen, Korrekturmaßnahmen, Datensicherheit
- Einrichtung von Plausibilitätsprüfungen, Workflows und Jobs
- Reporting im HR-System: Definition und Implementierung der erforderlichen Reports
- Verfahrenssicherheit: einfache Dokumentation und Archivierung

Entgeltabrechnung im Detail

- Prozessanalyse und -optimierung
- Zentral / dezentral: Datenerfassung, Schnittstellen, Aufgaben, Kommunikation, Monatsabschluss
 - Erfassung und Änderung der Stamm-, Bewegungs- und Systemdaten unter Berücksichtigung der GoBD und dem KonTraG
- Manuelle Datenerfassung und Prüfung:
 - welche Aufgaben kann das HR-System übernehmen?
 - Bewertung der sich daraus ergebenden Chancen, Risiken und Nutzen (OK oder Änderungsbedarf?)
- IST vs. SOLL: wie groß ist der Anpassungsbedarf und -aufwand?
 - Status festschreiben oder verändern?
- Risiken der Brutto-, Nettorechnung erkennen und vermeiden
 - Fachbezogene Bewertung von Abfindung bis Zulage
- Standardisierung der Prüfroutinen in der Entgeltabrechnung:
 - Prüfungen und Reports zum Monats- und Jahresabschluss.
 - Festlegung des Prüfumfangs (5%, 10 Fälle?) und der Dokumentation
- Vier-Augen-Prinzip, Funktionstrennung, Erfassungs- und Verarbeitungskontrollen
 - Wo und wann sinnvoll? Kriterien festlegen
- Zugriffsrechte auf das HR-System (Schreiben, Lesen)

Interne Optimierungsparameter

- Aufbau und Implementierung eines HR-Cockpits mit EXCEL
 - Datenerhebung, Aufbereitung, Verarbeitung und Kontrolle sowie der Fehleranalyse über alle relevanten Brutto- und Nettolohnarten
- Personalkennzahlen und Lohnartenanalysen: Das Arbeiten mit Dashboards und dynamisierten Auswertungen
 - Was wird wirklich benötigt?
 - Sind die Datenempfänger definiert und was passiert mit den Zahlen?
- Die wichtigsten Kontrollfelder im Fokus.
 - Ergeben sich aus den Prüfberichten LST, DRV Bund, Revision, ... und den eigenen Anforderungen

Risikomanagement

- Risikoidentifikation und -bewertung der Abrechnungsthemen von Abfindung bis Zulage mit Hilfe einer 5x5-Felder-Matrix
- Datenerfassungs- und Datenverarbeitungsrisiken erkennen und beheben
- Umsetzung der Anforderungen aus den GoBD und dem KonTraG
- Ziele und Maßnahmen definieren, Handlungsstrategien daraus ableiten, Erfolge prüfen
- Erstellung einer lohnartenbezogenen Risikomatrix
- Definition der Themen, die im Vier-Augen-Prinzip geprüft werden müssen
- Festlegung von Abstimmungs- und Verarbeitungskontrollen
- Schutzmaßnahmen gegen die beabsichtigte und unbeabsichtigte Verfälschung von Programmen, Daten und Dokumenten definieren
- Arbeiten mit Prüfkorridoren, Nullwertprüfungen, Plausibilitäten und Folgeprüfungen

Beispiele für Prozessbeschreibungen und deren Implementierung im HR-System

- Monats- und Jahresabschluss in der Entgeltabrechnung
- Bildung von Rückstellungen für Zeitkonten und Resturlaub
- Neueintritte, Austritte und Arbeitsvertragsänderungen
- Mutterschutz / Elternzeit in Kombination mit Teilzeitarbeit während Elternzeit
- EEL-Verfahren: Kind krank, Arbeitsunfähigkeit und deren Beurteilung, Krankengeld
- Fehlzeiten und Zeitzuschläge
- Aushilfen, Minijobber, Studenten und Praktikanten
- Betriebliche Altersversorgung
- Vom Abrechnungsthema bis zum fertigen Prozess in 30 Minuten

Datenrisikofelder aus der Entgeltabrechnung beherrschen

- **Personalkostenplanung:** IST-PLAN-Abweichungsanalyse durchführen, Lohnarten klassifizieren, Transparenz bei den Personalkosten schaffen
- **Entgeltabrechnung:** Lohnartenanalysen im Brutto- und Nettobereich, Kontrolle der personen- und sachbezogenen Abrechnung
- **Zeitwirtschaft:** Krankenstand, flexible Arbeitszeitkonten und deren Steuerung, Arbeitszeitverletzungen: Überschreitung max. Arbeitszeit, Ruhezeit
- **Betriebliche Altersversorgung:** Analyse der Beitragsentwicklung und Mitarbeiterbeteiligung, Differenzierung § 40b und § 3 Nr. 63 EStG, Pensionsgutachten, Abfindung von Kleinstanwartschaften, Portabilität

Detailanalysen (lohnt sich der Blick?)

- **Bruttolohn:** laufende und sonstige Bezüge, geldwerte Vorteile, Zeitzuschläge, Teillohnberechnungen, temporäre Vergütungsbestandteile, Entgeltumwandlung (Dienstwagen, betriebliche Altersversorgung, ...)
- **Lohnsteuer und Sozialversicherung:** Überprüfung der korrekten Ermittlung, JAE-Überwachung, KV-Zusatzbeitrag und Kinderlosenzuschlag in der PV, SV-rechtliche Beurteilung von Minijobbern, Studenten und Praktikanten, Dokumentationspflichten, ELStAM und Pauschalierungssachverhalte

- **Nettolohn:** Pfändungen und Abtretungen, Betriebliche Altersversorgung, Vorschüsse und Überzahlungen

Monatsabschluss

- Arbeiten mit Workflows, Pflichtfeldern und Fehlerlisten
- Personen- und sachbezogene Abrechnungsergebnisse darstellen und bewerten
- Buchungsliste und Kontenabstimmung
- Datentransferanalyse: ELStER, ELStAM, Beitragsnachweise, DEÜV, digitaler Lohnnachweis
- Zahlungsverkehr Arbeitgeber: bAV, Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge
- Zahlungsverkehr Arbeitnehmer: absolute Beträge, doppelte Bankverbindung, fiktive Mitarbeiter

6. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Zusammenfassung und Aktivitäten

Beantwortung der folgenden Fragen:

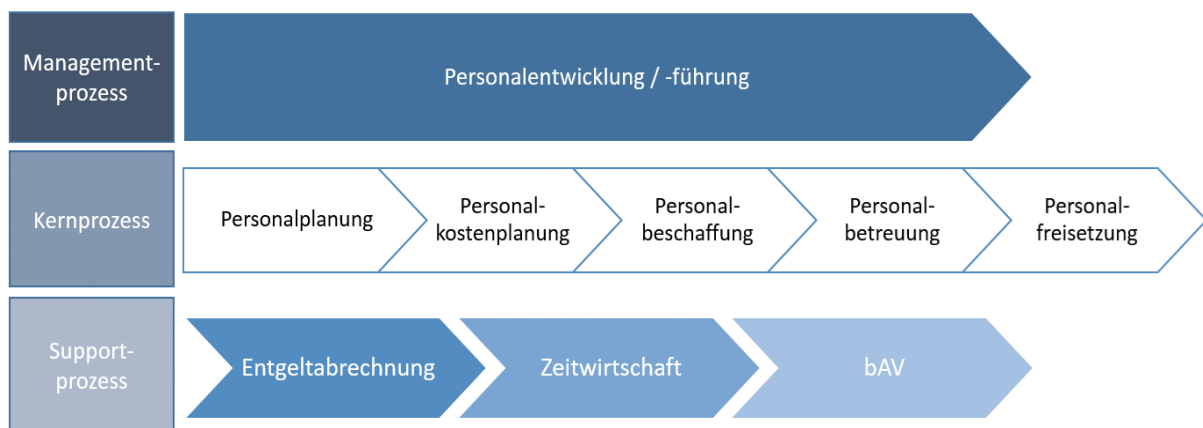
- Wo stehen wir heute?
- Was soll sich zukünftig verändern?
- Welche Ziele und Erwartungen bestehen (Mitarbeiter, Unternehmen)?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung (personell, finanziell)?
- Welche Fachbereiche sind betroffen (gesamte Personalabteilung, nur die Entgeltabrechnung, ...)?
- Erstellung eines Projektplanes
- Festlegung, ob Kick-Off und temporäre Projektbegleitung mit externer Unterstützung erfolgen soll

4. Aufbau und Implementierung

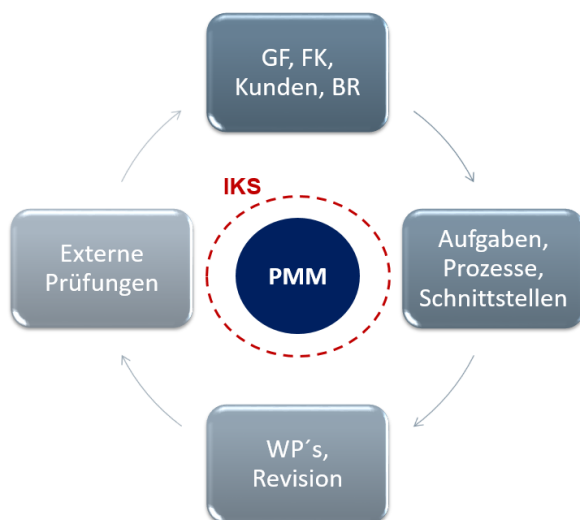
4.1 Kontrollumfeld

Bestimmendes und rahmengebendes Element des IKS ist das Kontrollumfeld (Leitbild, Führungsgrundsätze, Personalpolitik, Organisationsaufbau, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, Fachwissen der Mitarbeiter, ...).

- Konzern / Unternehmen
- Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen
- Organisatorisch: z.B. Fachbereich Personal, Schwerpunkt „Entgeltabrechnung
- Prozesse



Umsetzung (Schritte zur Implementierung):



Geschäftsführung (GF), Führungskräfte (FK), Betriebsrat (BR)

Externe Prüfungen = Lohnsteuer-Außenprüfung und Sozialversicherung

Geschäftsführung

- Strategische Ausrichtung
- Verantwortung und Kommunikation

Betriebsrat

- Einbindung in das Thema
- Wahrung der Mitbestimmungsrechte

Kunden (= Mitarbeiter)

- Was erwarten die Kunden vom Personalmanagement?

Personalmanagement

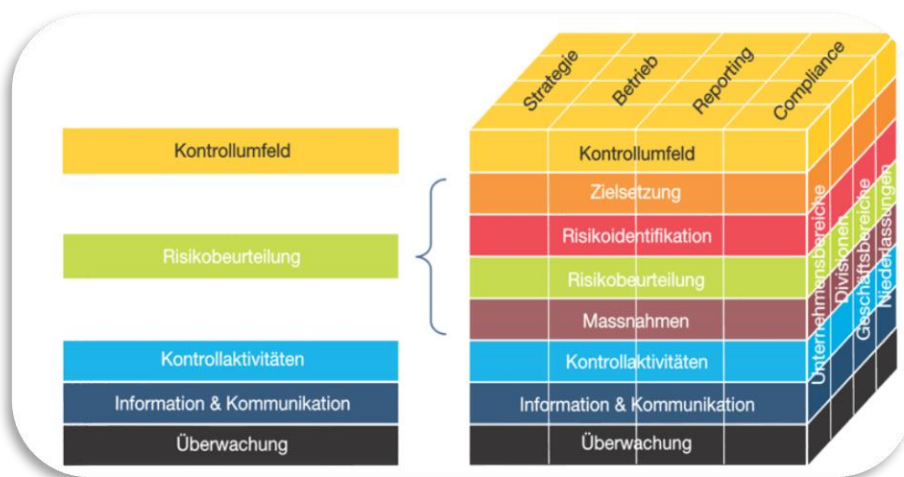
- Beschreibung der Aufgaben, Prozesse und Schnittstellen („optimierte“ Standardisierung und Transparenz)

Revision, externe Prüfungen (Lohnsteuer und SV)

- Abstimmung mit den internen und externen Prüfern
- Umsetzung und Protokollierung der Themen

Die Anforderungen an ein IKS wurden in verschiedenen Rahmenwerken beschrieben. Das Bekannteste ist der „Internal Control Framework – COSO“. COSO gliedert den Inhalt und den Aufbau eines IKS in Komponenten, deren Zusammenwirken gewährleisten soll, dass die Ziele des IKS erreicht werden.

Das Risikomanagement ist unternehmensweit aufzubauen und besteht aus acht wechselseitig verknüpften Komponenten. Diese leiten sich aus der Unternehmenssteuerung ab und sind eng mit dem „Führungsprozess“ (= Führungsstil) verknüpft. Die Komponenten sind:

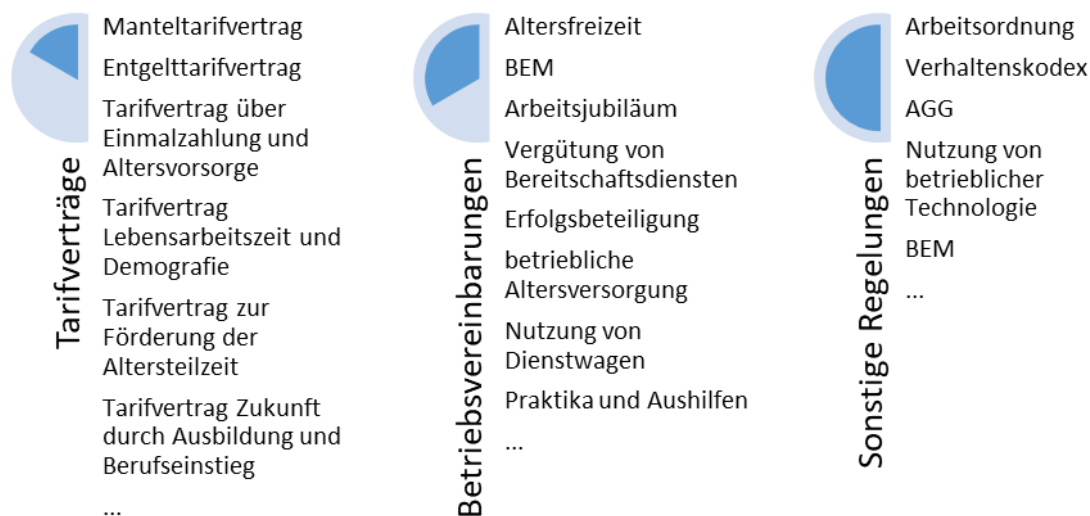


Quelle: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

4.1.1 Betriebliche Regelungen

In die Betrachtung des IKS fließen alle Regularien mit Personal- und / oder Entgeltrelevanz.

Beispiel für ein Unternehmen in der Chemischen Industrie:



Die IKS-relevanten Themen (legt das Unternehmen fest und stimmt diese mit den Prüfern ab) sollten in einen Maßnahmenplan (Themenliste A-Z) übernommen und bearbeitet werden.

4.1.2 Aufgaben, Prozesse, Schnittstellen

Aufgaben

Vorschlag: Sammlung der Themen A-Z und Umsetzung der Aktivitäten im Rahmen eines Teamworkshops:

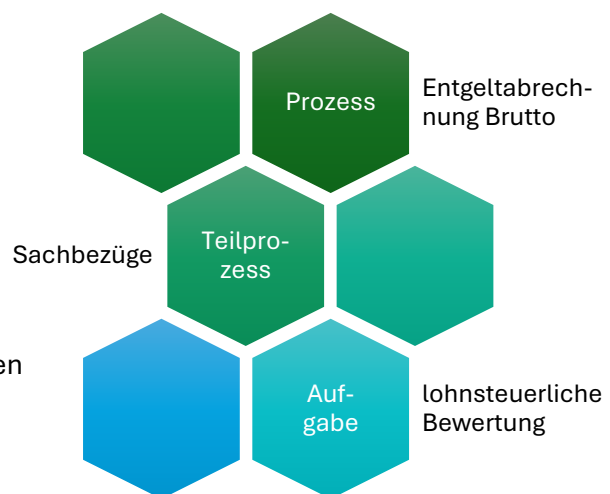
Zuordnung	Themen A-Z	Kontrolli	Termin	Risikobewertung	Kontrolle			Termin		
					4 Augen	Plausi	Stichprobe	monatlich	quartärl	jährlich
P-Kost	Abweichung PLAN-IST	Plausibilität	Monat	4.2		x		x		
E-Nett	AG-Darlehen	4 Augen	Quartal	4.4	x				x	
P-Gewi	Aktualität Stellenbeschreibung	Stichprobe	Jahr	1.2			x			x
P-Proz	Altersteilzeit	4 Augen	Bedarf	5.3	x					
P-Kost	Anpassung und Entscheidungsfindung	4 Augen	Quartal	4.4	x				x	
E-Schn	Anwendung § 37b EStG	Stichprobe	Jahr	4.2			x			x
E-Brut	Arbeitslohn für mehrere Jahre	4 Augen	Monat	4.4	x			x		

Aktivitäten:

1. Auflistung der IKS-relevanten Themen von A-Z
2. Zuordnung der Themen zu den beschriebenen Prozessen
3. Festlegung der Kontrollaktivitäten (4-Augen, Stichprobe, Plausibilität)
4. Terminierung der Kontrollen (monatlich, quartärl, jährlich, bei Bedarf)
5. Bewertung des Risikos auf Grundlage einer 5x5-Felder Matrix
6. Kennzeichnung, welche Themen systemisch und welche manuell durchgeführt werden (Ziel: hoher Automatisierungsgrad)

Prozesse (beispielhafte Übersicht)

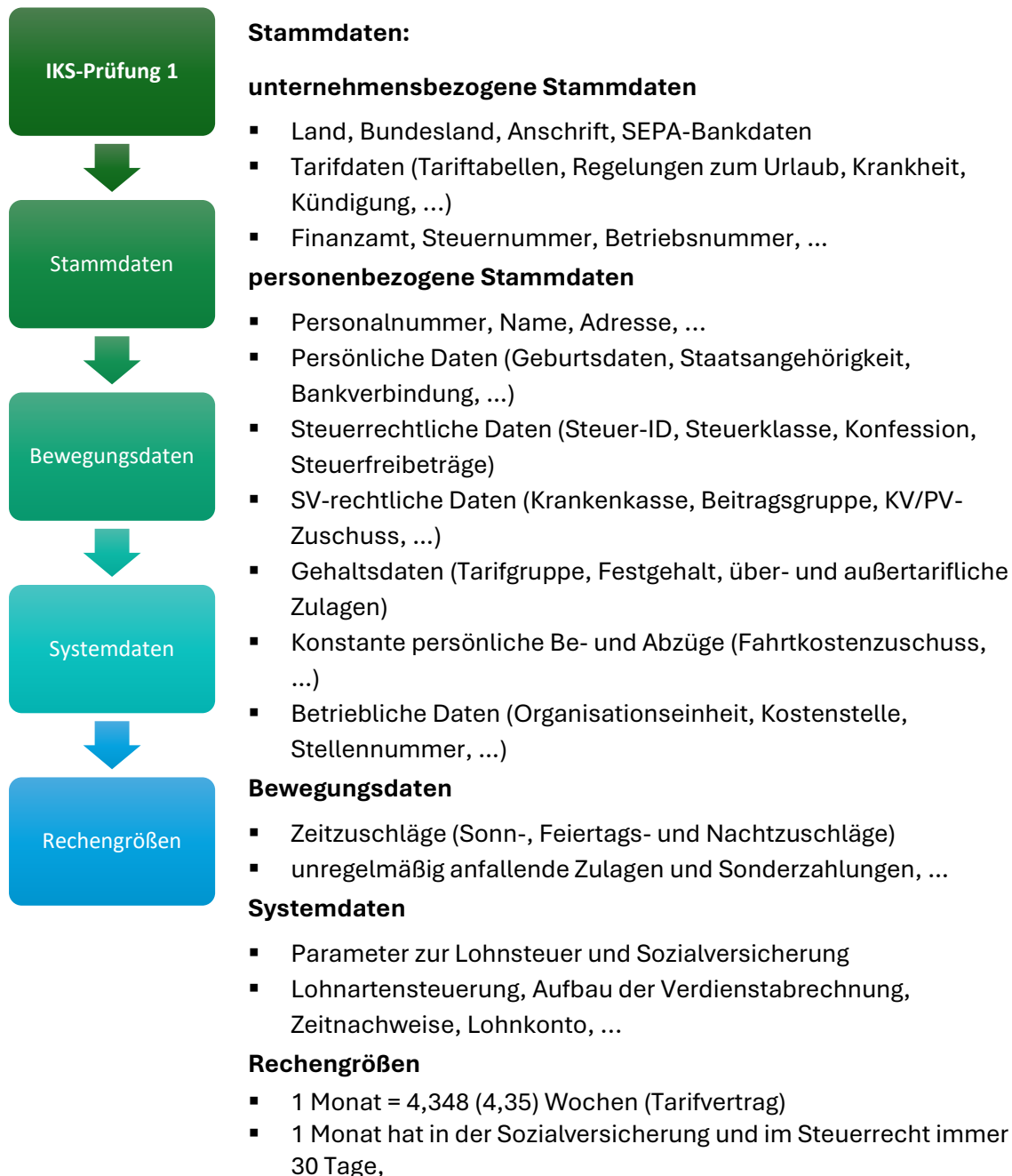
1. P-Proz: Personalprozesse
2. Risikom: Risikomanagement / IKS
3. P-Plan: Personalplanung
4. P-Kost: Personalkostenplanung
5. P-Gewi: Personalgewinnung
6. E-Brut: Entgeltabrechnung Brutto
7. E-Nett: Entgeltabrechnung Netto
8. E-LA: Entgeltabrechnung Lohnarten
9. E-Schn: Entgeltabrechnung Schnittstellen
10. ZW: Zeitwirtschaft
11. P-Entw: Personalentwicklung
12. P-Betr: Personalbetreuung
13. betrReg: betriebliche Regelungen



Entgeltabrechnung Brutto	Entgeltabrechnung Netto
Arbeitslohn für mehrere Jahre	Überzahlung
Bruttoentgelt im Übergangsbereich	Betriebliche Altersversorgung
Geringfügig entlohnt Beschäftigte (Minijobber)	AG-Zuschüsse zur freiwillige / privaten KV
Märzklause	Pfändung
Sonn-, Feiertags-, Nacht- (SoFeNa) Zuschläge	Abtretung
Sachbezüge	Vorschuss

Prozess „Entgeltabrechnung“: Prüfung nach Art der Daten

Die IKS-Prüfroutine differenziert hier nach Stamm-, Bewegungs- und Systemdaten. Auf Grundlage der einzelnen Kontrollschritte sind die zu prüfenden Inhalte auszuwählen, wobei darauf zu achten ist, dass ein möglichst breites Datenspektrum abgedeckt wird.



Prozess „Entgeltabrechnung“: Einzel- und Gesamtabrechnung

Dieser Prüfansatz orientiert sich am Aufbau der Entgeltabrechnung bzw. am Prozessablauf zur Erstellung der einzelnen Teilergebnisse. Untermonatig erfolgt die Prüfung anhand der selektiven Einzelabrechnung, heruntergebrochen bis auf die einzelne Unternehmens- oder Systemlohnart. Mit dem Start des Monatsabschlusses schwenkt der Fokus vom Detail- auf den Gesamtprozess. Fehlererkennung, -analyse und -behebung bleiben gleich, nur werden diese im Unternehmenskontext gesehen. Ziel ist ein reibungsloser Prozessdurchlauf mit dem Ergebnis eines fehlerfreien Monatsabschlusses.

Sämtliche Kontrollen sind zu dokumentieren. Werden Fehler erkannt, sind diese zu analysieren und dauerhaft zu beseitigen. Fehler werden differenziert nach Melde-, Eingabe- oder Systemfehler.



Inhalte der Abrechnungsstufen:

Analyse, Bewertung, Prüfung und Beseitigung der Risiken innerhalb der Abrechnungsstufen

Stufe 1: Bruttoverdienstermittlung

- laufende Bezüge, sonstige Bezüge

Stufe 2: gesetzliche Be- und Abzüge

- Lohnsteuer und Sozialversicherung
- Lohnsteuerjahresausgleich, Märzklause, ...

Stufe 3: Nettoverdienstermittlung

- Brutto ./. gesetzliche Be- und Abzüge = Netto

Stufe 4: persönliche Be- und Abzüge

- VL, Abtretung, Pfändung, Beiträge zur betrieblichen Altersversorgung, Vorschüsse

Stufe 5: Zahlungsverkehr

- Ermittlung des Auszahlungsbetrages auf das Girokonto des Mitarbeiters

Schnittstellen

Zuordnung	Themen A-Z	Kontroll	Termin	Risikobewertung	4 Augen	Plausi	Stichprobe	monatlich	quartärl	jährlich
E-Schn	Anwendung § 37b EStG	Stichprobe	Jahr	4.2			x			x
E-Schn	Archiv (Dokumente Entgeltabrechnung)	Stichprobe	Jahr	1.1			x			x
E-Schn	Berufsgenossenschaft	Stichprobe	Jahr	5.2			x			x
E-Schn	Buchungsliste (FiBu)	Plausibilität	Monat	2.1		x		x		
E-Schn	DAKOTA	Stichprobe	Quartal	4.1			x		x	
E-Schn	Elster / ELStAM	Stichprobe	Quartal	2.2			x		x	
E-Schn	Kontenabstimmung (FiBu)	4 Augen	Monat	3.1	x			x		
E-Schn	Reisekostenabrechnung (FiBu)	4 Augen	Monat	2.3	x			x		
E-Schn	Sachbezüge außerhalb der Abr. (FiBu)	Plausibilität	Monat	2.2		x		x		
E-Schn	Wertguthaben (ATZ, LZK)	4 Augen	Jahr	1.3	x					x

Aktivitäten:

1. Beschreibung der Schnittstellen (Prozess und Teilprozessschritte)
2. Benennung und Zuordnung der Aktivitäten und Verantwortungen
3. Monitoring

**Beispiel****Anwendung § 37b EStG:**

- Entscheidung mit Beginn eines Wirtschaftsjahres zur einheitlichen Anwendung (Personal / Finanzbuchhaltung)
- Transparenz zu betrieblich veranlassten Zuwendungen und Geschenken
- Umsetzung im Rahmen der gesetzlichen und betrieblichen Regelungen

Entgeltabrechnung:

- Einstellung der „Sachbezüge“ in die Verdienstabrechnung der Mitarbeiter (pauschale Lohnsteuer, SV-Pflicht)
- § 37b-Zuwendungen ohne Mitarbeiterzuordnung: Ermittlung und Abführung der Steuer mittels „ELStER-Fremdsysteme“
- Anwendung 4-Augen-Prinzip und Dokumentation

4.1.3 Digitale Lohnschnittstelle (DLS)

Die Digitale Lohnschnittstelle ist die Beschreibung einer Schnittstelle für den Export von Daten aus dem Lohnbuchhaltungssystem des Arbeitgebers für die Datenträgerüberlassung ("Z3-Zugriff") im Rahmen einer Lohnsteuer-Außenprüfung. Sie soll eine einheitliche Strukturierung und Bezeichnung der Dateien und Datenfelder unabhängig von dem beim Unternehmen eingesetzten Lohnabrechnungsprogramm sicherstellen. Der Arbeitgeber hat dem Außenprüfer die Daten gemäß den Konventionen der DLS auf einem geeigneten Datenträger zur Verfügung zu stellen.

Zielsetzung

Die DLS soll durch einen reibungslosen Prüfungsablauf Wirtschaft und Finanzverwaltung gleichermaßen entlasten. Ihr Einsatz vermeidet

- Zweifelsfragen und Unklarheiten zu den Inhalten von elektronischen Dateien und Datenfeldern,
- technische Schwierigkeiten beim Aufbereiten der elektronischen Daten sowie
- Datennachforderungen durch den Lohnsteuer-Außenprüfer (auf weiteren Datenträgern)

Hintergrund

- Seit dem 1. Januar 2002 hat die Finanzverwaltung das Recht, die Buchführung, die mit Hilfe eines Datenverarbeitungssystems erstellt wurde, im Rahmen von Außenprüfungen im Weg des Datenzugriffs zu prüfen (§ 147 Abs. 6 AO).
- Mit dem Gesetz zur Modernisierung des Besteuerungsverfahrens vom 18. Juli 2016 (BGBl. I S. 1679) hat der Gesetzgeber die Einführung eines einheitlichen Standarddatensatzes als Schnittstelle zum elektronischen Lohnkonto (Digitale Lohn-Schnittstelle -DLS-) verbindlich festgeschrieben.
- Die DLS ist für ab dem 1. Januar 2018 aufzuzeichnende Daten anzuwenden (§ 4 Abs. 2a Lohnsteuer-Durchführungsverordnung).
- Das Datenzugriffsrecht nach § 147 Abs. 6 S. 2 AO auf prüfungsrelevante steuerliche Daten bleibt von der Anwendung der DLS unberührt.

Quelle:

https://www.bzst.de/DE/Unternehmen/Aussenpruefungen/DigitaleLohnschnittstelle/digitalelohnschnittstelle_node.html

IKS-Prüfung:

- Test der DLS-Schnittstelle im HR-System
- Vollständigkeit der Lohnarten: Beim Export sind sämtliche im jeweiligen Kalenderjahr verwendeten Lohnarten zu berücksichtigen
- Terminierung: Die Veröffentlichung einer neuen Version für das kommende Jahr erfolgt grundsätzlich bis spätestens zum 31. Oktober eines jeden Jahres



Beispiel

HR-Software LOGA

▼ AUSWERTUNG

Gruppe Bezeichnung : nicht gesetzt

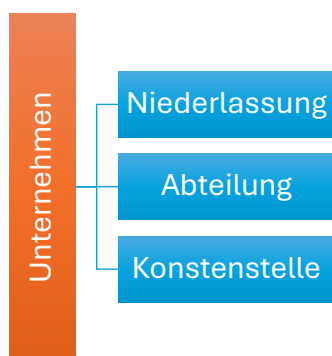
Q dls				
	▲ BEZEICHNUNG	AUSWERTUNG	GRUPPE BEZEICHNUNG	AUSWERTUNGSGRUPPE
○	Digitale LohnSchnittstelle Export	DLSGENEX	Jahres-Auswertungen	REPYEAR

4.1.4 Ressourcen

Der Aufbau und die Implementierung eines IKS ist mit Aufwand verbunden. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen sind so einzusetzen, dass das IKS revisionssicher geführt werden kann. Im Falle von knappen Ressourcen sind zumindest die wesentlichen Themen in das IKS zu steuern. Als wesentlich gelten Themen, die als „kritisch“ im Rahmen von externen Prüfungen eingestuft wurden.

Aktivität

- Wer hat welche Aufgaben?
- Wer ist für welchen Bereich zuständig?



- Das IKS wird nur im erforderlichen Umfang eingeführt
- Jeder Mitarbeiter bearbeitet seinen Bereich
- Festlegung der Grundlagen und Implementierung des IKS im Projektteam
- Klärung, ob „Kick-Off“ mit externer Unterstützung erfolgen soll

Zusammenfassung und Aktivitäten

- Zusammenführung aller aktuell gültigen Regularien
 - Tarifverträge, - Betriebsvereinbarungen, - Sonstige Regularien (Arbeitsordnung, ...)
- Auflistung aller Themen, für die Prozessbeschreibungen angefertigt werden sollen
- Optional: Durchführung einer Kundenbefragung (Was erwarten Sie von Ihrer Personalabteilung?)
- Einbindung des Betriebsrates (Information)
- Zusammenführung der Betriebsprüfungen (Art, Inhalte, Beanstandungen, ...)
- Auflistung aller Themen von A-Z, mit denen sich die Personalabteilung beschäftigt
- Benennung der zu bedienenden Schnittstellen (intern und extern)
- Auflistung der Mitarbeiter mit zugehörigen Stellenbeschreibungen, die vom Projekt betroffen sind

4.2 Zielsetzung

1. Fokussierung auf Schlüsselrisiken

2. Automatisierung von Kontrollen

Ziele von IKS

Das interne Kontrollsystem ist in die Geschäftsprozesse integriert und somit ein integraler Bestandteil eines unternehmensweiten Risikomanagements. Folgende Ziele werden verfolgt:

- Funktionsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit von Geschäftsprozessen
- Zuverlässigkeit von betrieblichen Informationen
- Vermögenssicherung
- Regeleinhaltung

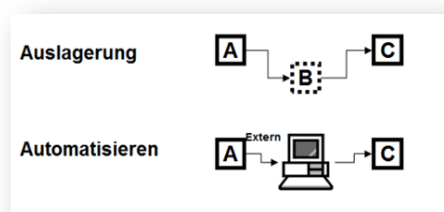
Voraussetzungen hierfür:



- Kontrollen werden prozessintegriert an Risiken ausgerichtet
- Kontrollen werden vor Implementierung auf ihre Wirksamkeit hin überprüft
- Mitarbeiter werden geschult
- Kontrollen sind beschrieben und unterliegen dem KVP
- Prozesse sind beschrieben, Dokumente „gelenkt“
- Die Durchführung der Kontrollen wird dokumentiert

Ableitung von Zielen für den Fachbereich PERSONAL

- manuelle Prozesse automatisieren
- ...
- ...



Steuerung	Organisation	Information	Kontrolle	Sicherheit
• Was wird wann und warum getan?	• Wer erledigt wo welche Tätigkeit?	• Welche Informationen werden wie weitergegeben?	• Wie werden Teilergebnisse und die Zielerreichung kontrolliert?	• Wer darf was im Prozess?

4.2.1 Funktionsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der beschriebenen Prozesse

Prozesse analysieren, optimieren, managen

Prozesse können nach bestimmten Charaktermerkmalen wie Komplexität, Wiederholungshäufigkeit, Standardisierungsgrad, Automatisierungsgrad, Kontinuität, Personalintensität oder Schwierigkeitsgrad in verschiedene Prozessarten unterschieden werden. Bekannte Prozessarten sind Routineprozesse, Regelprozesse oder Projekte.

- Welche Prozesse sollen beschrieben werden?
- Zuordnung Kern- und Supportprozesse
- Festlegung der Ressourcen und Mittel
- Bestimmung der Rahmenbedingungen
- Festlegung von Qualität und Umfang

Prozess	Management	Kern	Support
Personalplanung	X		
Personalkostenplanung		X	
Personalbeschaffung	X		
Personalentwicklung	X		
Personalfreisetzung	X		
Entgeltabrechnung (Monatsabschluss)			X
Vorlage Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung			X
Wiedereingliederung			X
Altersteilzeit		X	
Mutterschutz / Elternzeit			X
Entgeltregulierung			X
Interne Versetzung			X

IST-Prozessanalyse

- Durchführung von Prozessanalysen
- Methoden: Interview, Beobachtung, Datenanalyse,

SOLL-Prozessdefinition

- Idealtypische Prozessdefinition erstellen
- Optimierungsansätze festlegen und umsetzen: Teilprozessschritte verbessern, beschleunigen, hinzufügen, parallelisieren, automatisieren, ...

Ziele der SOLL-Prozessdefinition:

- Standardisierung
- Reduzierung der Änderungshäufigkeit
- Erforderliche Informationen verfügbar halten / machen
- Entscheidungsspielräume vergrößern

- Verhinderung von Doppelarbeit
- Vermeidung von Störungen
- KVP ermöglichen (technische Weiterentwicklung, Fachwissen der Mitarbeiter)

Möglichkeiten, Prozesse anzupassen:

IST-Ablauf



Beschleunigung



Zusammenlegung



Ergänzung



Neue Reihenfolge



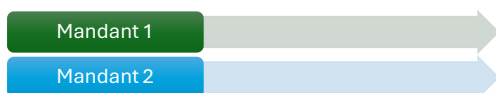
Verbesserte Vorgangsschritte



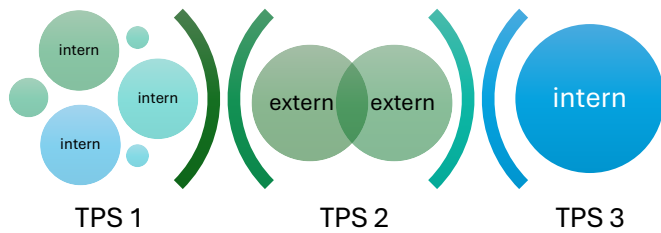
Wegfall von Vorgangsschritten



Parallelisieren



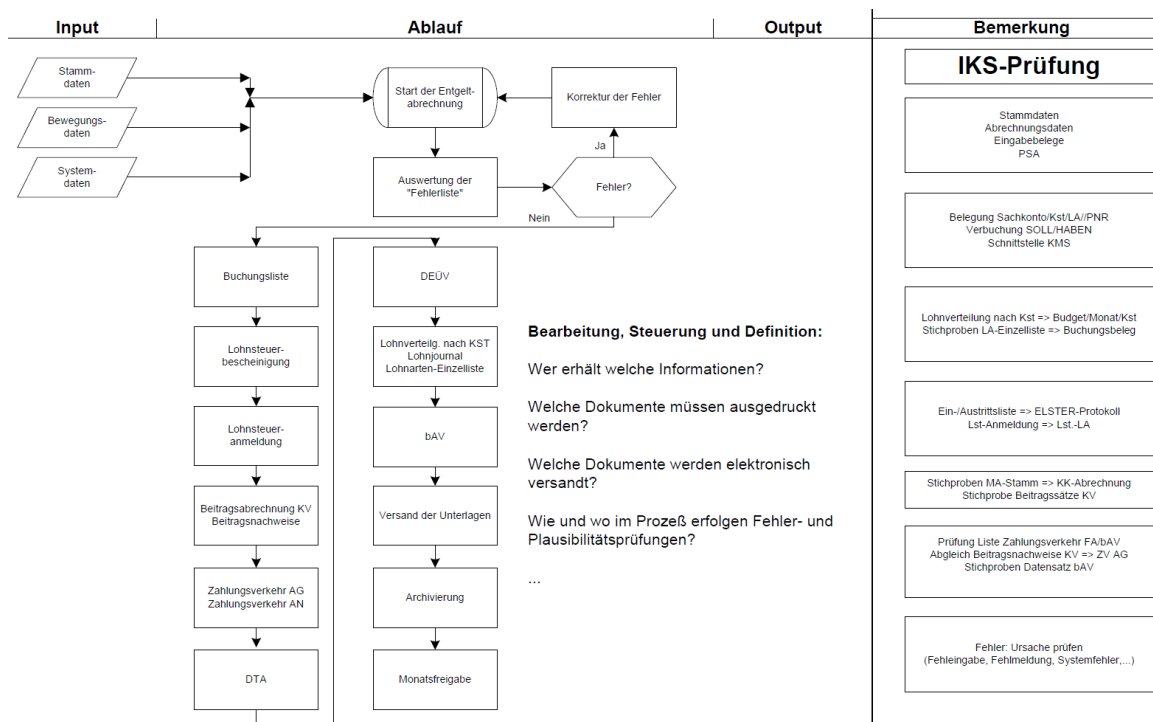
Auslagern



Automatisieren



Beispiel: Prozess „Monatsabschluss“



Zusammenfassung und Aktivitäten

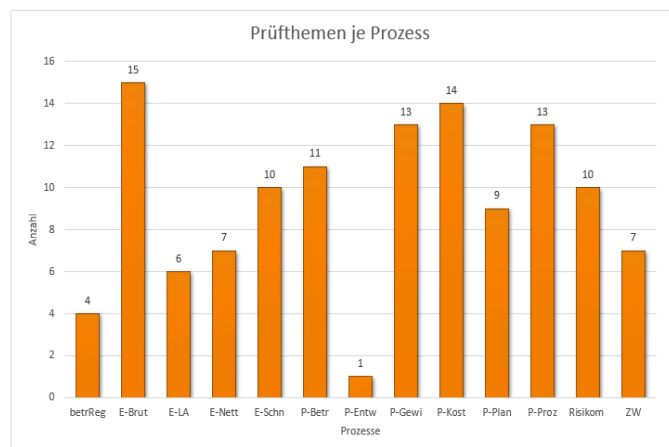
- Beschreibung der Ziele, die mit der Implementierung eines IKS erreicht werden sollen
Schaffung von Transparenz (wer hat welche Aufgabe und kann wen vertreten?)
 - Automatisierung von Kontrollen (was heute manuell gemacht wird, soll zukünftig im HR-System erledigt werden)
 - Sicherstellung und Nachvollziehbarkeit der Arbeitsergebnisse (fehlerfreie Entgeltabrechnung, ...)
 - Prozessoptimierung
 - Fokussierung auf die Kernthemen

4.3 Risikoidentifikation

Die **Risikoidentifikation** ermittelt und sammelt alle auf das Unternehmen einwirkenden Risiken. Im Folgenden erfolgt die Fokussierung auf den gesamten Personalbereich. Die einzelnen Themen werden unmittelbar den jeweiligen Prozessen zugeordnet.

Kürzel:

P-Proz:	Personalprozesse
Risikom:	Risikomanagement / IKS
P-Plan:	Personalplanung
P-Kost:	Personalkostenplanung
P-Gewi:	Personalgewinnung
E-Brut:	Entgeltabrechnung Brutto
E-Nett:	Entgeltabrechnung Netto
E-LA:	Entgeltabrechnung Lohnarten
E-Schn:	Entgeltabrechnung Schnittstellen
ZW:	Zeitwirtschaft
P-Entw:	Personalentwicklung
P-Betr:	Personalbetreuung
betrReg:	betriebliche Regelungen



Die Benennung der Risiken erfolgt durch die Fachverantwortlichen im Rahmen eines Brainstormings mit nachgelagerter Projektarbeit.

4.3.1 Prüfungs- und Kontrollinhalte A-Z

Zuordnung	Themen A-Z
P-Kost	Abweichung PLAN-IST
E-Nett	AG-Darlehen
P-Gewi	Aktualität Stellenbeschreibung
P-Proz	Altersteilzeit
P-Kost	Anpassung und Entscheidungsfindung
E-Schn	Anwendung § 37b EStG
E-Brut	Arbeitslohn für mehrere Jahre
betrReg	Arbeitsordnung
P-Gewi	Arbeitspapiere
P-Gewi	Arbeitsvertrag
P-Betr	Arbeitsvertragsänderungen
ZW	Arbeitszeitkonten
E-Schn	Archiv (Dokumente Entgeltabrechnung)
Risikom	Archivierung / Aufbewahrungsfristen
P-Proz	BEM
E-Brut	Berechnung ATZ-Brutto
E-Schn	Berufsgenossenschaft
P-Betr	Bescheinigungen
P-Betr	besondere Beschäftigungsverhältnisse
P-Proz	Betriebliche Altersversorgung
Risikom	Betriebsprüfung Lohnsteuer
Risikom	Betriebsprüfung Revision
Risikom	Betriebsprüfung Sozialversicherung
betrReg	Betriebsvereinbarungen
P-Gewi	Bewerbermanagement
ZW	bezahlte Fehlzeiten
P-Betr	BGM
E-Brut	Bruttoentgelt Übergangsbereich
E-Brut	450 EUR (Minijob)
E-Schn	Buchungsliste (FiBu)
E-Schn	DAKOTA
P-Betr	Daten (Stamm-/Bewegungsdaten)
P-Kost	Datenschnittstelle CO
P-Betr	Datenschutz
P-Gewi	Datenschutz
P-Gewi	Dauer des Beschaffungsvorgangs
P-Kost	Definition der Planvarianten
P-Gewi	Demografie
P-Plan	Demografieanalyse
E-Brut	Dienstwagen mit Privatnutzung
P-Plan	Dokumentation
P-Kost	Dokumentation
E-LA	Drucksteuerung
E-Brut	Durchschnittslohnermittlung
P-Proz	EEL

P-Plan	Einflussfaktoren steuerbar?
E-Schn	Elster / ELStAM
E-Brut	Entgeltfortzahlung /-kürzung bei Fehlzeit
P-Betr	Entgeltregulierung
P-Kost	Entscheidungsfindung für Planvariante
P-Betr	Entsendung
P-Proz	EPA / Personalakte (Papier)
P-Plan	Ermittlung Bruttopersonalbedarf
P-Plan	Ermittlung Bruttopersonalbestand
P-Kost	Ermittlung der IST-Daten
P-Plan	Ermittlung Nettopersonalbedarf
E-Brut	Ermittlung Tarifentgelt
E-Nett	freiwi. / priv. KV
E-Brut	Gesamtbrutto
P-Plan	HEAD / FTE (Pers.-statistik)
P-Proz	HR-System (Anlage Mandant)
Risikom	HR-Systemberechtigungen
P-Proz	HR-Systemsteuerung (Sachkonto, KST)
P-Proz	HR-Systemsteuerung (Anpassungen)
P-Gewi	interne vs. externe Besetzung
P-Proz	Jahresabschluss
P-Plan	Jobfamilien / Qualifikationsprofile
P-Proz	Jubiläum
Risikom	Kennzahlenset
ZW	Kind krank
P-Kost	Kommunikation / Reporting
P-Kost	Prämissen PLAN-Daten
P-Gewi	Probezeit
P-Plan	Prognosegenauigkeit
P-Gewi	Anteil % passgenauer Bewerbungen
betrReg	Regelungsabreden
E-Schn	Reisekostenabrechnung (FiBu)
Risikom	Releasewechsel
P-Kost	rollierender Forecast - Budget
Risikom	Rückstellung
E-Brut	Sachbezüge
E-Schn	Sachbezüge außerhalb der Abr. (FiBu)
ZW	Schichtmodelle
P-Betr	Schwerbehinderung
E-Brut	SoFeNa-Zuschläge
ZW	SoFeNa-Zuschläge
E-Brut	Sozialversicherungsbrutto
Risikom	Statistiken
P-Entw	Stellenanforderung vs. MA-Qualifikation
E-Brut	Steuerbrutto
E-Schn	Kontenabstimmung (FiBu)
E-LA	Kontierung
E-LA	Kumulationssteuerung

E-LA	LA-Analyse Abrechnungsergebnisse
P-Kost	LA-Klassen
P-Proz	Lohnnachweis (BG)
E-Brut	Märzklausel
P-Proz	Monatsabschluss
ZW	Mutterschutz / ELTZ
E-LA	Neuanlage LA
E-Nett	Pfändung / Abtretung
P-Kost	Plankorrekturen
P-Kost	Planungsebene
P-Kost	Planungsgespräche
betrReg	Tarifverträge
Risikom	Tarifverträge (Umsetzung)
E-LA	Teilzeit- /Teilzeitraumberechnung
P-Gewi	Testverfahren
E-Nett	Überzahlung
ZW	unbezahlte Fehlzeiten
E-Brut	Variable Lohnarten (Bereitschaft, ...)
P-Betr	Versetzung
P-Gewi	Vertragsverhandlung
E-Nett	VL
E-Nett	Vorschuss
P-Gewi	Vorstellungsgespräche
E-Schn	Wertguthaben (ATZ, LZK)
P-Proz	Wiedereingliederung
P-Betr	z.B. Minijobber, Praktikanten, ...
E-Nett	Zuschuss zum KG / MuSchu

4.3.2 Fristen Monats- und Jahresabschluss

Thema	Frist
Durchführung der monatlichen Entgeltabrechnung mit allen melderechtlichen Sachverhalten	Eingabeschluss Stamm- und Bewegungsdaten. <u>Termine für Bereitstellung / Meldung:</u> Buchungsliste, Lohnsteueranmeldung, Lohnsteuerbescheinigungen, Beitragsnachweise, DEÜV-Meldungen, Zahlungsverkehr, ...
Lohnsteuerjahresausgleich durchführen	mit der Lohnabrechnung Dezember (spätestens bei der Lohnabrechnung für den Monat Februar des dem Ausgleichsjahr folgenden Kalenderjahres)
Lohnkonto prüfen	vor dem Wechsel in das folgende Kalenderjahr
Übermittlung der elektronischen Lohnsteuerbescheinigung	bis zum 28. Februar des Folgejahres
Jahresmeldung zur Sozialversicherung (DEÜV-Jahresmeldung) übermitteln	bis zum 15. Februar des folgenden Jahres
Jahresmeldung zur Unfallversicherung (UV-Jahresmeldung) übermitteln	bis zum 16. Februar des Folgejahres
Lohnnachweis zur Berufsgenossenschaft einreichen	bis zum 16. Februar des Folgejahres
Schwerbehindertenausgleichsabgabe abführen, sofern die Beschäftigungsquote nicht erreicht wird.	bis zum 31. März des Folgejahres
Versicherungspflichtgrenze (Jahresarbeitsentgeltgrenze) der Arbeitnehmer prüfen	vor der Abrechnung Januar
Prüfung der Arbeitnehmer auf Resturlaub	vor der Abrechnung Januar
Umlagepflicht zum Ausgleichsverfahren U1 prüfen (Arbeitgeber mit bis zu 30 Arbeitnehmern)	zu Beginn des Kalenderjahres

4.3.3 Risiken im Personalbereich

Quantitative Risiken

- Zu hohe Personalaufwendungen
- Verzögerte oder nicht erfolgte Erstellung von Produkten und Dienstleistungen

Qualitative Risiken

Sie bestimmen langfristig über den Fortbestand des Unternehmens. Ihre Auswirkungen können sich sehr negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken:

- Verlust der internen Wissensvermittlung
- Verlust der Innovations- und Anpassungsfähigkeit
- Verlust von qualifiziertem Personal
- Verlust der Qualitäts- oder Marktführerschaft
- Senkung der Arbeitsproduktivität und Qualität
- Verlust von Wettbewerbsvorteilen

Aufgrund der demografischen Entwicklung und der guten Beschäftigungslage sind Fach- und Führungskräfte knapp. Dies führt im Rahmen der Rekrutierung zu höheren Kosten und zu einem steigenden Beschaffungsrisiko.

Personalrisiken sind u.a.:

Anpassung

- falsch qualifizierte Mitarbeiter
- nicht qualifizierbare Mitarbeiter

Austritt

- Leistungsträger
- Fachexperten

Motivation

- zurückgehaltene Leistung
- wenig bis kein Engagement

Engpass

- fehlende Ressourcen / Fachkräftemangel
- Überforderung im Bestand
- Abhängigkeit von Schlüsselpersonen
- erhöhter Krankenstand
- Abbau von Stellen

Die folgenden vier Risikobereiche sind mit Blick auf die Mitarbeiter zu betrachten und zu bewerten:



Gestaltungsanforderungen:

- Übertragung des Risikogedankens auf die spezifischen Aufgaben des Personalbereiches
- Verbindung zum Personalmanagementsystem
- integraler Baustein des gesamten ressourcenorientierten Risikomanagements
- Risikomanagementkultur



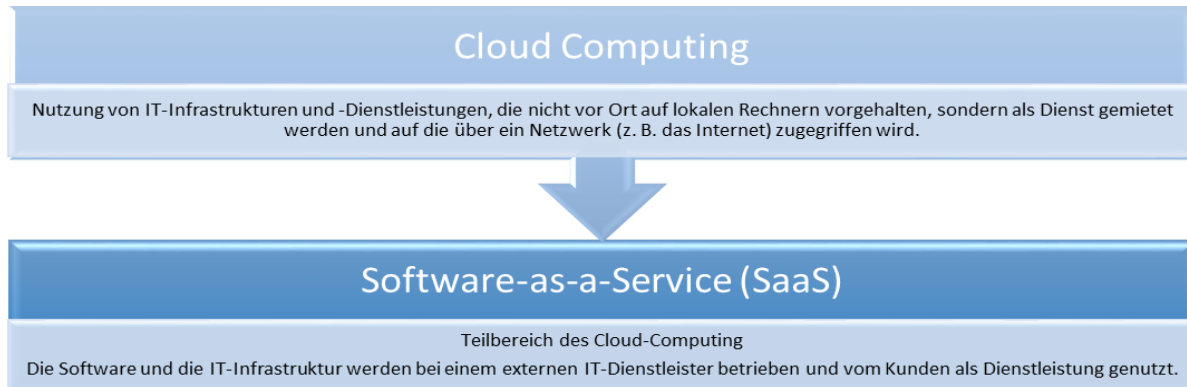
Beispiel

- Im Bereich der Entgeltabrechnung kann eine Risikolage wie folgt entstehen und aussehen: Vor dem Start der Abrechnung für den Monat Juli wird ein Releasewechsel durchgeführt, weil gesetzlich geregelte Steueränderungen umgesetzt werden müssen. Diese Anpassung löst die folgende Risikokette aus:
 - Aktionsrisiko: Monatsabschluss (der bisherige Prozess verändert sich)
 - Bedingungsrisiko: gesetzliche Veränderung (im Bereich der Lohnsteuer)
 - Personalrisikomanagementprozess: Risikoidentifikation (Welche Abrechnungsparameter werden von der Änderung beeinflusst?)
 - Beeinflussbare Personalrisikofelder: Anpassungsrisiko (Ist der Mitarbeiter in der Lage, die Änderung fachlich umzusetzen? Kann er sich auf die neue Situation einstellen?)

Es ist sicherzustellen, dass der Personalrisikomanagementprozess die Risikolage erkennt und bedarfsgerecht eingreift.

4.3.4 Risiken von Cloud-Computing

Definition:



Risiken:

- Entkopplung der Daten und Applikationen von Speicherplatz und Servern
- Komplexe Analyse und Bewertung der Risiken für die Informationssicherheit
- Unbekannte Lokalität und Unter-/Weiterbeauftragung
- Intransparente und nicht kontrollierbare Cloud-Services
- Sicherheit der IT-Infrastruktur beim Dienstleister
- Kontrollierbare Datenlöschung bei Migration auf einen anderen Dienstleister
- Datensicherheit: Schutz vor Datendiebstahl und Manipulation
- ...

Maßnahmen:

- Formulierung von Sicherheitsanforderungen an den Cloud-Anbieter / Dienstleister
- Nachweis der erfolgreichen Zertifizierung
- Benutzeridentifikation
- Geeignete Verschlüsselung für den Datentransfer
- Beschreibung der technisch-organisatorischen Maßnahmen
- Beachtung der Inhalte der Auftragsdatenverarbeitung
- ...

Die umzusetzenden Sicherheitsvorkehrungen sollten vom Personalmanagement mit ihren internen / externen IT-Dienstleistern besprochen und in einem Maßnahmenkatalog beschrieben werden.

4.3.5 Revisionssichere Archivierung

Die elektronische Personalakte und die archivierten Daten aus der Entgeltabrechnung gelten als revisionssicher, wenn die handels- und steuerrechtlichen Anforderungen erfüllt werden.

- Aufbewahrungs- und Speicherfrist: 10 Jahre
- Reproduzierbarkeit der archivierten Dokumente

- Vollständigkeit: lückenlose Archivierung (Verdienstabrechnung, Buchungsliste inkl. Aller Einzelbelege, Lohnsteueranmeldung und -bescheinigung, Beitragsabrechnung und Beitragsnachweise, DEÜV-Meldungen, Zahlungsverkehr, ...)
- Der Zugriff auf die Dokumente muss jederzeit möglich sein
- Die Archivierung der generierten Dokumente ist zeitnah so vorzunehmen, dass diese inhaltlich nicht veränderbar sind



Werden die gesetzlichen Anforderungen durch das eingesetzte Archivsystem erfüllt, können die Papierdokumente bezogen auf das Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht vernichtet werden.

Zusammenfassung und Aktivitäten

- Selektion der Aufgaben und Prozesse, die risikobehaftet sind und einer genaueren Prüfung unterzogen werden sollen
- „Bewertung“ der Risikobereiche bzgl. vorhandenem Risikopotenzial:
 - Aktionsrisiken, Bedingungsrisiken, Personalrisiken
 - Beeinflussbare Risikofelder
- Beschreibung und Umsetzung der Gestaltungsanforderungen

4.4 Risikobeurteilung

Die Risikobeurteilung kann wie folgt durchgeführt werden:

1. Bewertung der Themen A-Z

Zuordnung	Themen A-Z	Kontrolli	Termin	Risikobewertung	Kontrolle		
					4 Augen	Plausi	Stichprobe
E-Nett	AG-Darlehen	4 Augen	Quartal	4.4	x		
E-Schn	Anwendung § 37b EStG	Stichprobe	Jahr	4.2			x
E-Brut	Arbeitslohn für mehrere Jahre	4 Augen	Monat	4.4	x		
E-Schn	Archiv (Dokumente Entgeltabrechnung)	Stichprobe	Jahr	1.1			x
E-Brut	Berechnung ATZ-Brutto	4 Augen	Bedarf	2.2	x		
E-Schn	Berufsgenossenschaft	Stichprobe	Jahr	5.2			x
E-Brut	Bruttoentgelt Übergangsbereich	Plausibilität	Monat	4.1		x	
E-Brut	450 EUR (Minijob)	Plausibilität	Monat	4.4		x	
E-Schn	Buchungsliste (FiBu)	Plausibilität	Monat	2.1		x	
E-Schn	DAKOTA	Stichprobe	Quartal	4.1			x
E-Brut	Dienstwagen mit Privatnutzung	4 Augen	Monat	4.4	x		

- Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Thema „abgerechnet“ werden muss? (monatlich, quartärlich, jährlich)
- Mit welcher Auswirkung (Schadenshöhe) ist zu rechnen?
- Zuordnung der Kontrollaktivität (4-Augen-Prüfung, Plausibilität, Stichprobe)

2. Bewertungsgrundlage

Als Bewertungsgrundlage kann z.B. eine 5x5-Felder-Matrix dienen:

Risiko		Wahrscheinlichkeit des Eintritts				
		sehr unwahrscheinlich	unwahrscheinlich	gelegentlich	wahrscheinlich	sehr wahrscheinlich
Auswirkungen	sehr hoch	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5
	hoch	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4
	mäßig	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3
	gering	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2
	zu vernachlässigen	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1

- Risikobewertung durchführen
- Überführung der risikobehafteten Themen in ein Kontrollsystem
- Ziele und Maßnahmen definieren
 - Verringerung der Wahrscheinlichkeit des Eintritts
 - Verringerung der Auswirkung im Einzelfall
 - Risikotransfer in das HR-System und in die Belegschaft
 - Akzeptanz, dass ein Risiko besteht (Toleranzgrenzen festlegen)

3. Monitoring der Risikobeurteilung in einem Dashboard (hier EXCEL)



Transparente Darstellung der Prozesszuordnungen, der prüfungsrelevanten Themen, der Kontrollarten, der zeitlichen Zuordnung, der Bewertungen von 1.1 bis 5.5., der weiterführenden Risikoanalysen mit Beschreibung der Risiken und Maßnahmen zu deren Minimierung.

Zusammenfassung und Aktivitäten

- Bewertung der Themen A-Z auf Basis der 5x5-Felder-Matrix
- Übernahme aller „roten“ Themen in das IKS

4.5 Risikoanalysen und Maßnahmen

Unter Risikoanalyse versteht man die Identifizierung von Risiken und deren Einflussfaktoren, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist. Sie erfolgt im nachfolgenden Beispiel prozessbezogen für das Personalmanagement.

Zeitwirtschaft	Schnittstellen	Personalkostenplanung	Nettolohn
Personalentwicklung	Prozesse	Personalgewinnung	Lohnartenanalyse
Betriebliche Regelungen	Personalplanung	Personalbetreuung	Bruttolohn

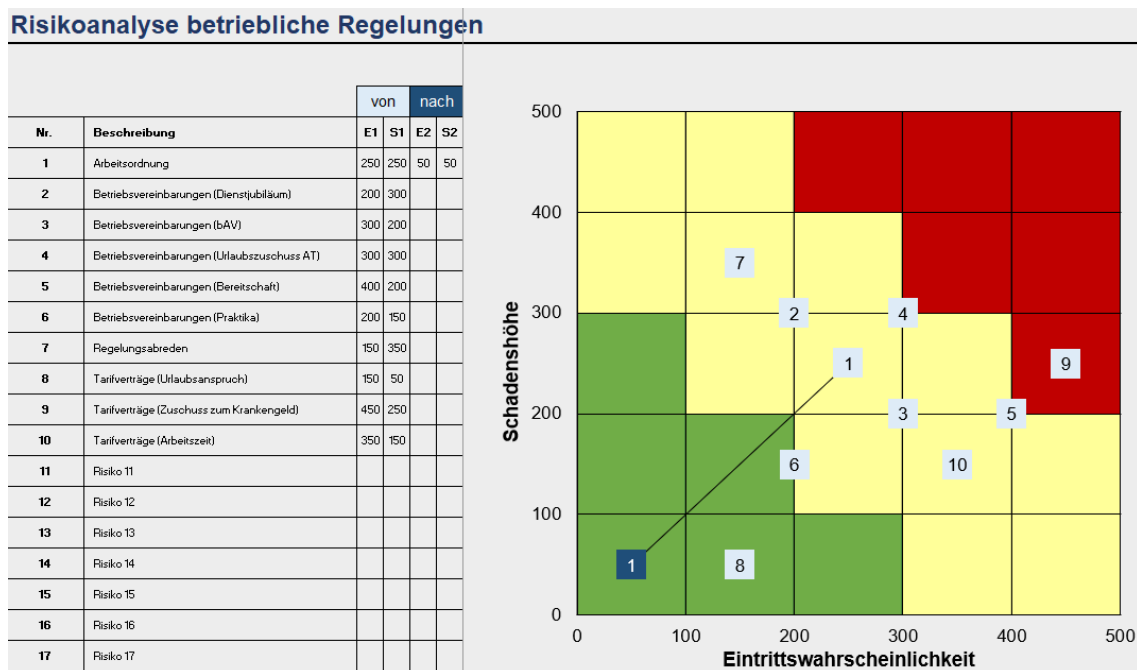
Aufbau in EXCEL:

Tabellenblatt 1: Risikoanalyse grafisch
Darstellung der Entwicklung des Risikos von E1/S1 nach E2/S2

Tabellenblatt 2: Übersicht: Thema, Prüfungs- und Kontrollinhalte, Risikobeschreibung, Kontrolle, Termine, Prüfmittel, Dokumentation

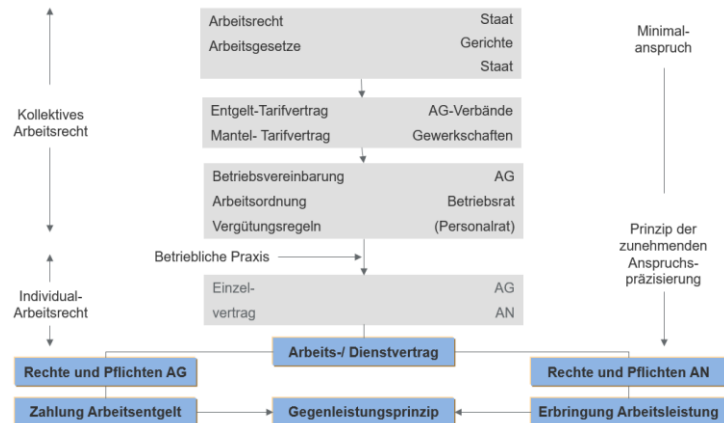
Nr.	IKS-Themen A-Z	Prüfungs- und Kontrollinhalte	Risikobeschreibung	P1	P2	Kontrolle	Termine	Prüfmittel	Dokumentation
1									
2									
3									

4.5.1 Betriebliche Regelungen



Nr.	IKS-Themen A-Z	Prüfungs- und Kontrollinhalte	Risikobeschreibung	P1	P2	Kontrolle	Termine
1	Arbeitsordnung	Arbeitsschutz und Arbeitssicherheitsthemen	Unfall- und Gefährdungsrisiken	pw	pw	4 Augen	Jahr
2	Betriebsvereinbarungen	Dienstjubiläen	Vergütung und Sonderurlaub	pw	pw	4 Augen	Jahr
3	Betriebsvereinbarungen	betriebliche Altersversorgung	Versteuerung § 40b, § 3 Nr. 63 EStG, SV-frei/-pflichtig	pw	pw	4 Augen	Jahr
4	Betriebsvereinbarungen	Urlaubszuschuss AT	Steuerfreiheit, Mindesturlaubsentnahme, Antrag	pw	pw	4 Augen	Jahr
5	Betriebsvereinbarungen	Bereitschaftsdienste	Verbuchung und Auszahlung	pw	pw	4 Augen	Jahr
6	Betriebsvereinbarungen	Praktika	Differenzierung SV-frei / SV-pflichtig	pw	pw	4 Augen	Jahr
7	Regelungsabreden	welche Themen werden noch geregelt?	nicht eindeutig geregelt oder Regelung veraltet	pw	pw	4 Augen	Jahr
8	Tarifverträge	Urlaubsanspruch	in Teilmonaten fehlerhaft ermittelt	pw	pw	4 Augen	Jahr
9	Tarifverträge	Zuschuss zum Krankengeld	Auszahlung über Regel-Netto	pw	pw	4 Augen	Jahr
10	Tarifverträge	Arbeitszeit	max. Arbeitszeit und Ruhezeiten	pw	pw	4 Augen	Jahr

Die Kontrollen erfolgen in der Reihenfolge:

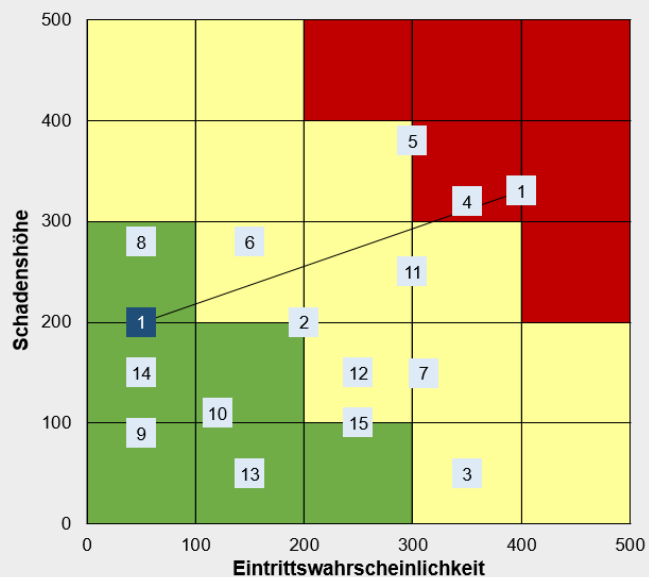


- Sind Themen (z.B. Urlaubsgeld) mehrfach geregelt?
- Widersprechen sich Vereinbarungen?
- Wird das AGG

4.5.2 Bruttolohn

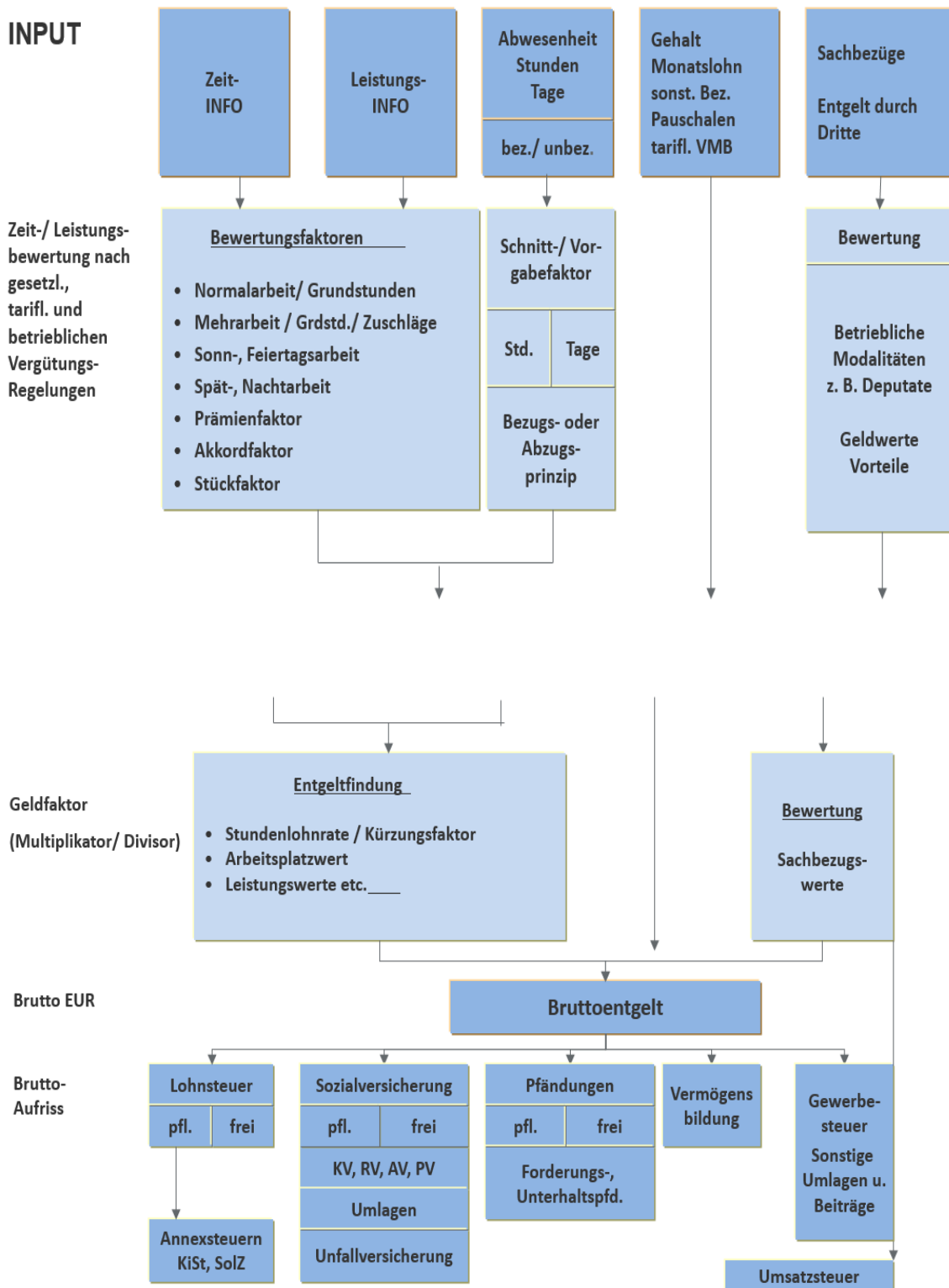
Risikoanalyse Bruttolohn

Nr.	Beschreibung	von nach			
		E1	S1	E2	S2
1	Arbeitslohn für mehrere Jahre	400	330	50	200
2	Berechnung ATZ-Brutto	200	200		
3	Bruttoentgelt Übergangsbereich	350	50		
4	450 EUR (Minijob)	350	320		
5	Dienstwagen mit Privatnutzung	300	380		
6	Durchschnittslohnmittlung	150	280		
7	Entgeltfortzahlung I-Kürzung bei Fehlzeit	310	150		
8	Ermittlung Tarifentgelt	50	280		
9	Gesambrutto	50	30		
10	Märzklause	120	110		
11	Sachbezüge	300	250		
12	SoFeNa-Zuschläge	250	150		
13	Sozialversicherungsbrutto	150	50		
14	Steuerbrutto	50	150		
15	Variable Lohnarten (Bereitschaft, ...)	250	100		
16	Risiko 16				
17	Risiko 17				

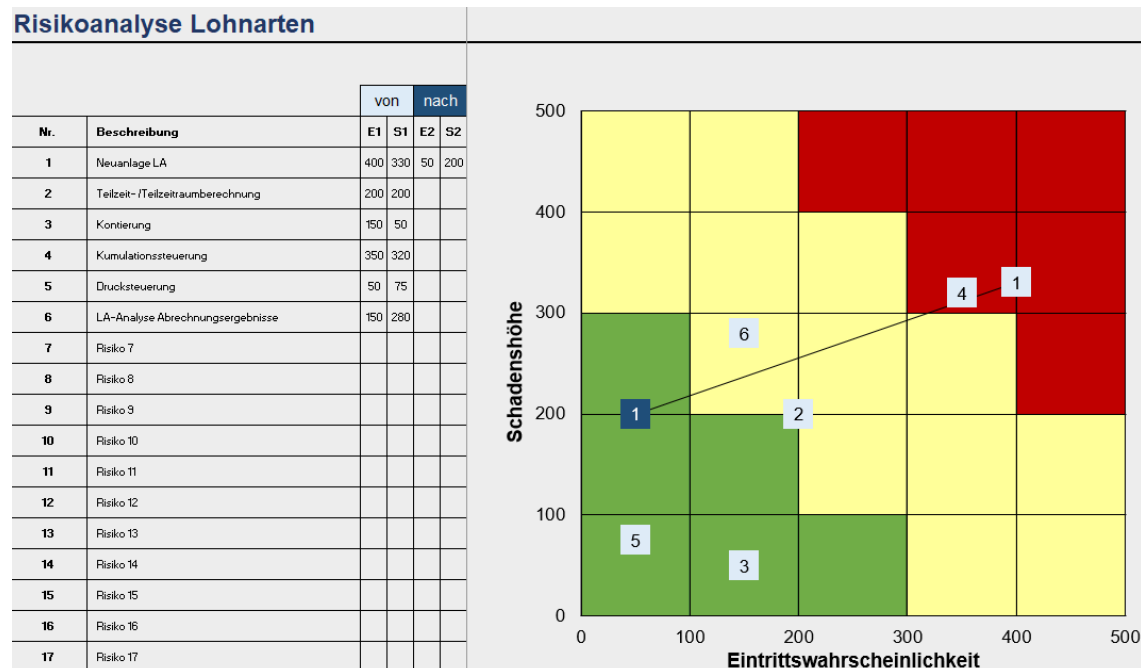


Nr.	IKS-Themen A-Z	Prüfungs- und Kontrollinhalte	Risikobeschreibung	P1	P2	Kontrolle	Termine
1	Arbeitslohn für mehrere Jahre	Abfindung und Dienstjubiläen	Günstigerprüfung durchgeführt und dokumentiert?	pw	pw	4 Augen	Monat
2	Berechnung ATZ-Brutto	Blockmodell, Aufstockungszahlung	Einhaltung max. 85%	pw	pw	4 Augen	Bedarf
3	Bruttoentgelt Übergangsbereich	SV-Steuerung	vollständige Belegführung, korrekte Formel?	pw	pw	Plausibilität	Monat
4	450 EUR (Minijob)	Einhaltung der Grenzen	Überschreitung und Sozialversicherungspflicht	pw	pw	Plausibilität	Monat
5	Dienstwagen mit Privatnutzung	Erste Arbeitsstätte, Ermittlung BLP	Berechnung GwV und Dienstreise	pw	pw	4 Augen	Monat
6	Durchschnittslohnmittlung	Lohnfortzahlung Urlaub und Krankheit	fehlende Lohnarten in der Kumulationssteuerung	pw	pw	Stichprobe	Jahr
7	Entgeltfortzahlung I-Kürzung bei Fehlzeit	Umfang der Kürzung	unterschiedlicher Kürzungsumfang	pw	pw	4 Augen	Monat
8	Ermittlung Tarifentgelt	Teillohn- und Teilzeitraumberechnung	untermonatige Ein- und Austritte korrekt kürzen	pw	pw	Stichprobe	Monat
9	Gesambrutto	Überprüfung der Kumulation, insb. mit bAV-Themen	analog Entgeltbescheinigungsverordnung	pw	pw	Stichprobe	Quartal
10	Märzklause	Rückrechnungsauslöser	Gründe für Einmalzahlungen	pw	pw	Plausibilität	Jahr
11	Sachbezüge	Umfang und Themen	Einhaltung der steuerlichen Grenzen	pw	pw	4 Augen	Monat
12	SoFeNa-Zuschläge	Ermittlung und Vergütung	Ausschluss kaufm. Mitarbeiter	pw	pw	Stichprobe	Quartal
13	Sozialversicherungsbrutto	Abgrenzungstatbestände ggü. Gesamtbrutto	sv-freie Lohnarten	pw	pw	Stichprobe	Quartal
14	Steuerbrutto	Abgrenzungstatbestände ggü. Gesamtbrutto	steuerfreie Lohnarten	pw	pw	Stichprobe	Quartal
15	Variable Lohnarten (Bereitschaft, ...)	Prozentualer Anteil am Gesamtbrutto	je größer der Anteil, desto größer das Fehlerisiko	pw	pw	Stichprobe	Monat

INPUT



4.5.3 Lohnartenanalyse



Nr.	IKS-Themen A-Z	Prüfungs- und Kontrollinhalte	Risikobeschreibung	P1	P2	Kontrolle	Termine
1	Neuanlage LA	Simulationsanalyse bzgl. LST, SV, Kontierung und Druck	fehlerhafte / fehlende Steuerungen. Folge: Abrechnungsergebnisse sind falsch	pw	pw	4 Augen	Bedarf
2	Teilzeit-/Teilzeitraumberechnung	automatische Neuberechnung der LA bei Veränderung des Beschäftigungsumfanges	Die LA verändert sich nicht und muss manuell angepasst werden	pw	pw	4 Augen	Bedarf
3	Kontierung	Zuordnung zum Sachkonto	keine oder falsche Zuordnung der LA, die zur fehlerhaften Buchung führt	pw	pw	4 Augen	Jahr
4	Kumulationssteuerung	Kumulations-LA	neu angelegte / aktivierte LA müssen dahingehend überprüft werden, ob diese in die erforderlichen Kumulationen fließen. Beispiel: Berechnungsgrundlage zur Ermittlung der Erfolgsbeteiligung sind die LA "Tarifgehalt" und "Tarif. Schichtzulage". Die Kumulation enthält die Summe dieser beiden LA	pw	pw	4 Augen	Bedarf
5	Drucksteuerung	Druck der LA in allen relevanten Dokumenten	neue LA wird ohne Drucksteuerung aktiviert. In der Folge kann die LA auf der Verdienstabrechnung des AN oder im Lohnkonto fehlen. Die korrekte Ermittlung von Brutto-, Netto- und Auszahlungssummen ist hiervon nicht betroffen.	pw	pw	Stichprobe	Bedarf
6	LA-Analyse Abrechnungsergebnisse	Analysen zum Vormonat, gleichen Monat Vorjahr	Entwicklung der Entgeltart. Ausschluss von fehlerhaften Eingaben (Bsp.: statt 100 € werden 1.000 € eingegeben)	pw	pw	Plausibilität	Monat

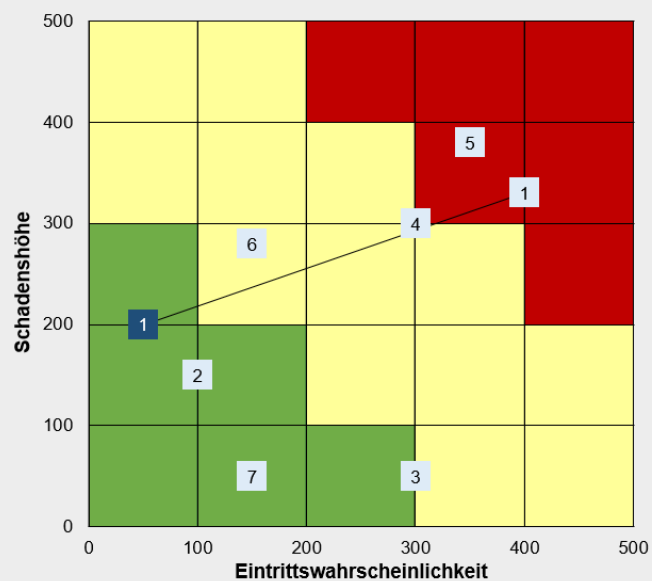
Auszug Lohnartenkatalog

MAN	AK	Lohnart	Lohnartentext	Gruppe	Klasse	Steuer	SV	Klassifizierung ETAT
*	*	100	Tarifentgelt	Brutto-Bezug	Gesamtbrutto	Laufender Steuerbezug	Laufender Bezug	Lohn/Gehalt
*	*	102	Monatsentgelt	Brutto-Bezug	Gesamtbrutto	Laufender Steuerbezug	Laufender Bezug	Lohn/Gehalt
*	*	104	Prakt./Diplom.-Vergütung	Brutto-Bezug	Gesamtbrutto	Laufender Steuerbezug	Laufender Bezug	Lohn/Gehalt
*	*	106	Ausbildungsvergütung	Brutto-Bezug	Gesamtbrutto	Laufender Steuerbezug	Laufender Bezug	Lohn/Gehalt
*	*	107	Stundenlohn	Brutto-Bezug	Gesamtbrutto	Laufender Steuerbezug	Laufender Bezug	Lohn/Gehalt
*	*	110	AT-Gehalt	Brutto-Bezug	Gesamtbrutto	Laufender Steuerbezug	Laufender Bezug	Lohn/Gehalt
*	*	112	Arbeitsbereitschaft 85%	Brutto-Bezug	Gesamtbrutto	Laufender Steuerbezug	Laufender Bezug	Lohn/Gehalt
*	*	113	Bereitschaftsruhe 60%	Brutto-Bezug	Gesamtbrutto	Laufender Steuerbezug	Laufender Bezug	Lohn/Gehalt
*	*	120	Vorarbeiterzulage	Brutto-Bezug	Gesamtbrutto	Laufender Steuerbezug	Laufender Bezug	Lohn/Gehalt
*	*	122	Übertarifliche Zulage	Brutto-Bezug	Gesamtbrutto	Laufender Steuerbezug	Laufender Bezug	Lohn/Gehalt

4.5.4 Nettolohn und Auszahlung

Risikoanalyse Nettolohn

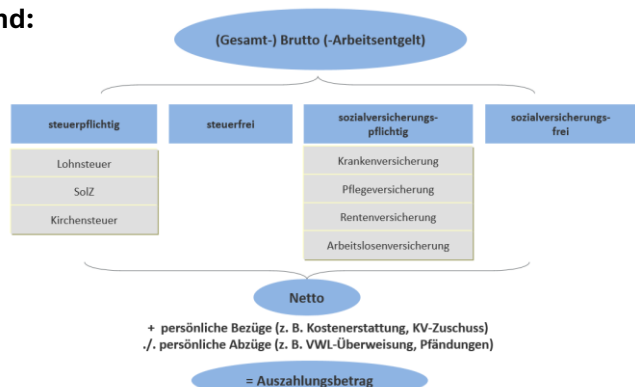
Nr.	Beschreibung	von		nach	
		E1	S1	E2	S2
1	AG-Darlehen	400	330	50	200
2	Vorschuß	100	150		
3	Überzahlung	300	50		
4	Pfändung / Abtretung	300	300		
5	Zuschuß zum KG / MuSchu	350	380		
6	freiw. / priv. KV	150	280		
7	VL	150	50		
8	Risiko 8				
9	Risiko 9				
10	Risiko 10				
11	Risiko 11				
12	Risiko 12				
13	Risiko 13				
14	Risiko 14				
15	Risiko 15				
16	Risiko 16				
17	Risiko 17				



Nr.	IKS-Themen A-Z	Prüfungs- und Kontrollinhalte	Risikobeschreibung	P1	P2	Kontrolle	Termine
1	AG-Darlehen	Darlehenshöhe und Tilgung	fehlerhafte Tilgung	pw	pw	4 Augen	Quartal
2	Vorschuß	manuelle Zahlungsanweisung und Einbehalt mit der nächsten Abrechnung	Einbehalt wird nicht vorgenommen	pw	pw	4 Augen	Monat
3	Überzahlung	Grund für die Überzahlung, Möglichkeiten des Ausgleichs (Verrechnung Folgemonat, Regress)	betrachtet wird nur die Überzahlung von ausgeschiedenen Mitarbeitern	pw	pw	Plausibilität	Monat
4	Pfändung / Abtretung	pfändbarer Betrag, Rangfolge, Zinsberechnung, Abfrage unterhaltsberechtigter Personen	Abtretungen werden nicht anerkannt (betriebliche Regelung schaffen), Monat der letzten Tilgungsrate relevant	pw	pw	4 Augen	Monat
5	Zuschuß zum KG / MuSchu	max. Zuschußgewährung bis zum "Regel-Netto", Grund und Dauer der Beuschussung	Risiko der Netto-Überzahlung und somit Sozialversicherungspflicht	pw	pw	Stichprobe	Monat
6	freiw. / priv. KV	AG-Zuschuß KV/PV, Vorlage der PKV-Bescheide	fehlende Bescheide	pw	pw	Plausibilität	Monat
7	VL	AG-Zuschuß	Anpassungen werden nicht rechtzeitig vorgenommen SV-Beurteilung (Grenzbetrachtung) ist fehlerhaft Zuschusszahlung ohne aktiven VL-Vertrag	pw	pw	Plausibilität	Monat

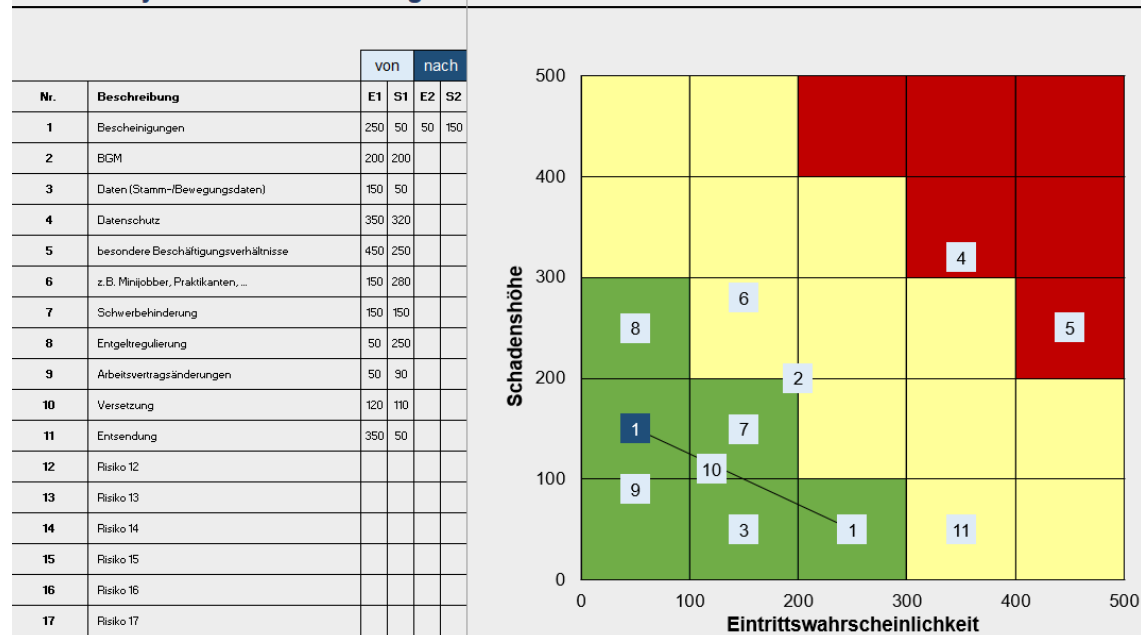
Die wichtigsten Netto-Bezüge und Abzüge sind:

- Lohnpfändung / Lohnabtretung
- Arbeitgeber-Darlehen
- Vorschüsse
- Abschlagszahlungen
- Mittagessen
- Mieten von Firmenwohnungen
- Reisekostenerstattungen
- Vermögenswirksame Leistungen
- Zukunftssicherungsleistungen (bAV)



4.5.5 Personalbetreuung

Risikoanalyse Personalbetreuung



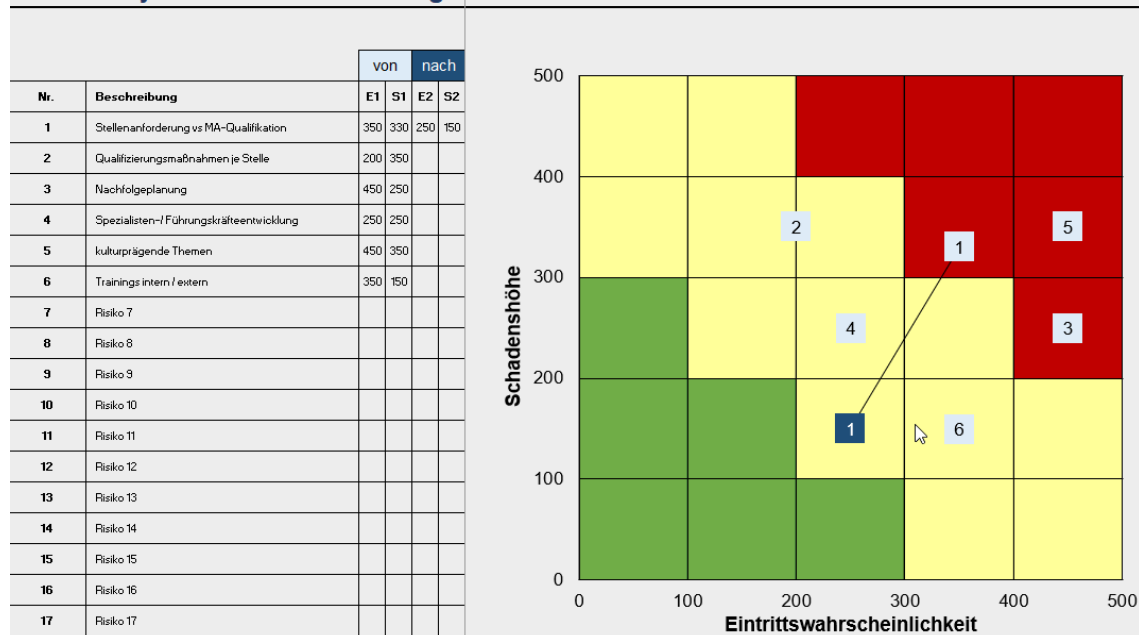
Nr.	IKS-Themen A-Z	Prüfungs- und Kontrollinhalte	Risikobeschreibung	P1	P2	Kontrolle	Termine
1	Bescheinigungen	automatisierte Erstellung aus dem HR-System möglich?	fehlerhafte Daten, insbesondere Entgelt	pw	pw	Stichprobe	Quartal
2	BGM	Umsetzung der betrieblichen Regularien	Akzeptanz, Steuerfreiheit	pw	pw	Stichprobe	Quartal
3	Daten (Stamm-/Bewegungsdaten)	keine Buchung ohne Beleg	fehlerhafte Eingabe Buchung auf "Zuruf" (ohne Beleg)	pw	pw	4 Augen	Monat
4	Datenschutz	Umsetzung BDSGV, kein Mailversand	Entgeltaten werden per Mail verschickt Passwortwechsel werden nicht vorgenommen Es ist kein Löschkonzept vorhanden	pw	pw	Stichprobe	Quartal
5	besondere Beschäftigungsverhältnisse	ATZ, Minijobber, Studenten, Praktikanten	fehlerhafte Berechnungen	pw	pw	4 Augen	Monat
6	z.B. Minijobber, Praktikanten, ...	Lohnsteuer und Sozialversicherung	Mehrfachbeschäftigung	pw	pw	4 Augen	Monat
7	Schwerbehinderung	anrechenbar / nicht anrechenbar SB-Urlaub, SB-Ausgleichsabgabe	fehlerhafte Berechnungen	pw	pw	4 Augen	Jahr
8	Entgeltregulierung	Tarifgruppe und -stufe, Zeitpunkt und Freigabe	Datenqualität	pw	pw	4 Augen	Monat
9	Arbeitsvertragsänderungen	Arbeitszeitumfang, Entgelt, befristet / unbefristet	Zeit / Entgelt nicht korrekt Änderungen werden der Entgeltabrechnung nicht mitgeteilt	pw	pw	4 Augen	Monat
10	Versetzung	Orga- und Kostenzuordnung	werden nicht durchgeführt	pw	pw	4 Augen	Monat
11	Entsendung	A1, länderspezifisch	A1-Meldung wird nicht erstellt	pw	pw	4 Augen	Quartal



- Aufgabenportfolio und Zuordnung zur ausführenden Stelle (wer macht was?) festlegen
- Welcher Standardisierungsgrad ist erwünscht?
- Wie flexibel „dürfen“ Personaler agieren?
- Fehlende Themen zuordnen, Bestandsthemen optimieren

4.5.6 Personalentwicklung

Risikoanalyse Personalentwicklung



Nr.	IKS-Themen A-Z	Prüfungs- und Kontrollinhalte	Risikobeschreibung	P1	P2	Kontrolle	Termine
1	Stellenanforderung vs MA-Qualifikation	analog den internen Regularien	Anforderung und Qualifikation passen nicht zusammen	pw	pw	Stichprobe	Jahr
2	Qualifizierungsmaßnahmen je Stelle	Entwicklungspotenzial	Umsetzung entsprechend dem Bedarf	pw	pw	Stichprobe	Jahr
3	Nachfolgeplanung	Mitarbeiter älter 55 Jahre	Nachfolgeplanung startet zu spät	pw	pw	Stichprobe	Jahr
4	Spezialisten-/ Führungskräfteentwicklung	Auswahl der Mitarbeiter	fehlerhafte Auswahl	pw	pw	Stichprobe	Jahr
5	kulturprägende Themen	Optimierungsmöglichkeiten	Mitarbeiter nehmen die Themen nicht an	pw	pw	Stichprobe	Jahr
6	Trainings intern / extern	Angebote und Umfang	verfolgte Ziele werden nicht erreicht	pw	pw	Stichprobe	Jahr

Als Ausgangslage zur Prozessoptimierung und Fachkräftesicherung / Qualifikationssicherung kann ein entsprechendes PE-Dashboard dienen:



4.5.7 Personalgewinnung

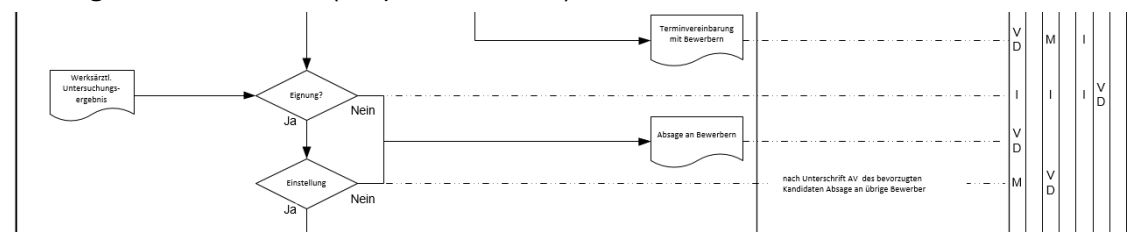
Risikoanalyse Personalgewinnung

		von		nach	
Nr.	Beschreibung	E1	S1	E2	S2
1	Arbeitspapiere	450	50	50	50
2	Arbeitsvertrag	200	200		
3	Demografie	350	250		
4	Probezeit	350	320		
5	interne vs externe Besetzung	150	150		
6	Bewerbermanagement	150	280		
7	Vorstellungsgespräche	310	150		
8	Testverfahren	50	280		
9	prozentualer Anteil passgenauer Bewerbungen	350	90		
10	Vertragsverhandlung	120	110		
11	Dauer des Beschaffungsvorgangs	300	250		
12	Datenschutz	250	75		
13	Aktualität Stellenbeschreibung	150	50		
14	Risiko 14				
15	Risiko 15				
16	Risiko 16				
17	Risiko 17				

Nr.	IKS-Themen A-Z	Prüfungs- und Kontrollinhalte	Risikobeschreibung	P1	P2	Kontrolle	Termin
1	Arbeitspapiere	Vollständigkeit	abrechnungsrelevante Unterlagen fehlen	pw	pw	Stichprobe	Monat
2	Arbeitsvertrag	Standardisierung	individuelle Ergänzungen und Ergänzungen	pw	pw	Stichprobe	Monat
3	Demografie	Altersstruktur auf Abteilungs Ebene	Überalterung, kein Wissenstransfer	pw	pw	Stichprobe	Jahr
4	Probezeit	Vorliegen der Probezeitbeurteilungen	Probezeit wird nicht genutzt, Risiko Weiterbeschäftigung	pw	pw	Plausibilität	Monat
5	interne vs externe Besetzung	welche Stellen müssen extern besetzt werden?	Betriebsblindheit, Fachkräftemangel	pw	pw	4 Augen	Monat
6	Bewerbermanagement	Kommunikation	fehlerhafte Selektion	pw	pw	4 Augen	Monat
7	Vorstellungsgespräche	Anzahl und Dauer/Gespräch	Bewerber bekommt zu wenig Redezeit	pw	pw	4 Augen	Monat
8	Testverfahren	Kosten und Nutzen	praxistauglich?	pw	pw	Plausibilität	Jahr
9	prozentualer Anteil passgenauer Bewerbungen	Qualität der Stellenausschreibung	keine passende Bewerbung	pw	pw	Stichprobe	Quartal
10	Vertragsverhandlung	Übereinstimmung Eingruppierung Stelle, Gehaltswunsch	Bandbreite zu groß	pw	pw	Plausibilität	Quartal
11	Dauer des Beschaffungsvorgangs	Messung der Teilprozessschritte	zeitlicher Aufwand ist zu groß	pw	pw	Stichprobe	Jahr
12	Datenschutz	Einhaltung DSGVO	Daten werden nicht gelöscht	pw	pw	Stichprobe	Jahr
13	Aktualität Stellenbeschreibung	Datum der letzten Aktualisierung	Stellenbeschreibungen sind veraltet	pw	pw	Stichprobe	Jahr

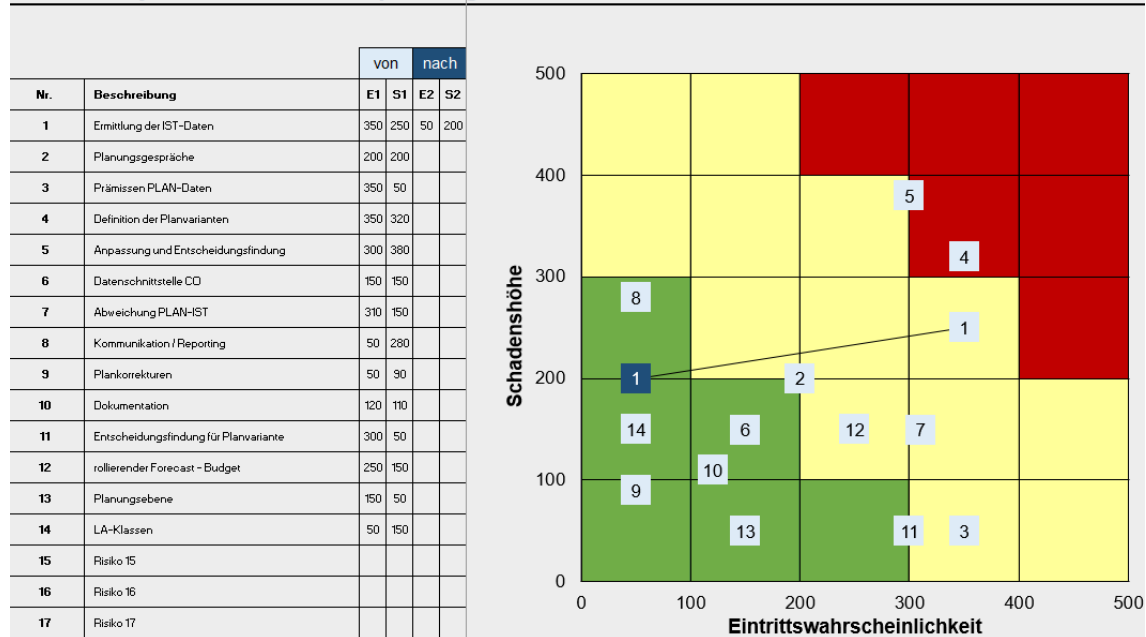
Standard-Betriebsanweisung Personalbeschaffung				Zuständig / Verantwortlich						
				Personal	Marketing	Abteilung alt	Betriebsrat	Bewerber	Werkstatt	Abteilung neu
Input	Ablauf	Output	Bemerkung							

Auszug aus dem Prozess (Teilprozessschritt):



4.5.8 Personalkostenplanung

Risikoanalyse Personalkostenplanung



Nr.	IKS-Themen A-Z	Prüfungs- und Kontrollinhalte	Risikobeschreibung	P1	P2	Kontrolle	Termine
1	Ermittlung der IST-Daten	Variante und Zeitraum	Es werden nicht alle Verträge / Lohnarten erfasst	pw	pw	4 Augen	Quartal
2	Planungsgespräche	Bedarf und Anforderungen	nicht standardisiert	pw	pw	4 Augen	Jahr
3	Prämissen PLAN-Daten	realitätsnah, Annahmen Vorjahr?	Prämissen nicht passgenau hinterlegt	pw	pw	4 Augen	Jahr
4	Definition der Planvarianten	Inhalte	nicht konsistent gepflegt	pw	pw	4 Augen	Jahr
5	Anpassung und Entscheidungsfindung	Dokument mit Planinhalten	keine Dokumentation	pw	pw	4 Augen	Quartal
6	Datenschnittstelle CO	Aufbau und Inhalte des Datensatzes	fehlerhaft, nicht komplett lesbar	pw	pw	Plausibilität	Monat
7	Abweichung PLAN-IST	Abweichungsanalyse und Maßnahmen	Festlegung der max. Abweichung und Maßnahmen fehlen	pw	pw	Plausibilität	Monat
8	Kommunikation / Reporting	eindeutig und zeitnah	erfolgt ungenügend	pw	pw	Stichprobe	Monat
9	Plankorrekturen	gem. Vorgaben	nicht realitätsnah	pw	pw	4 Augen	Jahr
10	Dokumentation	online je Abteilung	erfolgt ungenügend	pw	pw	Stichprobe	Jahr
11	Entscheidungsfindung für Planvariante	zeitlicher Aufwand	zu groß	pw	pw	4 Augen	Jahr
12	rollierender Forecast - Budget	Differenzbetrachtung / Entwicklung der Planergebnisse	zu komplex und fehlerbehaftet	pw	pw	4 Augen	Monat
13	Planungsebene	gleiche Prämissen?	nicht immer gegeben	pw	pw	Plausibilität	Jahr
14	LA-Klassen	einmalige Prüfung der Kumulationen, Prüfung bei Neuanlage von Lohnarten	neue Lohnarten wurden noch nicht zugeordnet	pw	pw	4 Augen	Bedarf

Definition der Funktionen und Leistungen Planvarianten

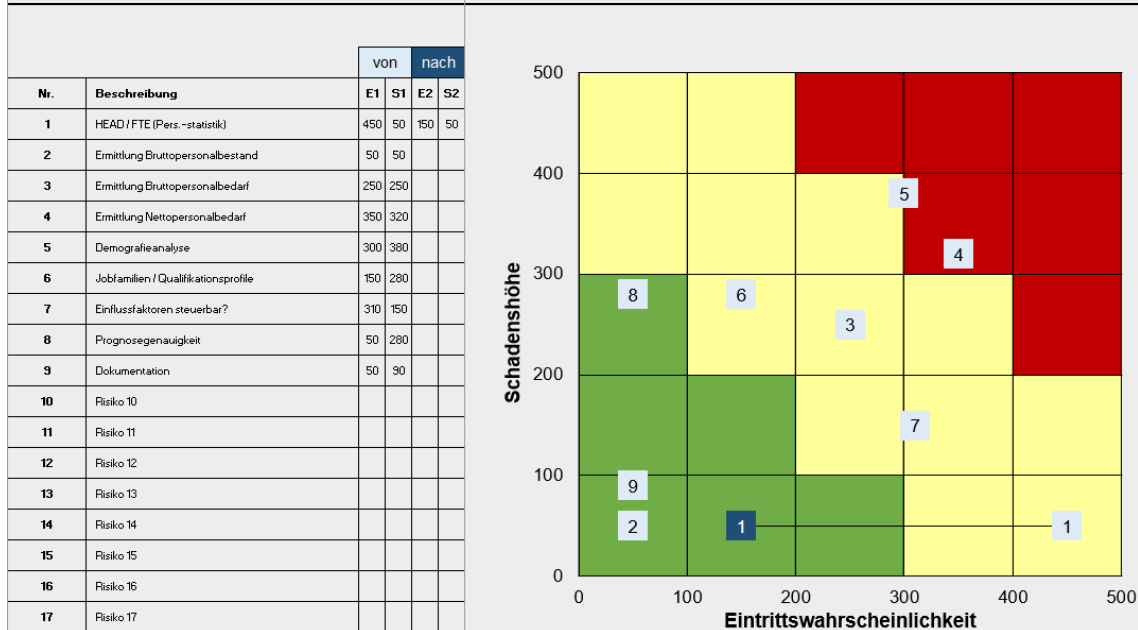


Festlegung der Prämissen und



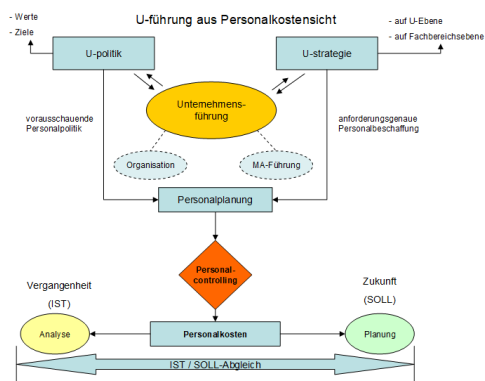
4.5.9 Personalplanung

Risikoanalyse Personalplanung

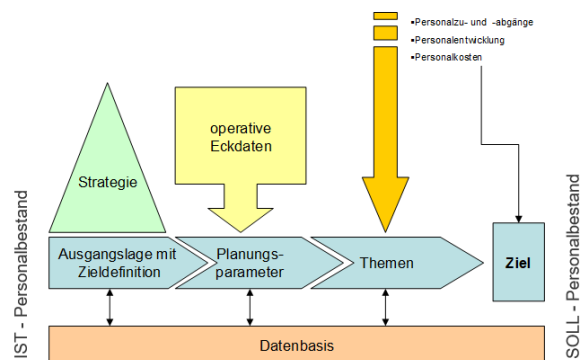


Nr.	IKS-Themen A-Z	Prüfungs- und Kontrollinhalte	Risikobeschreibung	P1	P2	Kontrolle	Termine
1	HEAD / FTE (Pers.-statistik)	Zuordnung der Mitarbeiterkategorien	ungenau, Abgrenzung zueinander nicht eindeutig	pw	pw	Plausibilität	Monat
2	Ermittlung Bruttopersonalbestand	Berechnung	falsche Prämissen	pw	pw	4 Augen	Jahr
3	Ermittlung Bruttopersonalbedarf	Berechnung	falsche Prämissen	pw	pw	4 Augen	Jahr
4	Ermittlung Nettopersonalbedarf	Berechnung	falsche Prämissen	pw	pw	4 Augen	Jahr
5	Demografieanalyse	Alter, Qualifikation, Vertragsstatus	Maßnahmen nicht zwingend definiert	pw	pw	Plausibilität	Jahr
6	Jobfamilien / Qualifikationsprofile	Bedarf an zukünftigen Fachkräften	Wiederbesetzungszeiträume zu kurz bemessen	pw	pw	Stichprobe	Jahr
7	Einflussfaktoren steuerbar?	Ausbildung, Recruiting vom Markt	Demografie und Fachkräftemangel	pw	pw	Plausibilität	Jahr
8	Prognosegenauigkeit	Planvergleiche auf Unternehmensebene quartärl	Zeit zu knapp bemessen	pw	pw	Stichprobe	Quartal
9	Dokumentation	gem den betrieblichen Erfordernissen	erfolgt nur ungenügend	pw	pw	Stichprobe	Quartal

Alle erforderlichen Prozesse beschreiben
festlegen

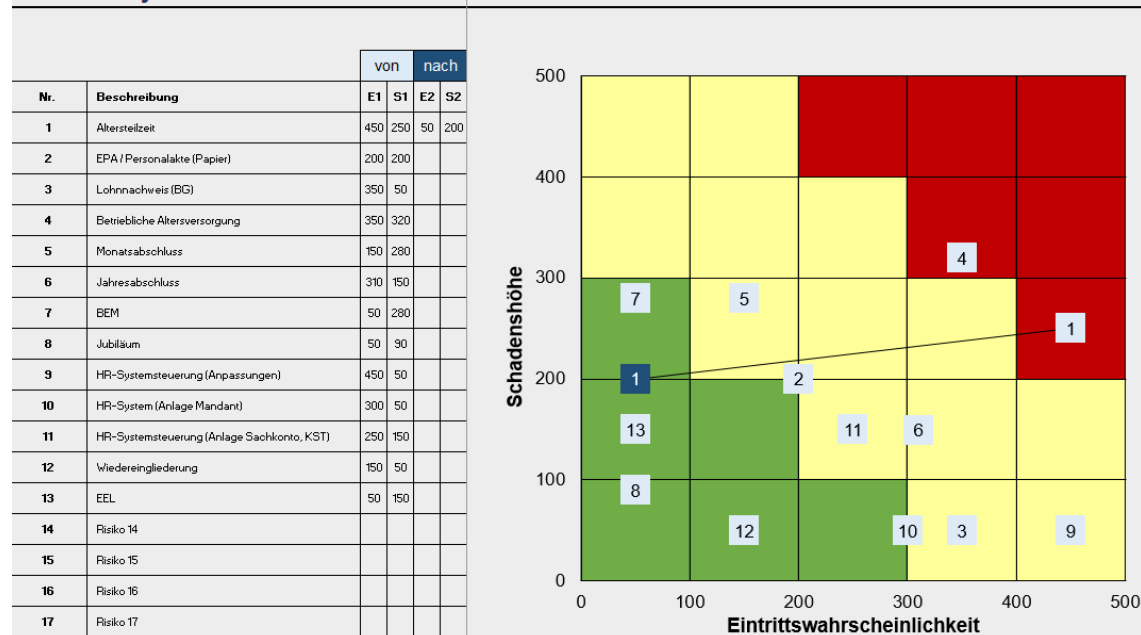


Strategie und operative Parameter

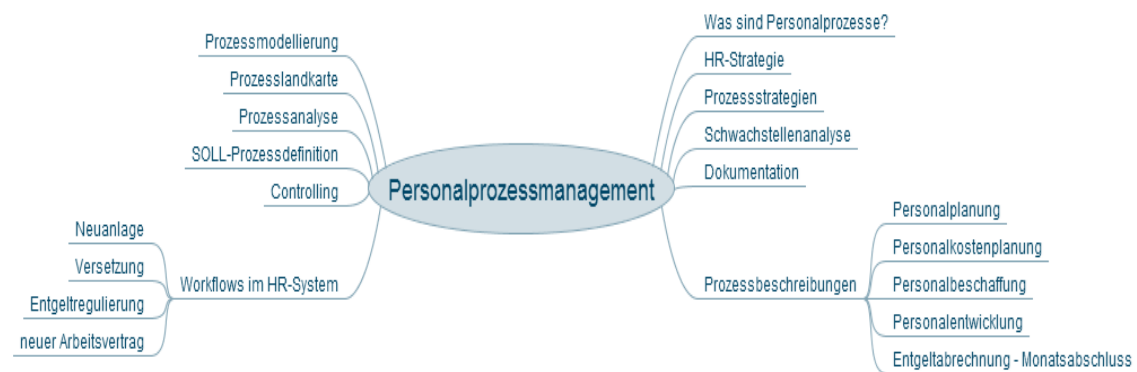


4.5.10 Prozesse

Risikoanalyse Prozesse

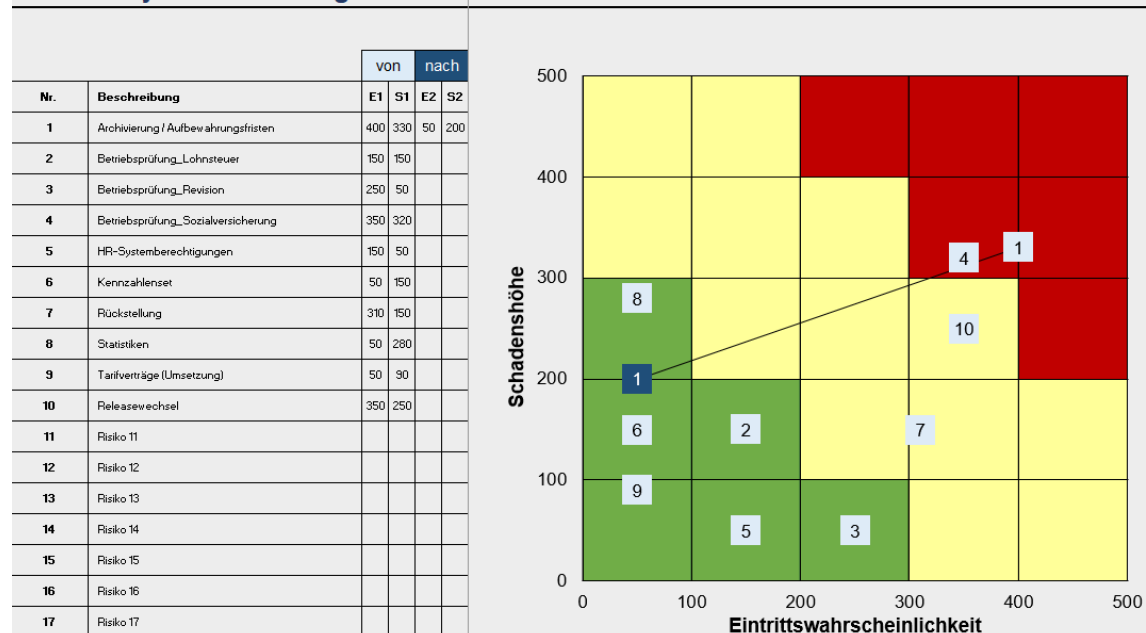


Nr.	IKS-Themen A-Z	Prüfungs- und Kontrollinhalte	Risikobeschreibung	P1	P2	Kontrolle	Termine
1	Altersteilzeit	Laufzeit, Aufstockungsbeträge, Insolvenzversicherung, Übergang in die Passiv-Phase	Umsetzung im Rahmen der Entgeltabrechnung	pw	pw	4 Augen	Bedarf
2	EPA / Personalakte (Papier)	Inhalte, Dokumentenhoheit, Aufbewahrungsfrist	fehlende Struktur	pw	pw	Stichprobe	Bedarf
3	Lohnnachweis (BG)	Lohnsumme und Stunden	fehlerhafte Ermittlung der Stunden und Beträge	pw	pw	Plausibilität	Jahr
4	Betriebliche Altersversorgung	Teilnahmequote, Beitragshöhe AG / AN, Steuer und SV	§ 40b / § 3 Nr. 63 EStG	pw	pw	4 Augen	Monat
5	Monatsabschluss	gem. Prozess "Monatsabschluss"	Teilprozess funktioniert nicht	pw	pw	4 Augen	Monat
6	Jahresabschluss	gem. Prozess der Revision, Inhalte und Auswirkungen der Releasewechsel	Komplexität	pw	pw	4 Augen	Jahr
7	BEM	Annahmequote durch MA	MA nehmen Angebot des AG nicht an	pw	pw	Stichprobe	Quartal
8	Jubiläum	Sonderzahlung, Freistellung, Feiertage	lohnsteuerliche Bewertung	pw	pw	Plausibilität	Monat
9	HR-Systemsteuerung (Anpassungen)	im Rahmen der Releasearbeiten	fehlerhafte Release	pw	pw	4 Augen	Bedarf
10	HR-System (Anlage Mandant)	gem. Checkliste	Steuerungsparameter vollständig eingerichtet?	pw	pw	4 Augen	Bedarf
11	HR-Systemsteuerung (Anlage Sachkonto, KST)	gem. Vorgabe durch FiBu	mangelnde Kommunikation	pw	pw	4 Augen	Bedarf
12	Wiedereingliederung	Prozesseinhaltung, Kommunikation	Abbruch der Wiedereingliederung	pw	pw	4 Augen	Monat
13	EEL	Prüfung Lohnfortzahlung	Qualität der Rückmeldung nicht ausreichend	pw	pw	Plausibilität	Monat



4.5.11 Risikomanagement

Risikoanalyse Risikomanagement - IKS



Nr.	IKS-Themen A-Z	Prüfungs- und Kontrollinhalte	Risikobeschreibung	P1	P2	Kontrolle	Termine
1	Archivierung / Aufbewahrungsfristen	Vollständigkeit, Löschung	wird nicht eingehalten	pw	pw	Stichprobe	Jahr
2	Betriebsprüfung_Lohnsteuer	gem. Bescheid	beanstandete Themen	pw	pw	4 Augen	Bedarf
3	Betriebsprüfung_Revision	gem. Bescheid	beanstandete Themen	pw	pw	4 Augen	Bedarf
4	Betriebsprüfung_Sozialversicherung	gem. Bescheid	beanstandete Themen	pw	pw	4 Augen	Bedarf
5	HR-Systemberechtigungen	Prüfung der Profile, Aktualität, PW-Wechsel 4-wöchentlich	User nicht aktuell / Austritte mit aktivem Account	pw	pw	4 Augen	Quartal
6	Kennzahlenset	Bedarf, Zweck, Umsetzung, Aktualität	Kennzahlen sind nicht zielführend, werden nicht benötigt	pw	pw	Plausibilität	Jahr
7	Rückstellung	monatlich: Zeitkonten und Resturlaub	fehlerhafte Berechnung	pw	pw	Stichprobe	Monat
8	Statistiken	intern: gem. Def. der dynamisierten Reports extern: bei Erstellung	nicht immer bedarfsgerecht	pw	pw	Plausibilität	Monat
9	Tarifverträge (Umsetzung)	analog Laufzeit und Inhalt	Auslegung bestimmter Themen	pw	pw	4 Augen	Bedarf
10	Releasewechsel	nach Vorgabe durch Softwareanbieter, Prüfung gem. Releaseinformation	fehlerhafte Release	pw	pw	4 Augen	Bedarf

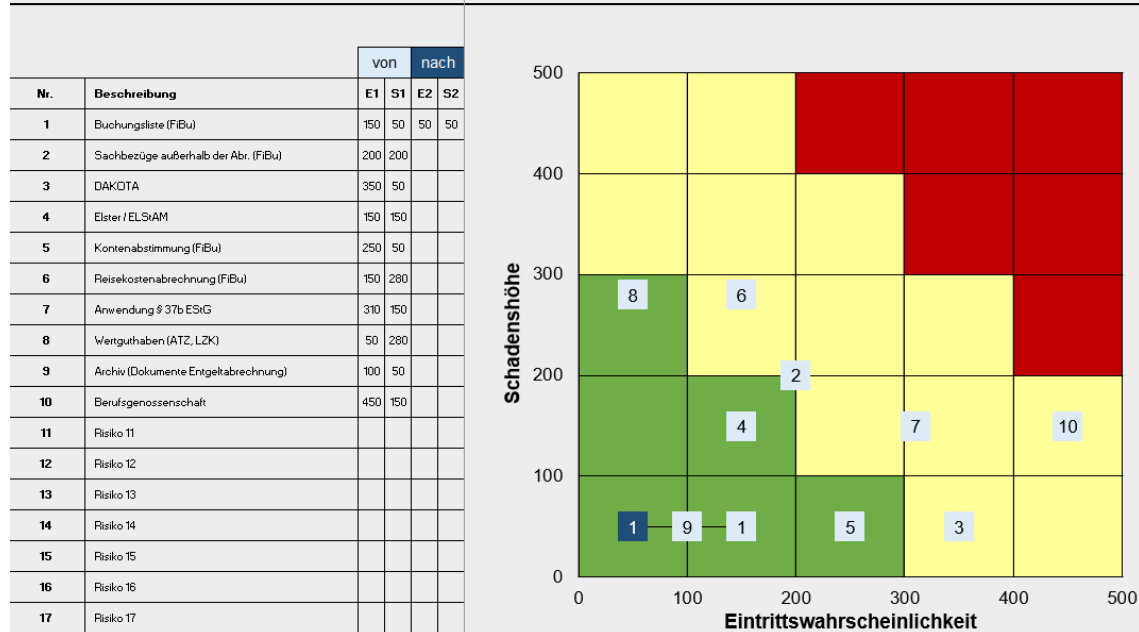
Implementierung der nachfolgenden Themenblöcke in den täglichen Ablauf:

Aktionsrisiken	Bedingungsrisiken	Personalrisiko- managementprozess	Beeinflussbare Personal- Risikofelder
- Monatsabschluss - Jahreswechsel	- Demografie - Gesetzliche Veränderungen	- Risikoidentifikation - Risikoanalyse/-bewertung - Risikosteuerung - Risikoverteilung - Risikoüberwachung	- Anpassungsrisiko - Loyalitätsrisiko - Austrittsrisiko - Motivationsrisiko - Engpassrisiko
Gestaltungsanforderungen			

- Übertragung des Risikogedankens auf die spezifischen Aufgaben des PMM
- Verbindung zum Personalmanagementsystem
- Integraler Baustein des gesamten ressourcen-orientierten Risikomanagements
- Risikomanagementkultur

4.5.12 Schnittstellen

Risikoanalyse Schnittstellen



Nr.	IKS-Themen A-Z	Prüfungs- und Kontrollinhalte	Risikobeschreibung	P1	P2	Kontrolle	Termine
1	Buchungsliste (FiBu)	Werte zum Vormonat	unbekannte Positionen	pw	pw	Plausibilität	Monat
2	Sachbezüge außerhalb der Abr. (FiBu)	Sensibilisierung in Routinegesprächen	Kenntnis darüber fehlt, Lohnsteuer wird nicht abgeführt	pw	pw	Plausibilität	Monat
3	DAKOTA	Gültigkeit des Zertifikats	Fehler beim Versand	pw	pw	Stichprobe	Quartal
4	Elster / ELStAM	Gültigkeit des Zertifikats	Daten können nicht abgerufen werden	pw	pw	Stichprobe	Quartal
5	Kontenabstimmung (FiBu)	monatlich und bei Bedarf	Kontenabstimmung erfolgt nicht	pw	pw	4 Augen	Monat
6	Reisekostenabrechnung (FiBu)	aktuell keine Aktivität	Daten im Lohnkonto	pw	pw	4 Augen	Monat
7	Anwendung § 37b EStG	Abstimmung mit FiBu jeweils im Januar	fehlerhafte Anwendung	pw	pw	Stichprobe	Jahr
8	Wertguthaben (ATZ, LZK)	monatliche Zuführung / Entnahme	fehlerhafte Berechnung	pw	pw	4 Augen	Jahr
9	Archiv (Dokumente Entgeltabrechnung)	Vollständigkeit	nicht alle erforderlichen Dokumente werden archiviert	pw	pw	Stichprobe	Jahr
10	Berufsgenossenschaft	Umstellung auf digitalen Lohnnachweis	ermittelte Stunden und Beträge	pw	pw	Stichprobe	Jahr

Beispiel für Nr. 1: Buchungsliste Finanzbuchhaltung (FiBu)

Unternehmen						Monat:		
Mandant						Softwareversion		
AbReis						Datum der Erstellung		
Buchungsliste								
Kostenart	KA-Bezeichnung	Kostenstelle	zu belastende Kostenstelle	Lohnart	Bezeichnung	Zuordnungsdatum	Betrag SOLL	Betrag HABEN
1900	AbrKtoL.G			AUS	Auszahl		0,00	2195,57
Summe Konto							0,00	2195,57
1901	SV-AN			AVa	AV-AG		0,00	66,47
1901	SV-AN			AVM	AV-AN		0,00	66,47
1901	SV-AN			KVA	KV-AG		0,00	213,64
1901	SV-AN			KVM	KV-AN		0,00	213,63
1901	SV-AN			UM1	KVUm1		0,00	37,98
1901	SV-AN			UM2	KVUm2		0,00	5,70
1901	SV-AN			KVZ	KV Zusatz AN		0,00	28,49
1901	SV-AN			PVA	PV-AG		0,00	26,90
1901	SV-AN			PVM	PV-AN		0,00	26,90
1901	SV-AN			RVA	RV-AG		0,00	314,92
1901	SV-AN			RVM	RV-AN		0,00	314,92
Summe Konto							0,00	1316,02
1902	EinbSteuer			LSM	Lohnsteuer		0,00	318,83
Summe Konto							0,00	318,83
1903	EinbKstEV			KJR	KJSt		0,00	0,19
Summe Konto							0,00	0,19
4300	L&G	A0001	A0001				3165,00	0,00
Summe Konto							3165,00	0,00
4301	SVBR&G	A0001	A0001				665,61	0,00
Summe Konto							665,61	0,00
Gesamtsumme							3830,61	3830,61
Gesamtsummen je Kostenart								
1900	AbrKtoL.G						0,00	2195,57
1901	SV-AN						0,00	1316,02
1902	EinbSteuer						0,00	318,83
1903	EinbKstEV						0,00	0,19
4300	L&G						3165,00	0,00
4301	SVBR&G						665,61	0,00
Gesamtsumme							3830,61	3830,61

Verantwortung Personal:

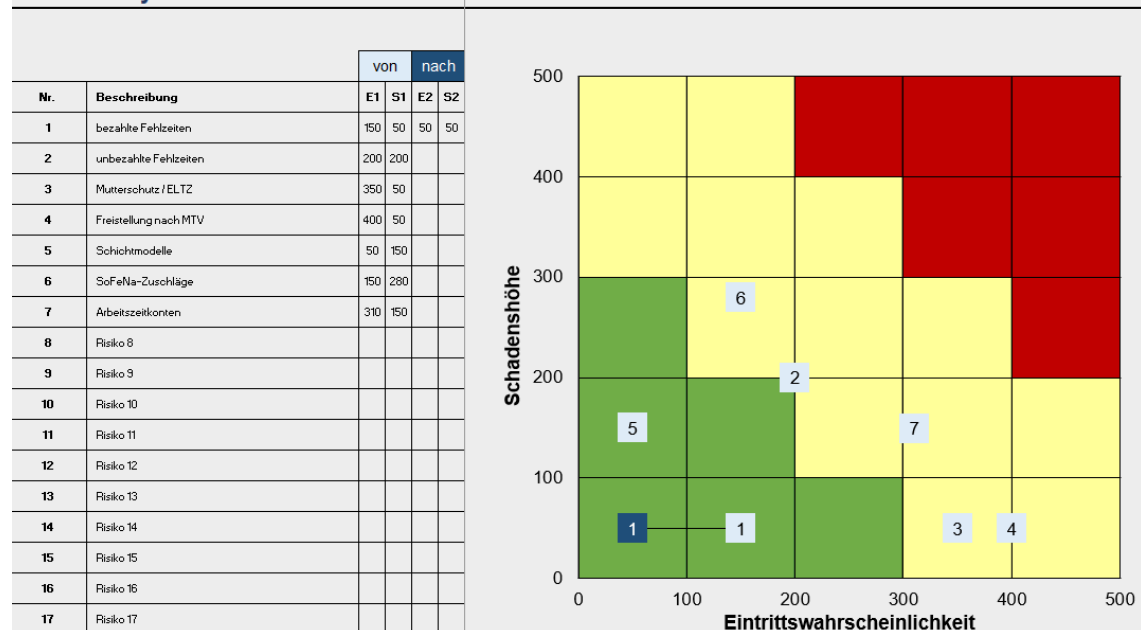
- Detaillierungsgrad
- Vollständigkeit und Richtigkeit
- Termingerechte Bereitstellung
- ...

Verantwortung Finanzbuchhaltung:

- Vollständige Verbuchung auf den Sachkonten
- Zeitnahe Kontenabstimmung
- Kommunikation bei Veränderungen
- ...

4.5.13 Zeitwirtschaft

Risikoanalyse Zeitwirtschaft



Nr.	IKS-Themen A-Z	Prüfungs- und Kontrollinhalte	Risikobeschreibung	P1	P2	Kontrolle	Termine
1	bezahlte Fehlzeiten	Stichproben Workflow	Mitarbeiter melden nicht alle Abwesenheiten	pw	pw	Stichprobe	Quartal
2	unbezahlte Fehlzeiten	Kürzung Entgelt	unklare Kürzung	pw	pw	Stichprobe	Monat
3	Mutterschutz / ELTZ	Prozesseinhaltung, Dokumentation	Mutterschaft wird nicht angezeigt, Arbeitszeit	pw	pw	4 Augen	Monat
4	Freistellung nach MTV	gem. Tarifvertrag	fehlende Nachweise	pw	pw	4 Augen	Monat
5	Schichtmodelle	Zuordnung zum Mitarbeiter	Schichtwechsel werden nicht gemeldet	pw	pw	Stichprobe	Jahr
6	SoFeNa-Zuschläge	gem. Tarifvertrag	nicht analog Tarif umgesetzt	pw	pw	Plausibilität	Quartal
7	Arbeitszeitkonten	gem. den betrieblichen Regelungen	Zeitsalden sind zu hoch	pw	pw	Stichprobe	Monat



Ausgewählte Themen, die heute im IKS der Unternehmen vorzufinden sind:

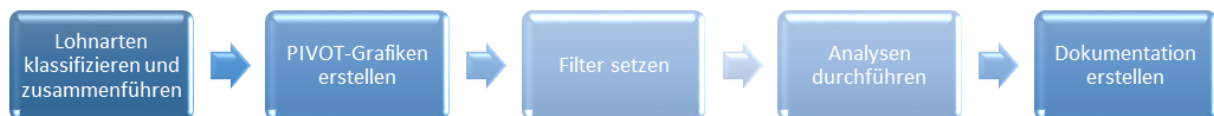
- Zeiterfassung
- Personaleinsatzplanung
- Zutrittskontrolle und Fehlzeitenmanagement
- flexible Arbeitszeitmodelle
- leistungsbezogene Vergütung
- Ressourcensteuerung
- Einsatz moderner Zeitwirtschaftssoftware

4.6 Risikoanalysen Detail

Die Detailanalysen sollten im HR-Reporting abgebildet sein, oftmals erfolgt eine Weiterverarbeitung mit EXCEL.

Beispiele:

- Doppelte Bankverbindung
- Lohnartenanalyse Bruttolohn
- Zahlungsverkehr Arbeitnehmer (Analyse der Abweichungen zum Vormonat)
- Lohnartenanalyse Personalkosten
- Lohnartenanalyse Zeitzuschläge

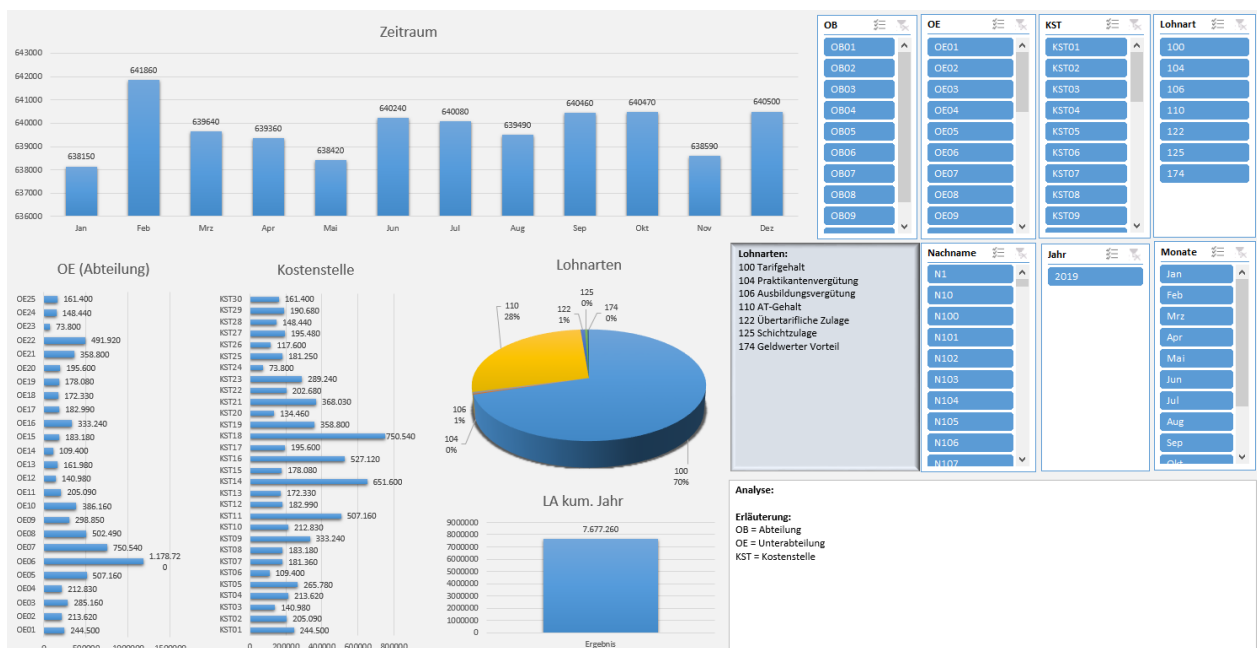


4.6.1 Doppelte Bankverbindung

MAN	AK	KST	OB	OE	PNR	Nachname	Vorname	BIC	IBAN
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0001	N1	V1	PBNKDEFFXXX	DE0000000000000000000001
M1	AK1	KST09	OB03	OE16	P0048	N48	V48	PBNKDEFFXXX	DE0000000000000000000001
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0002	N2	V2	HELADEF1GRU	DE0000000000000000000002
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0003	N3	V3	BYLADEM1001	DE0000000000000000000003
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0004	N4	V4	COBADEHD001	DE0000000000000000000004
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0005	N5	V5	HELADEF1WET	DE0000000000000000000005
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0006	N6	V6	VBMHDE5FXXX	DE0000000000000000000006

4.6.2 Lohnartenanalyse Bruttolohn

Auswertung von Einzellohnarten oder Kumulationen stichtagsbezogen und im zeitlichen Verlauf.



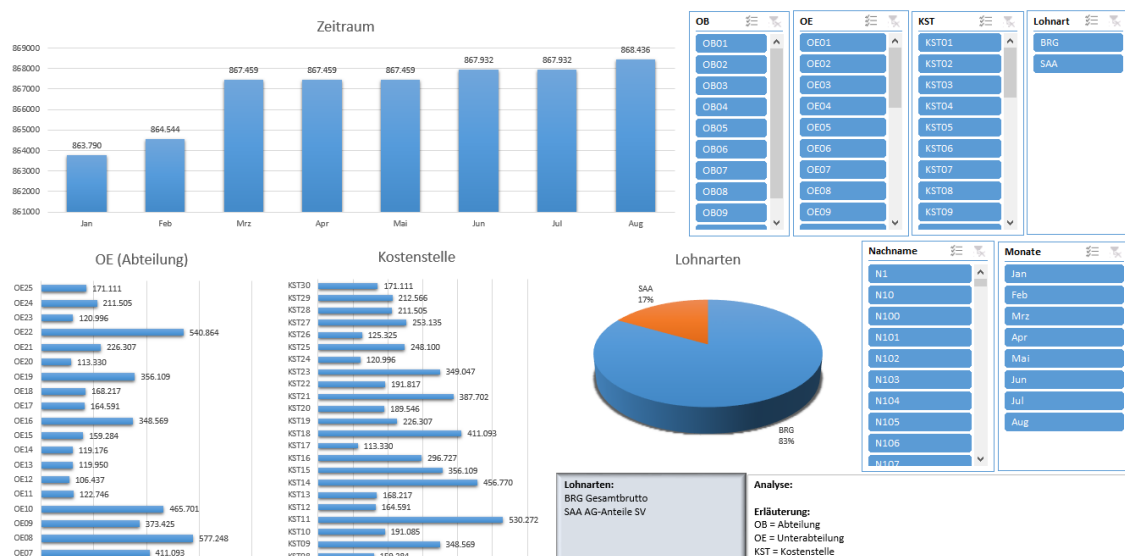
4.6.3 Lohnartenanalyse monatliche Auszahlung

Die Analyse zeigt alle Mitarbeiter mit Auszahlungsdifferenz zum Vormonat

LA-Analyse Zahlungsverkehr AN (LA AZB)											
MAN	AK	KST	OB	OE	PNR	Nachname	Vorname	01.07.2019	01.08.2019	Differenz	
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0003	N3	V3	1600,00	2600,00	1000	
M1	AK1	KST28	OB10	OE24	P0187	N187	V187	2458,00	3258,00	800	
M1	AK1	KST09	OB03	OE16	P0049	N49	V49	2067,00	2567,00	500	
M1	AK1	KST10	OB04	OE04	P0058	N58	V58	4025,00	4300,00	275	
M1	AK1	KST12	OB05	OE17	P0069	N69	V69	2154,00	2350,00	196	
M1	AK1	KST07	OB03	OE03	P0037	N37	V37	2040,00	2200,00	160	
M1	AK1	KST17	OB06	OE20	P0122	N122	V122	2100,00	2250,00	150	
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0008	N8	V8	2200,00	2300,00	100	
M1	AK1	KST21	OB08	OE08	P0165	N165	V165	2067,00	2164,00	97	
M1	AK1	KST20	OB08	OE08	P0143	N143	V143	1258,00	1354,00	96	
M1	AK1	KST14	OB06	OE06	P0090	N90	V90	2345,00	2426,00	81	
M1	AK1	KST13	OB05	OE18	P0084	N84	V84	1239,00	1290,00	51	
M1	AK1	KST03	OB02	OE12	P0014	N14	V14	2154,00	2200,00	46	
M1	AK1	KST14	OB06	OE06	P0109	N109	V109	2980,00	3021,00	41	
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0007	N7	V7	2150,00	2190,00	40	
M1	AK1	KST05	OB02	OE03	P0025	N25	V25	2684,00	2720,00	36	
M1	AK1	KST11	OB05	OE05	P0078	N78	V78	2684,00	2720,00	36	
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0001	N1	V1	1700,00	1730,00	30	
M1	AK1	KST19	OB07	OE21	P0139	N139	V139	2574,00	2600,00	26	
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0002	N2	V2	1750,00	1750,00	0	
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0004	N4	V4	1800,00	1800,00	0	
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0005	N5	V5	1900,00	1900,00	0	
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0006	N6	V6	2100,00	2100,00	0	

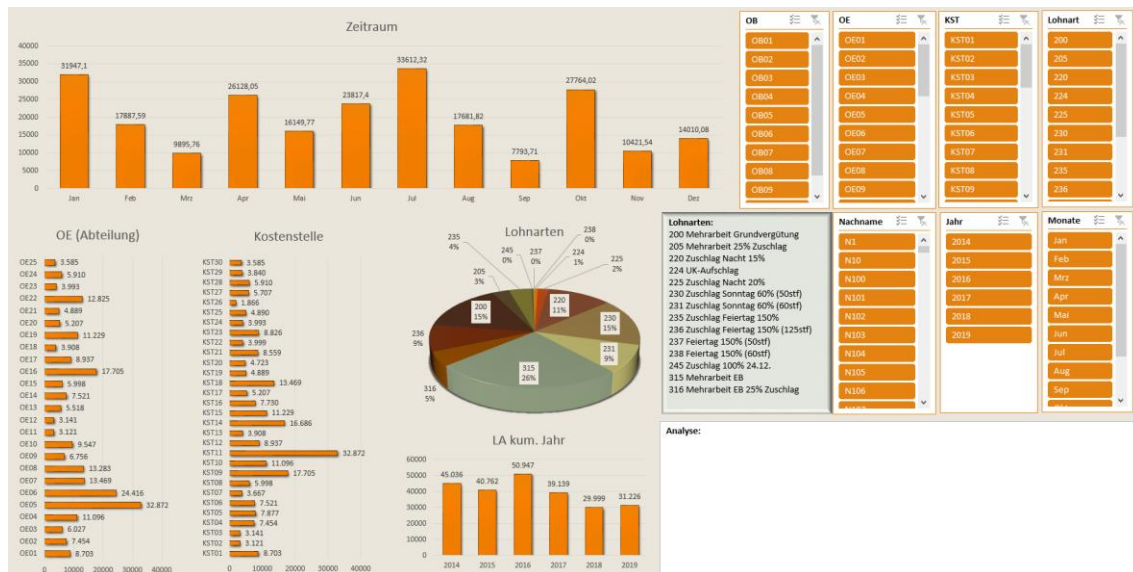
4.6.4 Lohnartenanalyse Personalkosten

Abstimmung PLAN zu IST bzw. Entwicklung der IST-Personalkosten im Zeitverlauf.



4.6.5 Lohnartenanalyse Zeitzuschläge

Analyse der Zeitzuschläge, sozialversicherungs- und steuerrechtliche Behandlung, Verteilung.



Zusammenfassung und Aktivitäten

- Erstellung der Risikobeschreibungen für die zu prüfenden Themen
- Aus Gründen der besseren Übersicht sollte je Themenpaket ein Analyse-Dashboard erstellt werden
- Zuordnung der Prüfer, Art der Kontrolle und Termine

4.7 Risikosteuerung

Welche Maßnahmen sind erforderlich, um die gemessenen und analysierten Risiken zu steuern?
An die erkannten Risiken kann wie folgt herangegangen werden:



- Die Rangfolge der Risikobearbeitung ergibt sich aus der Risikobewertung
- Der „Zugriff“ auf die Risiken ist zweigeteilt:

Interne (eigene) Risiken = direkter Zugriff (z.B. manuelle Stammdatenpflege)

Externe (eigene, aber fremdgesteuerte) Risiken = indirekter Zugriff (z.B. ELStAM-Daten)

4.7.1 Vorsorge

Das Risiko ist bekannt. Mit geeigneten Maßnahmen kann das Risiko zukünftig minimiert bzw. der Sachverhalt so gesteuert werden, dass das Risiko erst gar nicht entsteht.



Beispiel

Beispiel: Stammdatenanlage eines neuen Mitarbeiters im HR-System.

IST-Situation:

- Die Stammdatenanlage erfolgt manuell ohne Systemunterstützung. Das Vier-Augen-Prinzip wird nicht praktiziert.

Risiken:

- fehlerhafte Zuordnung Mandant / Abrechnungskreis, Eingabefehler, für die Abrechnung wichtige Felder werden nicht bearbeitet.

Vorsorge:

- Die Stammdatenanlage erfolgt zukünftig mittels des Workflows „Neueintritt“. Der Personalsachbearbeiter wird durch alle zu bearbeitenden Masken und Felder geführt. Die Eingabemöglichkeiten je Feld werden durch Pull-Down-Menüs vorgegeben. Nach Abschluss der Dateneingabe wird eine Prüfaufgabe an einen weiteren Sachbearbeiter erzeugt, der dann bis zur ersten Abrechnung die Daten prüfen und freigeben muss. Erst hiernach erfolgt die Produktivsetzung und der Mitarbeiter kann erstmalig abgerechnet werden.

4.7.2 Vermeidung

Mit der Strategie „Vermeidung“ soll die Summe aller Risiken reduziert werden. Weil mit jeder Aktivität auch Risiken verbunden sind, ist hier zu prüfen, welche Maßnahmen für welche Risiken geeignet sind. In der Abrechnungspraxis erfolgt die Risikovermeidung größtenteils durch Setzung und Überwachung von sogenannten „Prüfkorridoren“:

- Auswertung aller Mitarbeiter mit einer monatlichen Bruttolohnsumme > X EUR
- Auswertung aller Mitarbeiter bis monatlich 450 EUR (Sozialversicherungsprüfung Minijobs, Steuerung BGS / PGS)
- Auswertung aller Mitarbeiter im Zahlungsverkehr ohne Entgelt oder Entgelt > X EUR
- ...

4.7.3 Begrenzung

Im Rahmen der monatlich durchzuführenden Entgeltabrechnung werden hier für die vordefinierten Sachverhalte bzw. Lohnarten sogenannte Limits gesetzt. Dies bedeutet, dass Feldeingaben wertmäßig begrenzt werden und Auswertungen die Personalfälle aufzeigen, die außerhalb dieser Limits liegen.

Maske „Variable Daten“: Der Eingabewert „Betrag“ ist bis 9.999 EUR limitiert, eine Fehleingabe (10.000 EUR anstatt 1.000 EUR ist nicht möglich oder wird zumindest systemseitig hinterfragt).

Zuordnungszeitraum: Oktober 2016

Lohnart: 122 Ubertarifliche Zulage 127

Grunddaten | Kosten | Vertextung | Zuordnung | Fremdwährung

Eingabewerte

Betrag: [] Stunden: [] Tage: []

Faktor: [] %-Satz: [] Sonstiger Wert: []

4.7.4 Verteilung

Auf die Risikoverteilung kann z.B. durch Neuorganisation des Fachbereichs (Beispiel Personalabteilung) Einfluss genommen werden.

Alte Organisationsform: Referentenmodell (Trennung Personalreferent – Entgeltabrechnung)

Neue Organisationsform: Betreuungsmodell (Ein Ansprechpartner für „alle“ Personalthemen)

Bei der Risikoverlagerung werden bestimmte Risiken aus dem Unternehmen heraus verlagert, z.B. Outsourcing der Entgeltabrechnung.

4.7.5 Überwälzung

Bei der Risikoüberwälzung werden bestimmte Risiken auf den Vertragspartner übertragen. Im Rahmen der Personalarbeit kann dies z.B. die Datenpflege der Bankverbindung und Adressdaten sein.

IST-Situation:

Der Mitarbeiter meldet der Personalabteilung seine neue Bankverbindung / Adresse. Diese übernimmt die Daten in den Personalstammsatz des Mitarbeiters (Risiko: Übertragungsfehler, z.B. durch Zahlendreher in der Bankverbindung, mit der Folge, dass ausgeführte Zahlungen von der Bank zurückgegeben werden).

SOLL-Situation:

Der Mitarbeiter erhält mittels ESS / MSS Zugriff auf bestimmte Daten im HR-System und kann diese selbst pflegen. Das Risiko geht von der Personalabteilung auf den Mitarbeiter über.

4.7.6 Kompensation

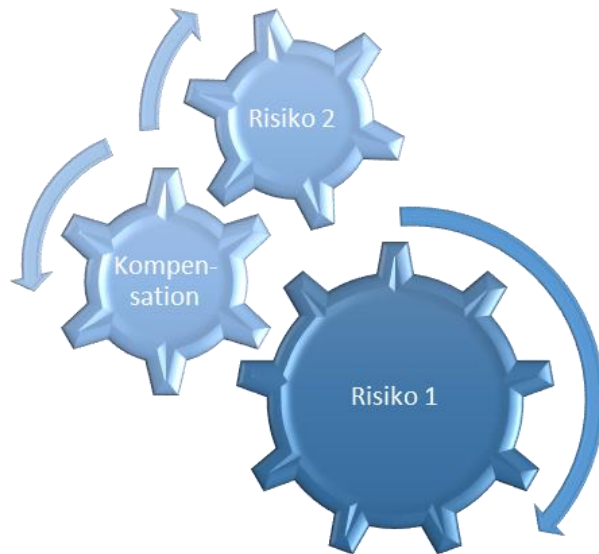


Beispiel

Im Rahmen der Risikokompensation werden risikobehaftete Personalthemen ausgeglichen.

- Der Arbeitgeber bietet in der betrieblichen Altersversorgung den Durchführungsweg „Pensionsfonds“ mit zwei Produkten an.
 - Fonds 1: Anlage in Immobilien- und Rentenpapiere mit einer Rendite von x%
 - Fonds 2: Anlage in Aktien mit einem höheren Risikograd

Eventuelle Verluste im Fonds 2 werden durch Fonds 1 kompensiert.



Zusammenfassung und Aktivitäten

- Festlegung der Maßnahmen, mit denen den Risiken begegnet werden soll

4.8 Test

Die Kontrollaktivitäten umfassen einzelne Aufgaben, Vorgänge (Prozesse), Methoden und Maßnahmen und lassen sich in die folgenden Kategorien einteilen:

manuell	automatisiert	unabhängig
• Vollständigkeit der PSA • Beleg- und Listenabgleich • physische Kontrollen	• Schreib-Lese-Berechtigungen • Passwortregeln • Fehlerprotokolle	• durch Geschäftsführung • Interne Revision • Wirtschaftsprüfer

Manuell:

a) Vollständigkeitsprüfung Personalakte

- Bewerbungsunterlagen, Anbahnungskorrespondenz bis zum ersten Arbeitstag, Einstellungsuntersuchung und -test, Arbeitsvertrag mit Anlagen, BR-Anhörung, Stellenbeschreibung, Stellenbesetzungsantrag, Arbeitspapiere, weitere unternehmensbezogene Dokumente.
- Die Prüfung erfolgt jeweils im Eintrittsmonat vor der ersten Abrechnung. Dokumentation der Prüfung: Kontrollbeleg mit 2 Unterschriften.

b) Beleg- und Listenabgleich:

- Keine Buchung ohne Beleg. Es werden Stichproben (5-10% der Eingabebelege) geprüft.
- Unter Beleg versteht man alle Dokumente, deren Inhalte im HR-System erfasst werden.

- Listenabgleich = Vollständigkeits- und Plausibilitätsprüfung (2 Listen gegeneinander, eine Liste mit vorhandenen Belegen, 2 Reports aus dem HR-System (z.B. mit SVERWEIS)).

c) Physische Kontrollen:

- Zugangsbeschränkungen
- Räumliche Trennung

Automatisiert:

a) Zugriffsberechtigung auf Daten im HR-System

- Nur Lesen
- Schreiben und Lesen
- Einschränkung auf Masken und Felder
- Organisatorische Einschränkung (Kostenstelle, Abteilung, Unternehmen, Konzern)
- Fachliche Einschränkung: Berechtigungsprofile für Sachbearbeiter, Personalreferent, Entgeltabrechner, Zeitbeauftragte, Führungskräfte, Assistenz, jeder einzelne Mitarbeiter

b) Passwortregeln

- Zusammensetzung (Kombination aus Buchstaben, Zahlen und Sonderzeichen)

c) Fehlerprotokolle

- Verdienstabrechnung (Steuerdaten fehlen, ...)
- Zahlungsverkehr (Mitarbeiter ohne Entgelt)
- Zeitwirtschaft (fehlende Buchung, Kollision von Zeitbuchung und Abwesenheitsgrund, ...)
- DEÜV (Meldegründe)
- Zahlungsverkehr Arbeitgeber (Krankenkassen, Finanzamt, betriebliche Altersvorsorge, ...)

Unabhängig

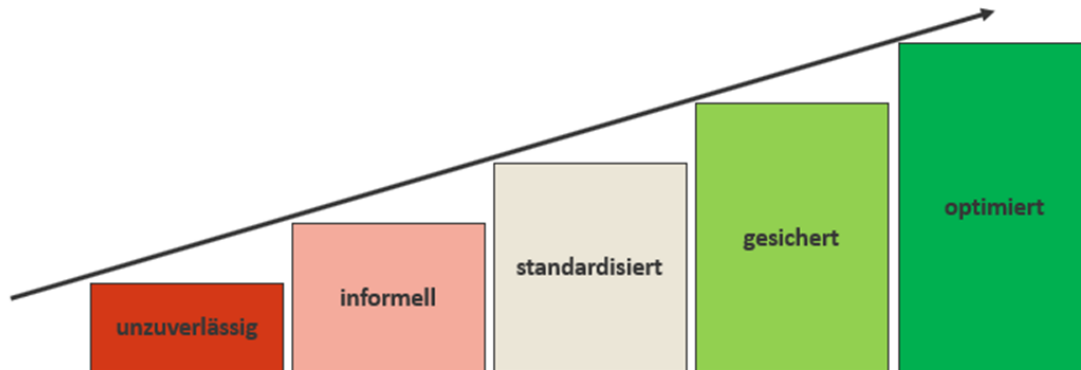
Übergeordnete Prozesse und Zusammenhänge, Vollständigkeit und Korrektheit im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten (Bilanz)

- Funktionierendes IKS im HR-Bereich
- Vollständigkeit der Themen und Kontrollen
- Plausibilitätsprüfungen
- Schnittstellen und Verantwortung.

Kontrollen können eine vorbeugende (präventive) oder aufdeckende (detektive) Wirkung haben. Wirksamkeit, Nachvollziehbarkeit und Effizienz des IKS hängen im Wesentlichen von der ausgewogenen Mischung der verschiedenen Kontrollaktivitäten ab. Ein angemessenes Verhältnis von präventiven und detektiven Kontrollen kann die verschiedenen Kontrollziele besser abdecken als Maßnahmen, die nur darauf ausgerichtet sind, Fehler aufzudecken.

Mindestanforderungen an das interne Kontrollsystem

Zur Einschätzung der Wirksamkeit eines IKS kann die folgende Übersicht als Hilfestellung herangezogen werden:



Die Mindestanforderungen werden erfüllt, wenn die Stufe „standardisiert“ erreicht wird.

Ein IKS ist nur dann wirksam, wenn es auch angewendet wird!

Stufe 1:

Unzuverlässig – Kontrollen zufällig, nicht nachvollziehbar; keine Dokumentation

Stufe 2:

Informell – Kontrollen werden durchgeführt, sind jedoch teilweise nicht nachvollziehbar; keine ausreichende Dokumentation

Stufe 3:

Standardisiert – Tätigkeiten und Kontrollen sind definiert und dokumentiert (wer, wann, was, wie) und werden ausgewertet; Kontrollen werden vollständig durchgeführt; regelmäßige Anpassung an veränderte Risiken

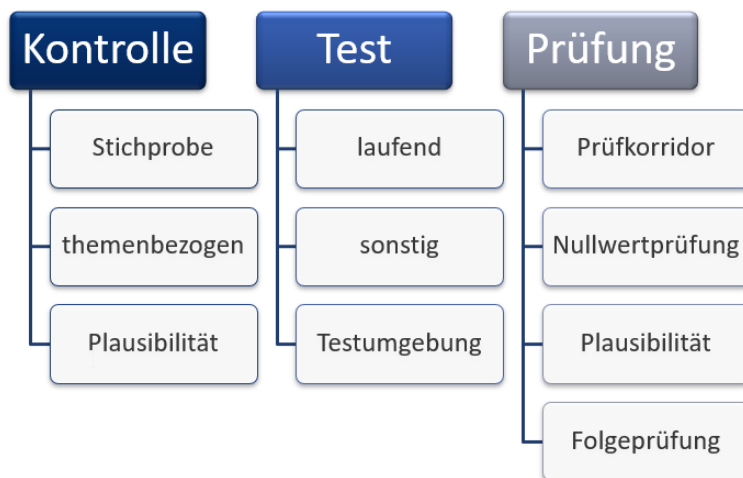
Stufe 4:

Gesichert – Geschäftsführung bestätigt Funktionstüchtigkeit des IKS; detaillierte Beschreibung der IKS-Abläufe

Stufe 5:

Optimiert – IKS-Aktivitäten zusätzlich mit anderen Prüffunktionen abgestimmt; Risikomanagement und IKS als integriertes System

4.8.1 Kontrollen, Tests und Prüfungen



Kontrolle:

= Durchführung eines Vergleichs zwischen geplanten und realisierten Größen sowie Analyse der Abweichungsursachen

a) Stichprobe

- 10% der monatlichen Eingabebelege
- Jede zweite Personalakte der Neueintritte pro Monat vor Durchführung der ersten Abrechnung
- Jede fünfte Position einer Abrechnungsliste (z.B. Liste aller Mitarbeiter mit Höhe des Weihnachtsgeldes)

b) Themenbezogen



Beispiel

Doppelte Bankverbindung im „Zahlungsverkehr Arbeitnehmer“

MAN	AK	KST	OB	OE	PNR	Nachname	Vorname	BIC	IBAN
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0001	N1	V1	PBNKDEFFXXX	DE00000000000000000001
M1	AK1	KST09	OB03	OE16	P0048	N48	V48	PBNKDEFFXXX	DE00000000000000000001
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0002	N2	V2	HELADEF1GRU	DE00000000000000000002
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0003	N3	V3	BYLADEM1001	DE00000000000000000003
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0004	N4	V4	COBADEHD001	DE00000000000000000004



Beispiel

Abweichender Auszahlungsbetrag laufender Monat zum Vormonat

MAN	AK	KST	OB	OE	PNR	Nachname	Vorname	01.07.2019	01.08.2019	Differenz	±
M1	AK1	KST01	OB01	OE01	P0003	N3	V3	1600,00	2600,00	1000	
M1	AK1	KST28	OB10	OE24	P0187	N187	V187	2458,00	3258,00	800	
M1	AK1	KST09	OB03	OE16	P0049	N49	V49	2067,00	2567,00	500	

c) Plausibilität



Beispiel

Umsetzung des Tarifabschlusses in den Tarifsteuerungen des HR-Systems und Abgleich der Beträge mit den Werten der Einzel-Verdienstabrechnungen der Mitarbeiter. Auf Listenebene: Werden alle Mitarbeiter einer Tarifgruppe auch gleich vergütet?

Tests

a) Laufende Tests

- Funktionsfähigkeit des HR-Systems (insbesondere nach Updates)
- Ermittlung der gesetzlichen Abzüge (Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge)
- Interne (Finanzbuchhaltung) und externe (ELStER / ELStAM) Schnittstellen

b) Sonstige Tests

- Sonderzahlungen (Urlaubs- und Weihnachtsgeld)
- Berechtigungsprofile HR-Arbeitsplätze
- Auswertung definierter Reports

c) Testumgebung

- Entwicklungs- und Konsolidierungssystem
- Externer Mandant (beinhaltet nur „Testfälle“)

Prüfungen

Prüfungsarten:

- Vollständigkeitsprüfung: z.B. monatlich alle Mitarbeiter mit aktiver Pfändung
- Fachliche Prüfung: z.B. korrekte Ermittlung der SV-Abzugslohnarten
- Ergebnisprüfung z.B. Vergleich der Ergebnisse Vormonat bzw. gleicher Monat Vorjahr

a) Prüfkorridor

- Alle Mitarbeiter mit Einkommen zwischen 0,01 und 450,00 EUR (= Minijobber)
- Alle Mitarbeiter mit Einkommen zwischen 450,01 und 1.300 EUR (= Übergangsbereich)
- Zahlungsverkehr Arbeitnehmer: alle Mitarbeiter mit Einkommen größer 2.500 EUR

b) Nullwertprüfung

- Summe der Lohnsteuer-Lohnarten ./ Summe auf Lohnsteueranmeldung = 0
- Summe der SV-Lohnarten ./ Summe der Beitragsnachweise = 0
- Summe der Einzellohnarten ./ Summe der kumulierten Lohnarten = 0 (z.B. Gesamtbrutto, Steuerbrutto, ...)

c) Plausibilität

- Aktive Abrechnungsfälle = Summe Vormonat + Zugänge ./ Abgänge
- Automatische Systemprüfung bei Dateneingabe Geburtsdatum / Sozialversicherungsnummer
- Kinderfreibetrag auf ELStAM-Maske = Systemhinweis, wenn Kinderlosenzuschlag = „ja“ gesteuert

d) Folgeprüfung

- Korrektur Brutto Lohn (Nachzahlung): Folgeprüfung = Korrektur gesetzliche Abzüge und Auszahlungsbetrag
- Einmalzahlung „Märzklausel“: Folgeprüfung = korrekte DEÜV-Meldung
- Auszahlung Mehrarbeit: Folgeprüfung = laufender oder sonstiger Bezug

4.8.2 Fehleranalyse

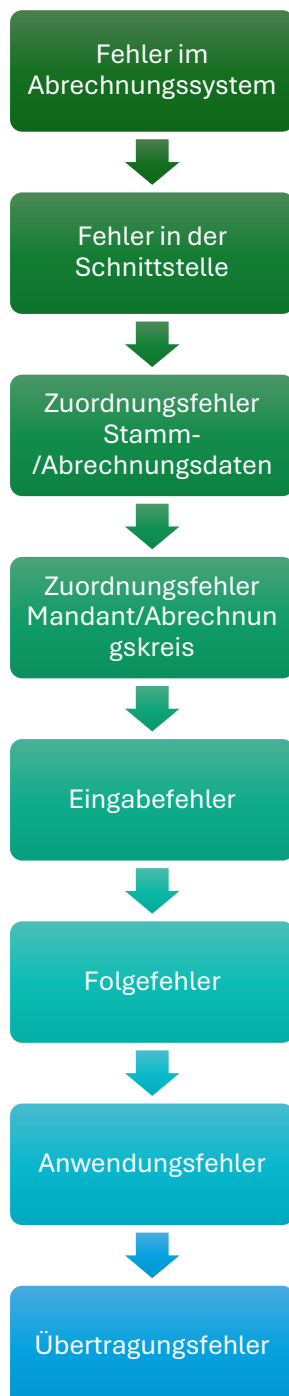
Fehleranalysen umfassen eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden und Werkzeuge des reaktiven und präventiven Qualitätsmanagements. Ein Baustein ist die Prozessanalyse. Diese wird eingesetzt, um Prozesse zu visualisieren und um Zusammenhänge transparent darzustellen – im IKS-Umfeld eine bewährte Methode zur Identifikation möglicher Risiken.

Vorteile:

- Schnelle, systematische Identifikation denkbarer Fehlerursachen
- Einfache Beschreibung von Vermeidungs- und Abhilfemaßnahmen
- Nachvollziehbare Darstellung der Wirkzusammenhänge

Fehleranalyse

- Fehler im Abrechnungssystem
- Fehler in der Schnittstellenprogrammierung
- Zuordnungsfehler Stamm-/Abrechnungsdaten
- Zuordnungsfehler Mandant/Abrechnungskreis
- Eingabefehler, Folgefehler
- Anwendungsfehler
- Übertragungsfehler



- Fehler im Release / beim Releasewechsel
- Fehler im Customizing
- Fehler in den Steuerungsparametern (Lohnsteuer, Sozialversicherung, Lohnartensteuer, ...)
- Buchungsliste liefert nicht die vollständigen Informationen
- Buchungsliste ist nicht anforderungsgerecht (nach Vorgabe der Finanzbuchhaltung) aufgebaut
- Reports sind fehlerbehaftet (Daten, Mitarbeiter, Informationen sind unvollständig)
- Variable Entgeltbestandteile werden als feste Entgeltbestandteile angelegt
- Fehlerhafte Tariftabellen
- Rückrechnungen / Überträge aus Vormonaten fehlerhaft (z.B. falscher Monat)
- Mitarbeiter werden im falschen Mandanten angelegt
- Mitarbeiter erhalten fehlerhafte Vertragszuordnungen (angestellte, gewerbliche, außertarifliche Mitarbeiter, ...)
- Zahlendreher
- Fehlerhafte Beträge
- Fehlende Informationen

Beispiel: Eine studentische Aushilfe wird im Rahmen einer „kurzfristigen Beschäftigung“ (sozialversicherungs-frei) beschäftigt, hätte aber bei richtiger Beurteilung als Werkstudent (rentenversicherungspflichtig) eingestellt werden müssen, da die Möglichkeiten der kurzfristigen Beschäftigung bereits ausgeschöpft waren. Folgefehler: keine Beitragsabführung an die Krankenkasse.

4.8.3 Optimierung von Kontrollverfahren



- Release und Updates werden in einer Testumgebung eingespielt und geprüft, bevor sie im Produktivsystem zum Einsatz kommen
- Beispiel Buchungsliste: Änderungen (Sachkonten, Kostenstellen, Lohnarten) müssen vor Erstellung der Buchungsliste bekannt und umgesetzt sein
- Lohnarten nur für fest definierte Masken zulassen. Beispiel: variables Entgelt wird für die Erfassung in den festen Entgeltbestandteilen gesperrt.
- Eindeutige Benennung der Mandanten, Einrichtung von Planstellen, Anwendung 4-Augen-Prinzip
- Plausibilitätsprüfung auf Feldebene (Vorgabe maximaler Betrag, Einrichtung von Pull-Down-Menüs)
- Entstehen, wenn Eingabefehler vorliegen: falsches Entgelt führt zu fehlerhafter Ermittlung der Lohnsteuer und Sozialversicherung. Verprobung, z.B. Bruttolohn mit Auszahlungsbetrag im Kontext mit den Vormonatswerten (=Differenzanalyse)
- Durchführung und Dokumentation von Schulungen

Nutzung von ESS und MSS, Vermeidung von manuellen Dateneingaben, Möglichkeiten der Automatisierung prüfen.

4.8.4 Dokumentation: Einsatz von IKS-Prüfbögen und Kennzahlenblättern

IKS-Prüfbögen für die monatliche Dokumentation

IKS - Prüfbogen	20xx
Bereich: Personalmanagement	xx
Thema: Bruttolohn	xxx



Thema

Kurze Beschreibung einfügen



Risiken

Nr.	Risiko	Verantwortlich	Risikobewertung	Termine	Prüfmittel
1	Arbeitslohn für mehrere Jahre	Herr / Frau	1.1 - 5.5	Monat	Report-Nr.
2	Berechnung ATZ-Brutto			Bedarf	
3	Bruttoentgelt Übergangsbereich			Monat	
4	450 EUR (Minijob)			Monat	
5	Dienstwagen mit Privatnutzung			Monat	
6	Durchschnittslohnermittlung			Jahr	
7	Entgeltfortzahlung /-kürzung bei Fehlzeit			Monat	
8	Ermittlung Tarifentgelt			Monat	
9	Gesamtbrutto			Quartal	
10	Märzklause			Jahr	
11	Sachbezüge			Monat	
12	SoFeNa-Zuschläge			Quartal	
13	Sozialversicherungsbrutto			Quartal	
14	Steuerbrutto			Quartal	
15	Variable Lohnarten (Bereitschaft, ...)			Monat	

Gesamtübersicht aller Risiken: [Link zur xls-Übersicht einfügen](#)



Kontrolle (IKS)

- Fortlaufende Bearbeitung je Kalenderjahr und Fall
- Dokumentation der durchgeführten Kontrollen im IKS-Ordner

Datum	Risiko Nr.	Fallzahl	Prüfmenge	davon geprüft	festgestellte Fehler	Korrektur	Dokumentation
xx.xx.20xx	fortlaufend	1	10% / 5 Fälle	10%	0	0	IKS-Archiv



Information / Quelle (im Ordner „Personalhandbuch“ enthalten)

Recht	Bezeichnung
Gesetz, Tarif, BV,...	Nur Link zur Verfügung stellen

Dokument	Bezeichnung
Vertrag, Formular, Brief, Checkliste	
Vertrag	
Brief	
Formular	
Prozessbeschreibung	
Ablage	

Datenpflege	Bezeichnung
Bewegungsdaten/Gehaltsabrechnung/variable Daten	Lohnart, Betrag, Text, belastende Kostenstelle (wenn abweichend)



Ziel

Kennzahl, Bandbreite, 0 Fehler

Kennzahlenblätter für Analyse und Entwicklung

IKS: Berichts- und Kennzahlenblatt		20xx
Personalcontrolling		07
Durchschnittliche Lohnsumme je FTE		07.1



Beschreibung / Interpretation



Formel

$$\frac{\text{Gesamtlohnsumme}}{\text{Gesamt FTE}}$$



Information / Quelle / Details

Thema	Detail
Gliederungsmöglichkeiten	
Erhebungszeitpunkt	
Frequenz	
Datenquelle	
Empfänger	
Letzte Aktualisierung	xx.xx.20xx
Ergebnisdatei	Link einfügen



Risiken

Nr.	Risiko	Verantwortlich	Risikobewertung	Termine	Prüfmittel
			1.1	monatlich	Report-Nr.



Kontrolle (IKS)

- Fortlaufende Bearbeitung je Kalenderjahr

Datum	Risiko Nr.	Fallzahl	Prüfmenge	davon geprüft	festgestellte Fehler	Korrektur	Dokumentation
xx.xx.2015			10% / 5 Fälle	10%	0	0	IKS-Archiv

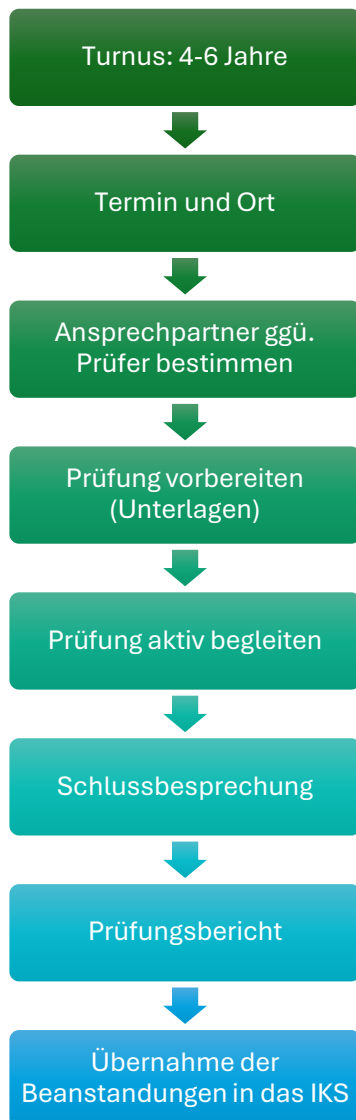


Ziel

Kennzahl, Bandbreite, 0 Fehler

Festlegung von Standards für die Beschreibungen und Dokumentationen der durchgeführten Kontrollen.

4.8.5 Betriebsprüfungen (extern)



a) Lohnsteueraußenprüfung

Rechtsgrundlage für die Lohnsteuer-Außenprüfung ist § 42f EStG. Prüfungsgegenstand ist die Einbehaltung und Abführung der Lohnsteuer durch den Arbeitgeber.

Die wesentlichsten Rechtsvorschriften aus der Abgabenordnung zur Lohnsteuer-außenprüfung:

- § 146 Ordnungsvorschriften für die Buchführung und für Aufzeichnungen
- § 147 Ordnungsvorschriften für die Aufbewahrung von Unterlagen
- § 193 Zulässigkeit einer Außenprüfung
- § 194 Sachlicher Umfang einer Außenprüfung
- § 195 Zuständigkeit
- § 196 Prüfungsanordnung
- § 197 Bekanntgabe der Prüfungsanordnung
- § 198 Ausweispflicht, Beginn der Außenprüfung
- § 199 Prüfungsgrundsätze
- § 200 Mitwirkungspflichten des Steuerpflichtigen
- § 201 Schlussbesprechung
- § 202 Inhalt und Bekanntgabe des Prüfungsberichtes
- § 203 Abgekürzte Außenprüfung
- § 204 Voraussetzung der verbindlichen Zusage
- § 205 Form der verbindlichen Zusage
- § 206 Bindungswirkung
- § 207 Außerkrafttreten, Aufhebung und Änderung der verbindlichen Zusage

b) Betriebsprüfung Deutsche Rentenversicherung Bund

Die Rentenversicherungsträger prüfen, ob Arbeitgeber die Beiträge zur Kranken-, Renten- Pflege-, Arbeitslosen- und Unfallversicherung korrekt berechnet und abgeführt haben und ihren gesetzlichen Meldepflichten ordnungsgemäß nachgekommen sind.

Arbeitgeber müssen dem Betriebsprüfer in allen Punkten Auskunft geben. Der Prüfer darf u.a. folgendes einsehen:

- die gesamte Finanzbuchhaltung, einschließlich der Aufwandskonten
- Lohn- und Gehaltskonten aller Arbeitnehmer
- Beitragsabrechnungen
- Meldungen
- Unterlagen über Versicherungsfreiheit von Mitarbeitern
- Anstellungsverträge
- Gesellschafterverträge
- Dienst- und Werkverträge von selbstständig Tätigen
- Tarifverträge
- Betriebsvereinbarungen
- Kassenbücher
- Journale
- Abrechnungsunterlagen für freie Mitarbeiter
- Lohnsteuerhaftungsbescheide aus einer Prüfung des Finanzamtes

4.8.6 Fragenkatalog externe Revision

Das IKS ist erfolgreich und anerkannt, wenn es bedarfs- und anforderungsgerecht aufgebaut und vom Wirtschaftsprüfer akzeptiert wird. Um dies zu erreichen, sollten die Fragen und Anregungen im Gespräch erläutert und deren Umsetzung gemeinsam geprüft werden.

Auszug aus dem Fragebogen:

0	Organisation der Personalabteilung	Antwort	Bemerkungen
1.	1) Wie ist der Personalbereich organisiert?	Der Personalbereich ist wie folgt aufgebaut:	
		☐ zentral	
		☐ dezentral	
		Für folgende Arten von Beschäftigungsverhältnissen sind in der Personalabteilung Verantwortungsbereiche definiert:	
		☐ Lohnempfänger	
		☐ Gehaltsempfänger	
		☐ Geringfügig Beschäftigte	
		☐ Temporär Beschäftigte (z.B. Aushilfen)	
	2) Welche Änderungen ergaben sich im Berichtsjahr	☐ Zeitarbeitskräfte	
		☐ Für alle Verantwortungsbereiche sind Prozessverantwortliche benannt (Liste zu den Arbeitspapieren nehmen)	
		☐ In folgenden Bereichen sind keine Prozessverantwortlichen benannt: ...	
		Im Personalbereich sind xxx Mitarbeiter beschäftigt.	
		Im Berichtsjahr ergaben sich	
		☐ keine Änderungen	
		☐ folgende Änderungen: ...	

Tipp: Lassen Sie sich im Rahmen der Vorprüfung den Fragebogen zur Bearbeitung aushändigen.

Zusammenfassung und Aktivitäten

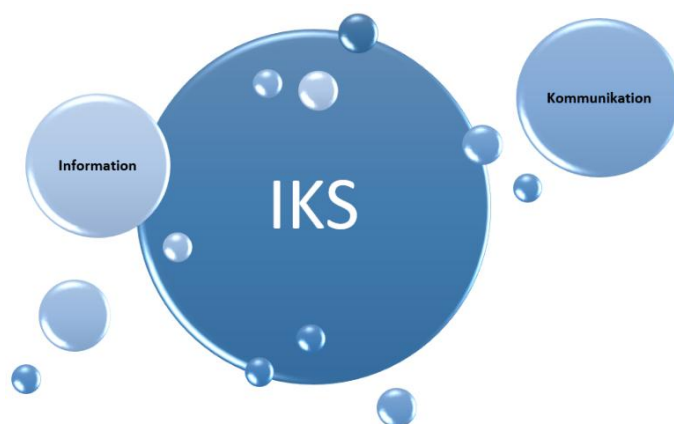
- Festlegung der Kontrollaktivitäten gemäß Stufe 3 der Mindestanforderungen an ein Kontrollsystem (= standardisiert)
- Beschreibung der Kontrollen, Tests und Prüfungen direkt in der Themenliste A-Z bzw. auf dem zugehörigen IKS-Prüfbogen.
- Übernahme der kritischen Themen aus den vergangenen Betriebsprüfungen

4.9 Information und Kommunikation

Alle Mitarbeiter mit Aufgaben im IKS-Umfeld müssen über alle Informationen verfügen, die sie für die Durchführung der definierten Kontrollen benötigen.

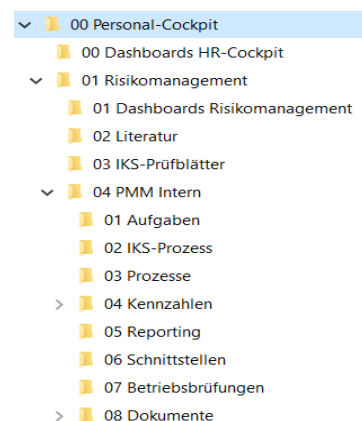
Voraussetzungen, die hierfür erfüllt sein müssen:

- Informationssysteme im HR- und Unternehmensumfeld sind vorhanden
- alle relevanten Informationen werden zuverlässig erhoben, zeitgerecht bereitgestellt und themengerecht verteilt
- alle zuständigen Personen kommen ihrer Verantwortung nach
- Rolle und Verantwortung werden gelebt
- Schnittstellen und Kommunikationswege sind bekannt und optimiert



Information:

Alle Mitarbeiter haben Zugriff auf den Ordner „Personal-Cockpit“



Kommunikation:



Verfahrenssicherung:

Verfahrenssicherung		
Prozessbeschreibungen	Dokumentation im IKS- /Personalhandbuch	Nutzung vorhandener Checklisten und Kontrollverfahren

Verfahrensdokumentation:

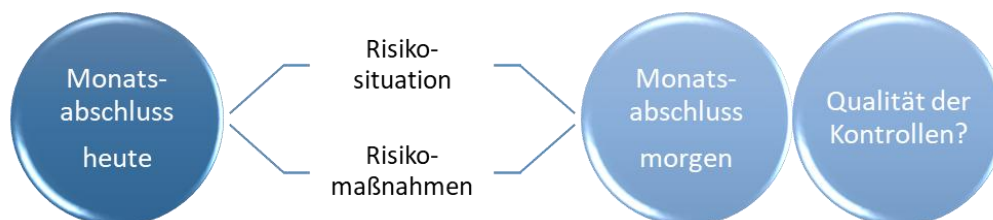
Verfahrensdokumentation				
IST-Zustand	tatsächliche Verfahrensweise	SOLL-Zustand	Umsetzungsprotokoll	Abnahme und Prüfung der Dokumentation

Zusammenfassung und Aktivitäten

- Erstellung des IKS-Ordners mit allen Unterordnern und Dokumenten (Verfahrenssicherung und Verfahrensdokumentation)

4.10 Überwachung mittels IKS-Cockpit und Dashboards mit EXCEL

Die Migration auf ein neues HR-System, veränderte Abläufe in der Organisation, Lohnsteuer- und sozialversicherungsrechtliche Änderungen, erhöhte Fluktuation, ... können dazu führen, dass die einmal definierten Kontrollmaßnahmen eine neue Risikosituation nicht mehr abdecken und Kontrollen nicht oder nur in einer sich verschlechternden Qualität durchgeführt werden.

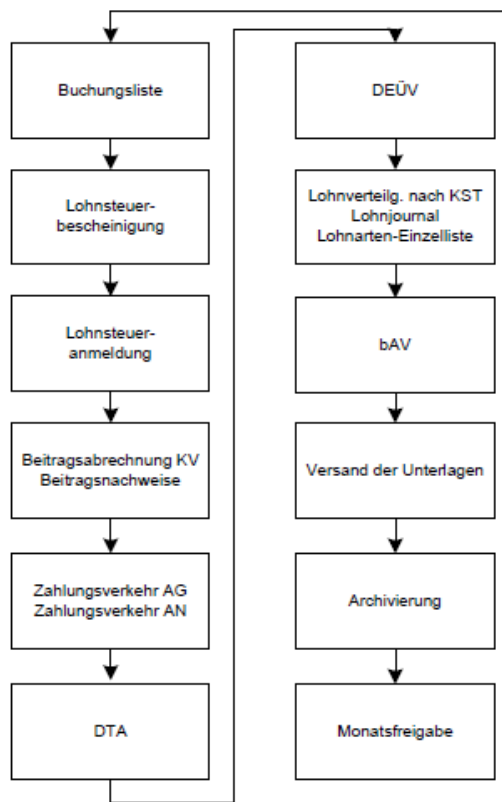


Nur wenn die Kontrollmaßnahmen auf Dauer zuverlässig funktionieren, ist ein IKS wirksam. Dazu gehört eine laufende Überwachung, welche die Einhaltung der definierten Prozesse und Kontrollen garantiert und – sofern sich das Umfeld ändert, die erforderlichen Anpassungen vornimmt.

Ein überwachtes bzw. optimiertes IKS zeichnet sich durch seine Qualitäts- und Wirksamkeitsverbesserung aus, die periodisch eingeschätzt wird und zu belegen ist.

Überwachung des IKS auf Prozessebene

- Vollständigkeit und Reihenfolge der Teilprozessschritte



Im Rahmen der Überwachungstätigkeiten sollten regelmäßig die folgenden Fragen beantwortet werden:

1. Ist das IKS vom Umfang her angemessen?
 - Aufwand in Zeit pro Monat, Anzahl der Prüft Themen, Eingebundene Mitarbeiter
2. Ist das IKS intern verständlich aufgebaut?
 - Struktur und Inhalte
 - Themenauswahl und Prüfauftrag
3. Sind Sinn und Zweck des IKS anerkannt und verstanden?
 - Zielerreichung, Qualitätssicherung und Transparenz
4. Machen wirtschaftliche, organisatorische oder Systemänderungen Anpassungen im IKS erforderlich?
 - Migration, neue Mandanten, Lohnartenstruktur, ...

Überwachung des IKS auf fachlicher Ebene

Daten

- Stammdaten
- Abrechnungsdaten
- Eingabebelege
- Personalakte

Buchungsliste

- Verbuchung SOLL / HABEN
- Schnittstelle Finanzbuchhaltung
- Zuordnung Sachkonto, Lohnarten

ELStER / ELStAM

- Änderungslisten
- An- und Abmeldungen
- Lohnsteueranmeldung
- ELStER-Fremdsysteme

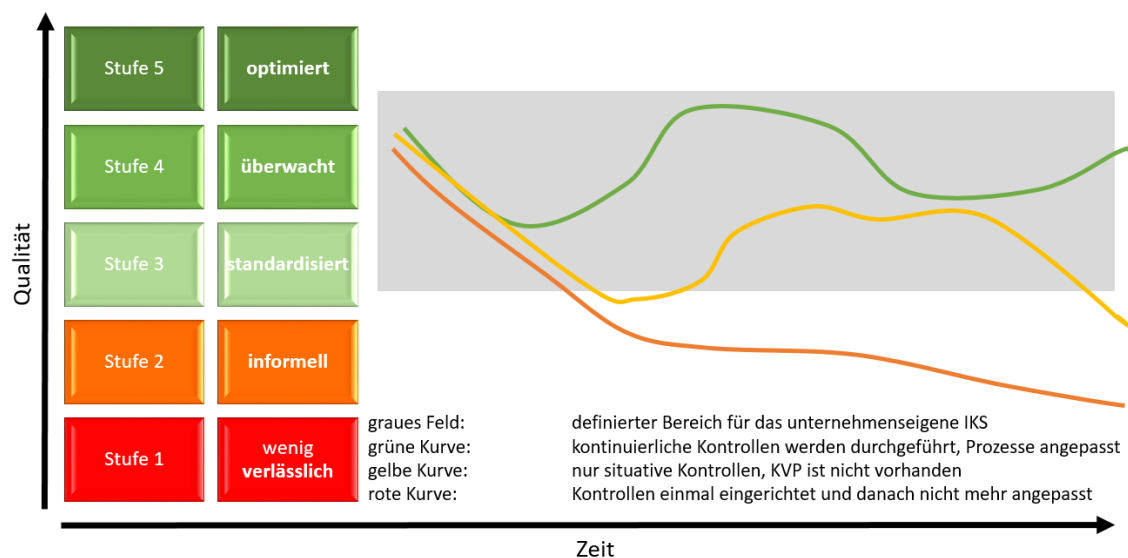
Sozialversicherung

- Beitragsabrechnung
- Beitragsnachweise
- Meldeverfahren

5. Werden festgestellte Mängel zeitnah abgestellt?
 - Innerhalb einer Abrechnungsperiode
 - Bei komplexen Themen Zeitplan für die Lösung des Problems erforderlich
6. Wird überwiegend systemisch geprüft und dokumentiert?
 - Verhältnis der manuellen zu den systemisch durchgeführten Kontrollen in Prozent
 - Ziel: Automatisierungsgrad erhöhen

Lebenszyklus der Kontrollqualität

Um den vom Unternehmen definierten Prüfungsstandard (graues Feld) zu erreichen und einzuhalten, ist es erforderlich, die IKS-Prüfungen in die Prozesse zu integrieren und über einen Jahreszeitplan zu steuern.



Quelle: PWC: Internes Kontrollsystem – Führungsinstrument im Wandel, 2007

4.10.1 IKS-Cockpit und Dashboards mit EXCEL

HR-Cockpit

Im Kontext dieses Fachbuches wird unter HR-Cockpit ein zentrales Steuerungsinstrument mit Zugriff auf alle relevanten unternehmensbezogenen HR-Daten verstanden. Der Aufbau erfolgt in EXCEL. Die erforderlichen Daten werden mittels Reports aus dem HR-System generiert und in die einzelnen Dashboards importiert. Die Datenaktualisierung erfolgt mit einem Klick, der Aufwand für die Datenpflege ist somit minimal. Ziel ist es, einen Überblick über die „HR-Situation“ zu erhalten, um mögliche Handlungsalternativen prüfen und den „richtigen“ Weg einschlagen zu können.

Dashboard

Mit dem Begriff „Dashboard“ werden in diesem Fachbuch dynamisierte und grafisch aufbereitete Reports verstanden, die thematisch zusammengefasst auf einer Seite alle relevanten Daten zu einem Thema aufzeigen und auf alle Datenhinhalte gefiltert werden können. Verwendet wurden in den Beispielen die folgenden Elemente:

- scrollbare Listen
- Säulendiagramme
- Balkendiagramme
- Liniendiagramme
- Kreis- und Ringdiagramme
- Tachometer
- Thermometer

Umsetzung des IKS mit Hilfe eines Dashboards



Hinweise zum Aufbau:

- Aufbau und Steuerung der Grafiken ausschließlich mittels PIVOT.
- Zeitnahe Dokumentation der monatlich durchgeführten Kontrollen
- Anpassung der Prüfungsthemen zu Beginn eines Wirtschaftsjahres
- Verlinkung mit allen Prüfaufgaben innerhalb des Fachbereiches (hier Personalabteilung gesamt)

1. Komponenten:



Risikoverzeichnis (= Themenliste A-Z in Verbindung mit den Risikoanalysen, hier: Auszug)

Zuordnung	Themen A-Z	Kontrolli	Termin	Risikobewertung	Kontrolle			Termin			bei Bedarf
					4 Augen	Plausi	Stichprobe	monatlich	quartärl	jährlich	
E-Brut	Berechnung ATZ-Brutto	4 Augen	Bedarf	2.2	x						bei Neuverträgen
E-Schn	Berufsgenossenschaft	Stichprobe	Jahr	5.2		x				x	
P-Betr	Bescheinigungen	Stichprobe	Quartal	4.4		x		x			
P-Betr	besondere Beschäftigungsverhältnisse	4 Augen	Monat	5.3	x			x			
P-Proz	Betriebliche Altersversorgung	4 Augen	Monat	4.4	x			x			
Risikom	Betriebsprüfung Lohnsteuer	4 Augen	Bedarf	2.2	x						im Prüfungszeitraum
Risikom	Betriebsprüfung Revision	4 Augen	Bedarf	3.1	x						
Risikom	Betriebsprüfung Sozialversicherung	4 Augen	Bedarf	4.4	x						
betrReg	Betriebsvereinbarungen	4 Augen	Jahr	3.3	x					x	
P-Gewi	Bewerbermanagement	4 Augen	Monat	3.3	x			x			
ZW	bezahlte Fehlzeiten	Stichprobe	Quartal	2.1		x		x			
P-Betr	BGM	Stichprobe	Quartal	2.2		x		x			
E-Brut	Bruttoentgelt Übergangsbereich	Plausibilität	Monat	4.1		x		x			
E-Brut	450 EUR (Minijob)	Plausibilität	Monat	4.4		x		x			
E-Schn	Buchungsliste (FiBu)	Plausibilität	Monat	2.1		x		x			
E-Schn	DAKOTA	Stichprobe	Quartal	4.1		x		x			
P-Betr	Daten (Stamm-/Bewegungsdaten)	4 Augen	Monat	2.1	x			x			bei Erfassung
P-Kost	Datenschnittstelle CO	Plausibilität	Monat	2.2		x		x			
P-Betr	Datenschutz	Stichprobe	Quartal	4.4		x		x			
P-Gewi	Datenschutz	Stichprobe	Jahr	3.1		x				x	
P-Gewi	Dauer des Beschaffungsvorgangs	Stichprobe	Jahr	3.3		x				x	
P-Kost	Definition der Planvarianten	4 Augen	Jahr	4.4	x					x	
P-Gewi	Demografie	Stichprobe	Jahr	4.3		x				x	
P-Plan	Demografieanalyse	Plausibilität	Jahr	4.4		x				x	
E-Brut	Dienstwagen mit Privatnutzung	4 Augen	Monat	4.4	x			x			
P-Kost	Dokumentation	Stichprobe	Jahr	2.2		x				x	

2. Bausteine:

- Zuordnung der Prüft Themen zu den Personalprozessen
- Art der Kontrolle: Stichprobe, Plausibilität, 4 Augen
- Risikobewertung bzgl. Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß
- Zeitliche Zuordnung der Kontrolle: permanent, monatlich, quartärl, jährlich, anlassbezogen

3. Betrachtete Prozesse

P-Proz:	Personalprozesse
E-Schn:	Schnittstellen
Risikom:	Risikomanagement / IKS
ZW:	Zeitwirtschaft
P-Plan:	Personalplanung
P-Entw:	Personalentwicklung
P-Kost:	Personalkostenplanung
P-Betr:	Personalbetreuung
P-Gewi:	Personalgewinnung
betrReg:	betriebliche Regelungen
E-Brut:	Entgeltabrechnung Brutto
E-Nett:	Entgeltabrechnung Netto
E-LA:	Entgeltabrechnung Lohnarten

4. Risikoanalysen

Betriebliche Regelungen

Bruttolohn

Lohnartenanalyse

Nettolohn

Personalbetreuung

Personalentwicklung

Personalprozesse

Risikomanagement

Schnittstellen

Personalplanung / Personalkostenplanung

Zeitwirtschaft

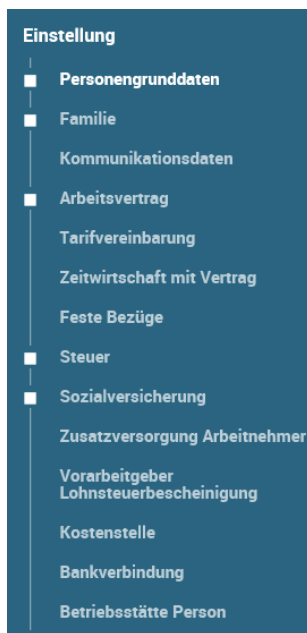
Personalgewinnung

5. Dokumentation



Prozesse und deren Umsetzung im HR-System

a) Vorgänge



- Im HR-System sind „Vorgänge“ anzulegen
- Diese leiten den Sachbearbeiter an, vorgegebene Masken und Felder zu bearbeiten
- Optional können „Mussfelder“ (ohne Eingabe keine Speicherung des Vorgangs möglich) definiert werden

Beispiel am Vorgang „Einstellung“:

- Die links aufgeführten Masken aus dem HR-System sind im Vorgang gesteuert
- Die Reihenfolge kann vom Sachbearbeiter frei bestimmt werden
- Sofern der neue Mitarbeiter noch nicht alle Unterlagen abgegeben hat, können diese Masken frei bleiben, werden aber in die Wiedervorlage geschrieben
- Die Abrechnung des Personalfalls ist erst möglich, wenn alle Felder gefüllt und der Vorgang abgeschlossen wurde.

b) Jobs

Im „Job“ werden die einzelnen Arbeitsschritte und deren Reihenfolge festgelegt und zu einem Arbeitsauftrag zusammengefasst. Durch „Anwählen“ des Jobs kann dieser gestartet oder ein Startdatum mit Uhrzeit hinterlegt werden. Die Bearbeitung erfolgt automatisiert, die Dokumente und Dateien werden nach Jobende bereitgestellt.



Beispiel

Start der Abrechnung (Auszug):

- Benennung des Jobs (Abrechnung)
- Festlegung der Arbeitsschritte (Start der Abrechnung, Fehlerliste Verdienstabrechnung, Buchungsliste, ...)
- Bereitstellung der Ergebnisse

JOB	JOBART	LISTE	DRUCKSYSTEM	JOBSCHRITT
01_ABRECHNUNG	Payroll-Abrechnung		PDF-Format	1
01_ABRECHNUNG	Liste	Abrechnung (Arbeitnehmer)_01	PDF-Format	2
01_ABRECHNUNG	Liste	Fehlerliste Verdienstabrechnung	PDF-Format	3
01_ABRECHNUNG	Jobutil (Sperrern, Entsperrern und Freigabe von	AK sperren	PDF-Format	4

c) Arbeiten mit „gelenkten“ Dokumenten

Dokumente sind „gelenkt“, (Begriff aus der DIN EN ISO 9001), wenn sie einer „Aufsicht“ unterliegen und eineindeutig gekennzeichnet sind. Hierbei handelt es sich um Dokumente, deren aktueller Stand jeweils im Unternehmen verfügbar sein muss und deren Änderung in einem geordneten Prozess zu erfolgen hat. Dazu gehören beispielsweise Formulare und Arbeitsanweisungen.



Beispiel

PMM-Vertrag 020-01 Tarifmitarbeiter unbefristet vollzeit.dot

PMM: Organisationseinheit Personalmanagement

Vertrag: Art des Dokuments

020: Nummer des Dokuments

01: Versionsnummer des Dokuments (bei inhaltlicher Änderung ist die Versionsnummer hochzusetzen – in diesem Fall auf „2“)

Tarif-MA: Titel des Dokuments

Dot: inhaltlich schreibgeschützt (nur Formularfelder können personenbezogen beschrieben werden), nur „speichern unter“ möglich. So ist gewährleistet, dass das Original-Dokument nicht verändert wird.

Ordnerstruktur:

- ▼ 07 gelenkte Dokumente
 - ▼ Briefe
 - 1 Bewerber
 - 2 Eintritt
 - 3 im Beschäftigungsverhältnis
 - 4 Entgelt
 - 5 Austritt
 - Checklisten
 - ▼ Formulare
 - 1 Eintritt
 - 2 im Beschäftigungsverhältnis
 - 3 Austritt
 - ▼ Verträge
 - Beendigung
 - Folgeverträge
 - Verträge
 - Vertragsänderungen
 - Vertragsergänzungen



Zentrale Bereitstellung für alle Mitarbeiter im Personal-bereich, die mit diesen Dokumenten arbeiten.

Anforderungen:

- Alle Dokumente sind aktuell und nur einmal vorhanden
- Keine Personalisierung (blanko-Dokumente)
- Dokumente löschen, neu hinzufügen, inhaltlich verändern darf in Absprache mit dem Team nur der IKS-Beauftragte

Ziele

- Rechts- und Revisionssicherheit
- Kein «Wildwuchs»
- Transparenz
- Schnelles und sicheres Arbeiten

d) Prüfhilfen

Checklisten und Prüfblätter

Prüfliste Eintritt / interne Versetzung

PNR: AK:
 Name, Vorname: Vertragsart:
 Orga-Bereich: Eintrittsdatum:
 Orga-Einheit: Austrittsdatum:

HR-Systempflege

Maske	Bemerkung	Erledigt:	Geprüft:
Personendaten	Passbild, Personalstammblatt,	☐	☐
Familie		☐	☐
Arbeitsvertrag	Std./Monat: BQU: Urlaub:	☐	☐
Probezeit	Dienstf. Identität/Werdegang/Grunddaten/Reiter „Probezeit“	☐	☐
ZW mit Vertrag	Bei TZ: pers. Sollzeit/Tag pflegen--	☐	☐
Tarifvereinbarung		☐	☐
Bezüge / Feste Entgeltbestandteile	Urlaubsgeld (LA 350) für alle Folgejahre!	☐	☐
Steuerdaten		☐	☐
Vorarbeitgeberdaten		☐	☐
Sozialversicherung	Bescheinigung KK:	☐	☐
Kostenstelle		☐	☐
Bankverbindung		☐	☐
Zusatzversorgung AN		☐	☐
Sonst. Überv. (VL)		☐	☐
Variable Daten		☐	☐
Organis. Zuordnung	Bereich + Einheit	☐	☐
Kommunikationsdaten	E-Mail, Passwort	☐	☐

Sonstiges

	Bemerkung	Erledigt:	Geprüft:
Eintrag Liste	☐ Eintritt ☐ Austritt ☐ Versetzung	☐	☐
Ausweis	☐ Bucher ☐ Nichtbucher ☐ Wochenausweis Werkschutz	☐	☐
Betriebl. Altersvers.	Unterlagen ausgehändigt:	☐	☐
Meldung Neueintritte	Gem. Verteiler	☐	☐
MA-Brief	Zugangsdaten für pw-geschützte Dokumente	☐	☐
Easy-Workflow		☐	☐
Probezeit	Versendung der Probezeitbeurteilung	☐	☐

Eingaben erledigt am: Von:
 Eingaben geprüft am: Von:



Eingabeprüfungen auf Lohnartenebene

Die Lohnarten können so gesteuert werden, dass bei der Eingabe und Speicherung bestimmte Bedingungen erfüllt sein müssen.

Einschränkung:

- Lohnart läuft bei unbezahlten Fehlzeiten auf Fehler
- Keine Eingabe auf den festen Entgeltbestandteilen
- Keine Eingabe über variable Daten
- Keine doppelte Eingabe
- Lohnart wird bei 0 SV-Tagen im Monat nicht verarbeitet

Betrag / Zeit:

- Einschränkung auf kleinsten / größten Wert (EUR, Std., Tag, Prozent)

Weitere Einstellungen:

- Eingabe nur mit Kostenstelle oder Kostenträger möglich
- Eingabe nur mit Häufigkeit möglich



Beispiel

Das Urlaubsgeld wird für alle Mitarbeiter einmalig im Monat Mai eines Jahres ausgezahlt.

Lohnart : 350 Urlaubsgeld 52

GRUNDATEN

Werte

Betrag : 1.000,00 €

Faktor :

Stunden :

Tage :

Prozentsatz :

Sonstiger Wert :

Beträge Teilzeit

Betrag Teilzeit : 1.000,00 €

Prozentsatz Teilzeit :

GEHALTSENTWICKLUNG

Rhythmus

Beginn Monat : Mai

Häufigkeit : einmal im Jahr

Die Lohnart „350 Urlaubsgeld“ ist wie folgt eingeschränkt:

- Keine Eingabe in den variablen Daten möglich
- Keine doppelte Eingabe in den festen Entgeltbestandteilen möglich

Zum Speichern der Daten ist der Rhythmus zwingend zu erfassen

e) IKS-Prüfblätter

IKS - Prüfbogen

Bereich: Personalmanagement / Entgeltabrechnung

Abfindung

Thema

Eine Abfindung ist eine einmalige Geldzahlung, die ein Arbeitgeber einem Arbeitnehmer zahlt, wenn dieser sein bestehendes Arbeitsverhältnis unter bestimmten Voraussetzungen beendet.

Risiken

Nr.	Risiko	Verantwortlich	Risikobewertung	Termin	Prüfmittel
0	Muster	Herr / Frau	1.1 - 5.5	Indiv. je Fall	Report-Nr.
A01.01	Höhe der Abfindung		2.4	monatlich	R-Abf.-LA
A01.02	Lohnsteuer / Sozialversicherung		1.1	monatlich	R-Abf.-LA
A01.03	Wurde Rückstellung gebildet?		4.4	monatlich	Gespräch

Gesamtübersicht aller Risiken: [Link zur Risikoübersicht](#)

Kontrolle (IKS)

Fortlaufende Bearbeitung je Kalenderjahr und Fall

Datum	Risiko Nr.	Fallzahl	Prüfmenge	davon 100%	festgestellte Fehler	Korrektur	Dokumentation
xx.xx.20xx	fortlaufend	1	10% / 5 Fälle	10%	0	0	IKS-Archiv
15.01.20xx	A01.01	3	100%	100%	0	0	nein

Alternativ: Verweis auf die Gesamtübersicht + 12 Monatslisten

Information / Quelle

Recht	Bezeichnung
Gesetz, Tarif, BV...	
KStG, § 1a	Abfindungsanspruch bei betriebsbedingter Kündigung
KStG, § 10	Höhe der Abfindung
EStG, § 14	Außenberufliche Einkünfte
EStG, § 19b	Einbehaltung der Lohnsteuer

Dokument	Bezeichnung
Vertrag, Formular, Brief, Checkliste	Aufhebungsvertrag
Brief	
Formular	
Formularbeschreibung	nein
Datenspeicherung im IKS-System	Variable Daten: LA, Betrag, Text
Abfrage	PSA

Datenspeicherung	Bezeichnung
Bewegungsbildern/Gehaltsabrechnung/variable Daten	Lohnart, Betrag, Text, bestehende Kundenliste (wenn abweichend)

Ziel

Kennzahl, Bearbeitungszeit, 0 Fehler

Der Prüfauftrag ist im „Risikoverzeichnis“ hinterlegt. Im IKS Prüfblatt werden die einzelnen Aktivitäten und Ergebnisse pro Thema und Jahr dokumentiert.

Risikoverzeichnis:

Zuordnung	Themen A-Z	Kontrolli	Termin	Risikobewertung
E-Brut	Arbeitslohn für mehrere Jahre	4 Augen	Monat	4.4

Die Risikobewertung ist „rot“ = kritisch: jeder Abrechnungsfall mit Abfindung ist zu prüfen.

Risiken:

Nr.	Risiko	Verantwortlich	Risikobewertung	Termine	Prüfmittel
0	Muster	Herr / Frau	1.1 - 5.5	Indiv. je Fall	Report-Nr.
A01.01	Höhe der Abfindung		2.4	monatlich	R-Abf.-LA
A01.02	Lohnsteuer / Sozialversicherung		1.1	monatlich	R-Abf.-LA
A01.03	Wurde Rückstellung gebildet?		4.4	monatlich	Gespräch

Kontrollen:

Datum	Risiko Nr.	Fallzahl	Prüfmenge	davon geprüft	festgestellte Fehler	Korrektur	Dokumentation
xx.xx.20xx	fortlaufend	1	10% / 5 Fälle	10%	0	0	IKS-Archiv
15.01.20xx	A01.01	3	3	100%	0	0	nein

Dokumentation:

Risikoverzeichnis + IKS-Prüfblatt + archivierte Abrechnungen

Prüfung durch Externe

Externe Revision

Gemäß **Audit Guide XXXX** und den zugrundeliegenden ISA 315/330 bzw. IDW PS 261.18 hat sich der Abschlussprüfer „... zur Gewinnung eines Verständnisses vom internen Kontrollsystem [...] zunächst einen Überblick über die eingerichteten Kontrollmaßnahmen zu verschaffen und festzustellen, welche Kontrollmaßnahmen für die Abschlussprüfung relevant sind. Bei den relevanten Kontrollmaßnahmen ist eine Aufbauprüfung durchzuführen. Die Aufbauprüfung bezieht sich auf die Beurteilung der Angemessenheit der Kontrollen und schließt die Beurteilung von deren Konzeption, Implementierung sowie Aufrechterhaltung mit ein.“



Arbeitshilfe

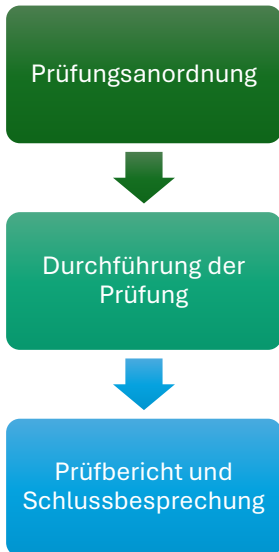
Checkliste der Externen Revision (dient als Leitfaden für das Gespräch mit Personal)

Soweit im Vorfeld oder bei der Bearbeitung dieser Checkliste **höhere Risiken**, z.B. im Zusammenhang mit komplexen Systemen, erkannt werden, sind Spezialisten einzubeziehen.

Schwerpunkte der Prüfung:

- Organisation der Personalabteilung (Aufbau und Prozesse)
- Stamm- und Steuerungsdatenpflege (Personalakte, Vertrag, Abrechnung, Lohnkonto, Zahlungsverkehr)
- Zeiterfassung (Systeme und Prozesse, automatisierte Berechnungen z.B. Kontensteuerungen, Krankengeld, ...)
- Personalabrechnung (Abstimmung Arbeitsvertrag mit Verdienstabrechnung und Lohnkonto, ...)

Lohnsteueraußenprüfung / Prüfung Deutsche Rentenversicherung Bund



Themen Entgeltabrechnung / Finanzbuchhaltung

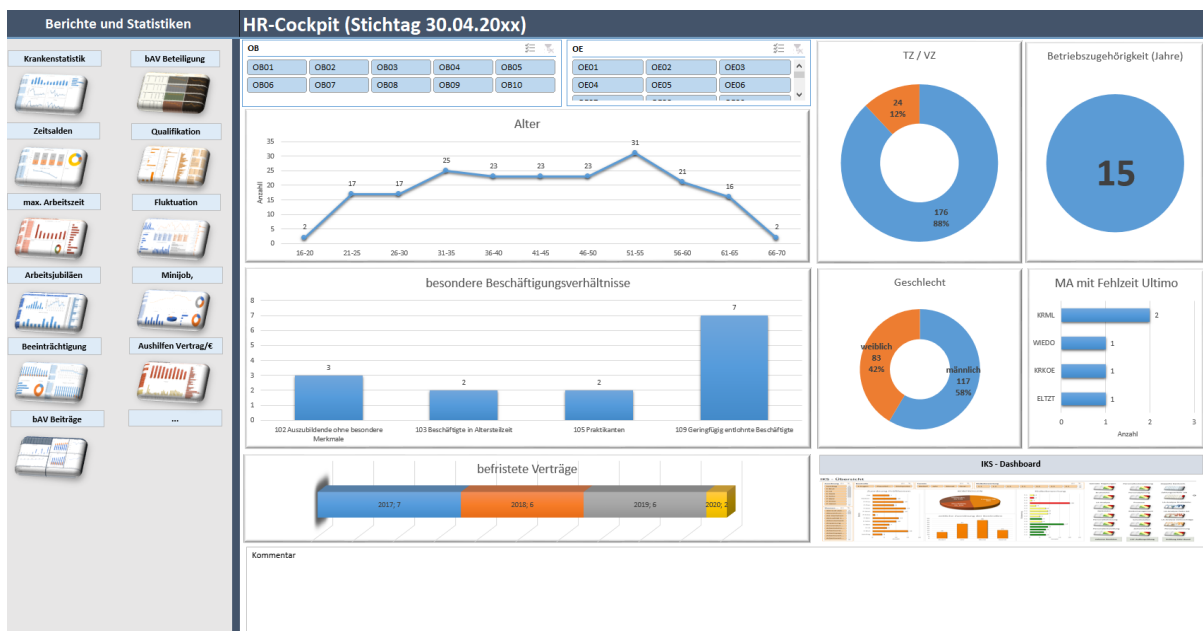
- Zeitraum der Prüfung abstimmen und bestätigen
- Klärung der Zuständigkeiten im Unternehmen
- Datenexport gem. DLS-Schnittstelle und Bereitstellung
- Erforderliche Papierdokumente im Zugriff? (Verträge, Akten, ...)

IKS

- Prüft Themen in das IKS übernehmen
- Prüfungsfeststellungen analysieren sowie Maßnahmen festlegen und umsetzen
- Schulungen im erforderlichen Umfang durchführen
- Analyse der Abrechnungsergebnisse

HR-Cockpit

Darstellung der wesentlichen Personalzahlen auf oberster Ebene mit Filterfunktionen zur Analyse der Daten bis runter auf den einzelnen Mitarbeiter. Darüber hinaus bietet es den Zugriff auf alle im Unternehmen definierten Dashboards und auf das Risikomanagement.





Beispiel

Reportbezeichnung: HR-Cockpit

Inhalt: Darstellung wesentlicher HR-Zahlen zum Stichtag

Ziel: Transparenz, Basis für zukünftige Entscheidungen

Datenaktualisierung: monatlich

Datenfelder aus dem HR-System:

Mandant	Abrechnungskreis	Kostenstelle	Abteilung	Unterabteilung
Personalnummer	Geschlecht	Nachname	Vorname	Geburtsdatum
Konzerneintritt	Vertragsnummer	Vertragsbeginn	Vertragsende	Vertragsart
Tarifgruppe	Tarifstufe	Besch.-quotient	Stunden	Prozent
Aktiv /(ATZ)	Passiv (ATZ)	Personengruppe	Fehlzeit	Staatsangehörigkeit

Aus den Datenfeldern generierte Grafiken:

- HEAD / FTE je Abteilung
- Geschlecht
- Befristete Verträge
- Alter
- Betriebszugehörigkeit
- Besondere Beschäftigungsverhältnisse
- Anzahl Mitarbeiter mit unbezahlter Fehlzeit
- Teilzeitbeschäftigung

Umsetzung:

1. Definition der erforderlichen Reports im HR-System

- ☐ Abrechnung
 - ☐ Bereitschaft LA 13d, 140, 145 Liste
 - ☐ Bereitschaft LA 13d, 140, 145 Statistik ohne KST
 - ☐ MEB LA 350 Liste
 - ☐ bAV Beiträge AG_AN
 - ☐ bAV Mitarbeiterbeteiligung
- ☐ Dashboard
 - ☐ Krankenstatistik
 - ☐ Salden Gleit- u. Festzeiter
 - ☐ Überschreitung max. Arbeitszeit
- ☐ Extern
- ☐ I/ks
 - ☐ Analyse PGS 106, 109, 110 Stammdaten
- ☐ Stammdaten
 - ☒ Gesamtmitarbeiterliste (HR-Cockpit)
- ☐ Zeitwirtschaft
 - ☐ Salden Gleitzeiter und Festzeiter zum Stichtag

2. Datenexport nach EXCEL

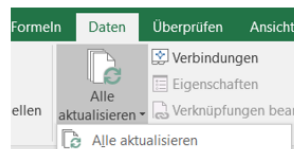
00001092 / Gesamtmitarbeiterliste (HR-Cockpit)

Stichtag: 31.10.2019 MS-Excel (ohne Sch) Ausführen

Kopie der Daten in das Dashboard Reiter „Daten“

Dashboard | P_DB2_Befr. | P_DB2_Alter | **Daten** (+)

Daten „aktualisieren“

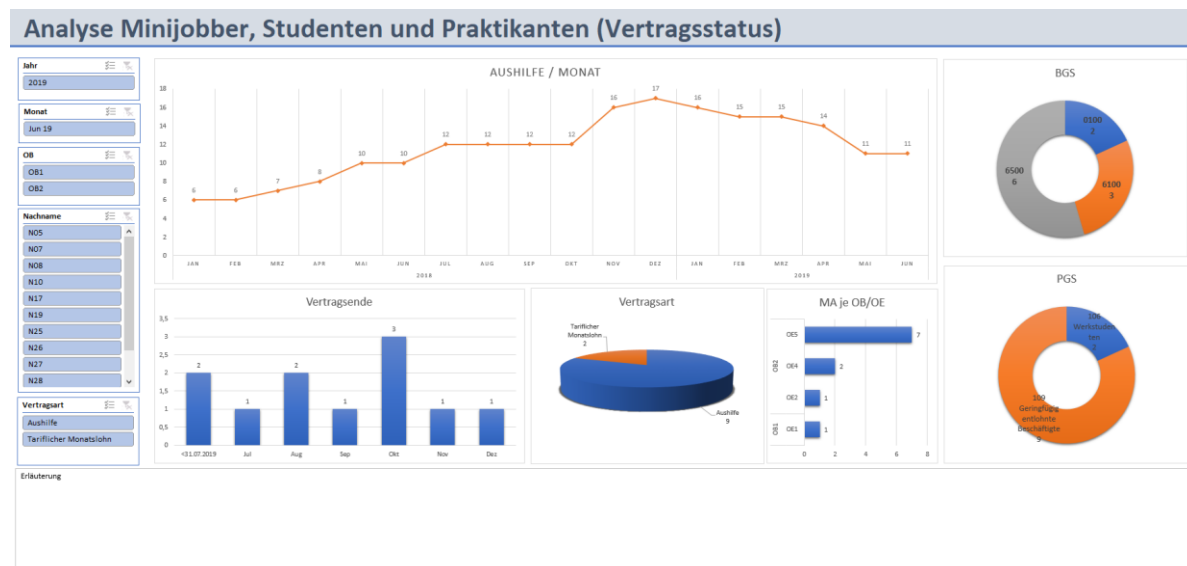


Ergebnis:

- Auf dem Reiter „Dashboard“ sind alle Grafiken aktualisiert

Dashboard | P_DB2_Befr. | P_DB2_Alter | **Daten** (+)

4.10.1.1 Aushilfen, Studenten und Praktikanten



Die beiden Dashboards „Analyse Minijobber, Studenten und Praktikanten (Vertragsstatus)“ und „Aushilfen (Vertrag und Entgelt)“ liefern alle Informationen, die im Rahmen der Beschäftigung von sogenannten Minijobbern benötigt werden. Der Schwerpunkt dieser Varianten liegt auf der Prüfung und Analyse von geringfügig entlohnt und kurzfristig Beschäftigten.

Reportbezeichnung: Analyse Minijobber und Studenten

Inhalt: Mitarbeiter geringfügig entlohnt, kurzfristig beschäftigt, studentische Aushilfen

Ziel: Transparenz, Überwachung der Entgelt- und Zeitgrenzen

Ende Befristung: Vertragsverlängerung ja / nein?

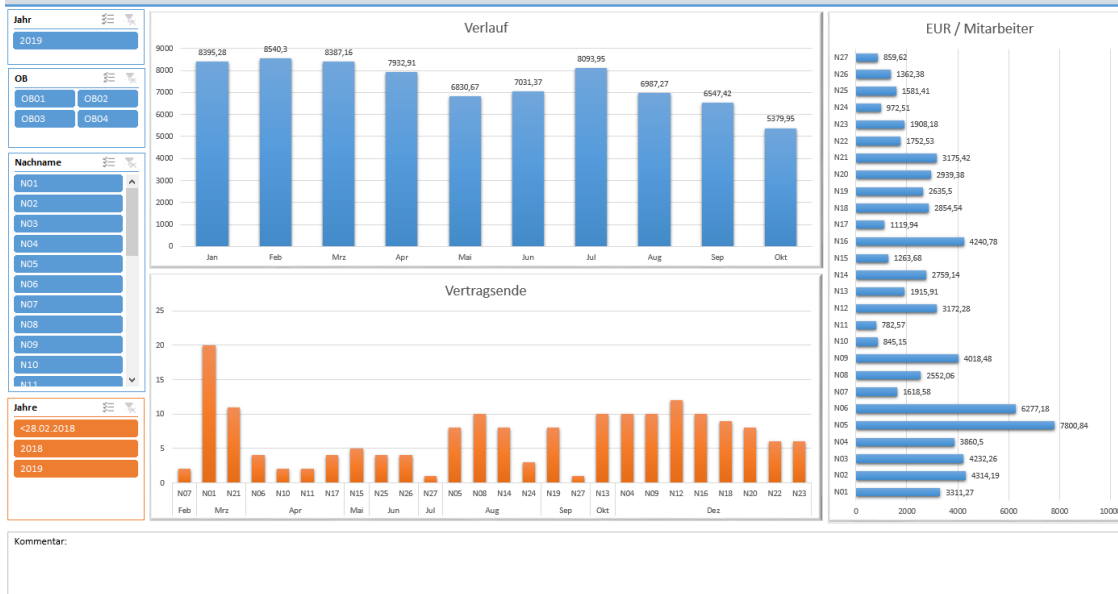
Einkommen Zeitjahr: Bruttolohn ohne SV-AG-Anteil, Detailbetrachtung auf MA-Ebene möglich (Prüfung SV-Freiheit)

Mittelwert: Prüfung durchschnittliches Einkommen im Betrachtungszeitraum max. Minijobgrenze EUR

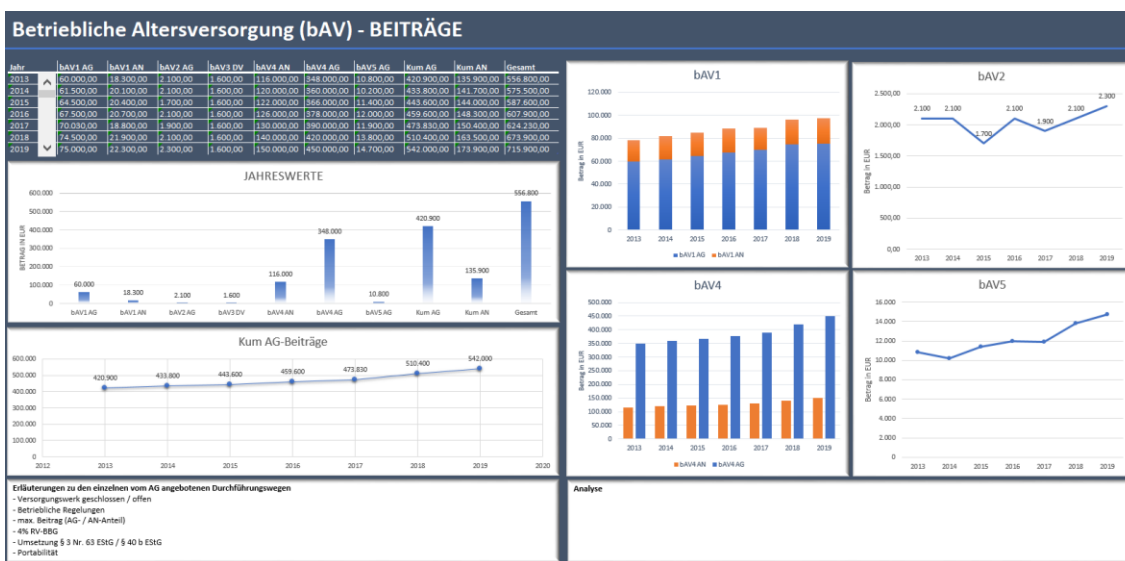
MA mit BGS: Prüfung RV-Befreiung und Wiedervorlage Studienbescheinigung

Datenaktualisierung: monatlich / quartärl

Aushilfen (Vertrag und Entgelt)



4.10.1.2 bAV Beiträge



Auswertung und Analyse der Durchführungswege und Kosten der bAV. Basis für die strategische Personalkostenplanung und Bilanzierung von Rückstellungen bzw. Versorgungszusagen. Vertiefung im Rahmen der Entgeltabrechnung bzgl. Abgrenzung § 3 Nr. 63 / § 40b EStG und Betrachtung des jährlichen Dotierungsrahmens.

Reportbezeichnung: Betriebliche Altersversorgung (Beiträge)

Inhalt: Mitarbeiter mit betrieblicher Altersversorgung und Durchführungsweg

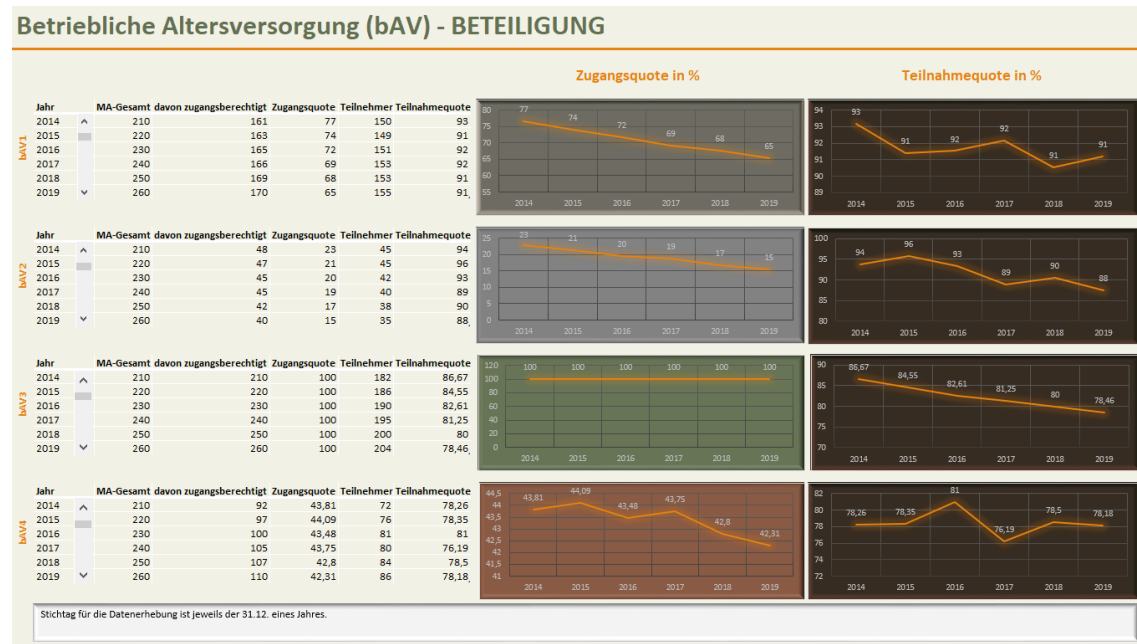
- Versorgungswerk geschlossen / offen
- Betriebliche Regelungen
- max. Beitrag (AG- / AN-Anteil)

- Umsetzung § 3 Nr. 63 EStG / § 40 b EStG
- Portabilität

Ziel: Transparenz, Attraktivität der Produkte, AG-Aufwand, Kostenentwicklung

Datenaktualisierung: jährlich

4.10.1.3 bAV Beteiligung



Analyse zur Mitarbeiterbeteiligung in der bAV. Bewertung der Attraktivität (insbesondere auch im Rahmen der Personalbeschaffung). Spielt mit in das Thema Personalmarketing rein.

Reportbezeichnung: Betriebliche Altersversorgung (Beteiligung)

Inhalt: Mitarbeiter mit betrieblicher Altersversorgung und Durchführungsweg

Ziel: Transparenz, Übersicht, Entwicklung und Steuerung der Beteiligungsquote

Datenaktualisierung: jährlich

4.10.1.4 Arbeitsjubiläum



Jährliche Auswertung aller Mitarbeiter mit Dienst-/ Arbeitsjubiläum. Grundlage für die Personalkostenplanung, Planung und Organisation möglicher Feierstunden, Steuerung von Sonderzahlungen und Sonderurlauben in die Entgeltabrechnung und Zeitwirtschaft.

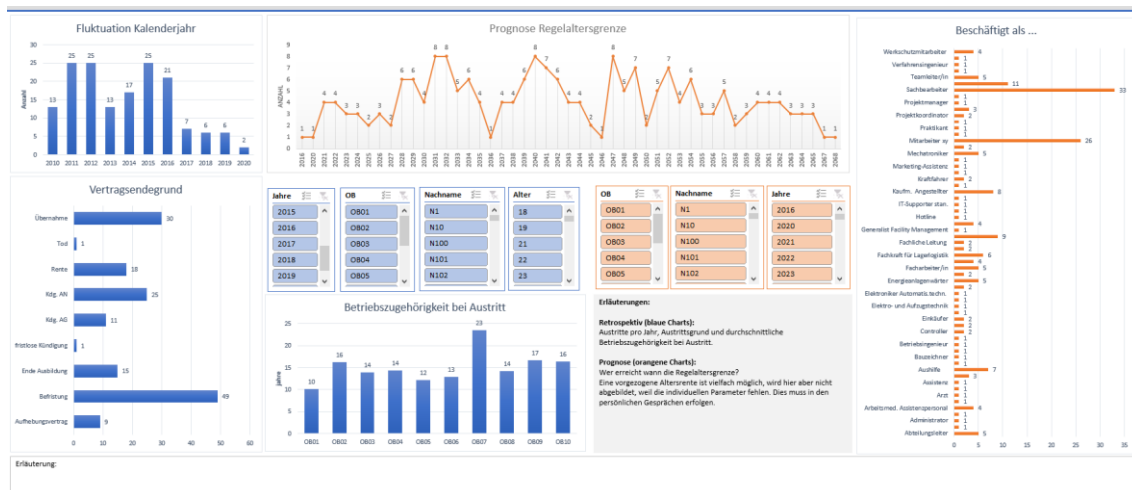
Reportbezeichnung: Dienstjubiläum

Inhalt: Mitarbeiter mit Dienstjubiläum nach betrieblicher Regelung

Ziel: Transparenz über Betriebszugehörigkeit, Planung der Vergütung / Feierstunde, ...

Datenaktualisierung: jährlich

4.10.1.5 Fluktuation und Regelaltersgrenze



Grundlage u.a. für die strategische Personalplanung. Analyse bei Austrittshäufung in bestimmten Abteilungen / bei bestimmten Qualifikationen. Altersstruktur und sich eine verändernde Arbeitswelt sind wesentliche Elemente, auf die hier der Fokus gelegt wird.

Reportbezeichnung: Fluktuation und Regelaltersgrenze

Inhalt: Bestandsmitarbeiter zum Stichtag

Ziel: **Retrospektiv (blaue Charts):** Austritte pro Jahr, Austrittsgrund und durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bei Austritt. Analyse, warum und wie Mitarbeiter das Unternehmen verlassen

Prognose (rote Charts): Wer erreicht wann die Regelaltersgrenze?

Eine vorgezogene Altersrente ist vielfach möglich, wird hier aber nicht abgebildet, weil die individuellen Parameter fehlen. Dies muss in den persönlichen Gesprächen erfolgen. Verknüpfung mit dem Thema Demografie und Personalbeschaffung.

Datenaktualisierung: quartärllich

4.10.1.6 Krankenstatistik



Standardauswertung in der Zeitwirtschaft. Ziel ist die transparente Darstellung dieser Fehlzeit. Grundlage für BEM-Gespräche (wer muss eingeladen werden?). Überwachung in der Entgeltabrechnung: Ende Lohnfortzahlung, anrechenbare Vorerkrankungszeiten, Erstattung U1.

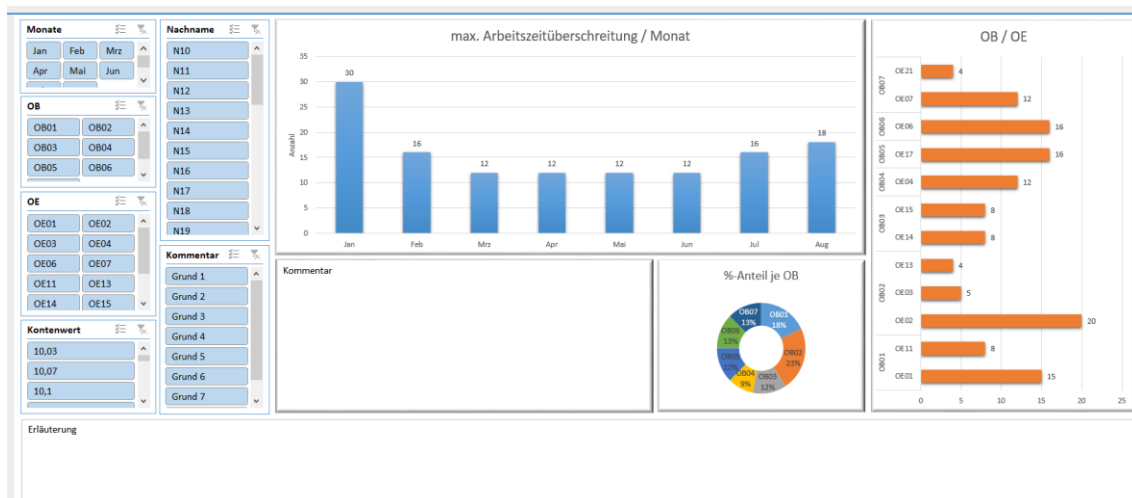
Reportbezeichnung: Krankenstatistik

Inhalt: Mitarbeiter zum Stichtag mit krankheitsbezogener Fehlzeit

Ziel: Transparenz, Ermittlung und Analyse der Krankheitsquote

Datenaktualisierung: monatlich

4.10.1.7 Überschreitung max. Arbeitszeit, Ruhezeitverletzung



Überwachung der Arbeitszeitüberschreitungen, Hinterlegung von Maßnahmen.

Reportbezeichnung: Überschreitung max. Arbeitszeit

Inhalt: Mitarbeiter mit täglicher Arbeitszeit > 10 Stunden

Ziel: Transparenz, Sicherstellung, dass Arbeitszeitüberschreitungen die Ausnahme bleiben

Datenaktualisierung: monatlich

Grundlage: Arbeitszeitgesetz

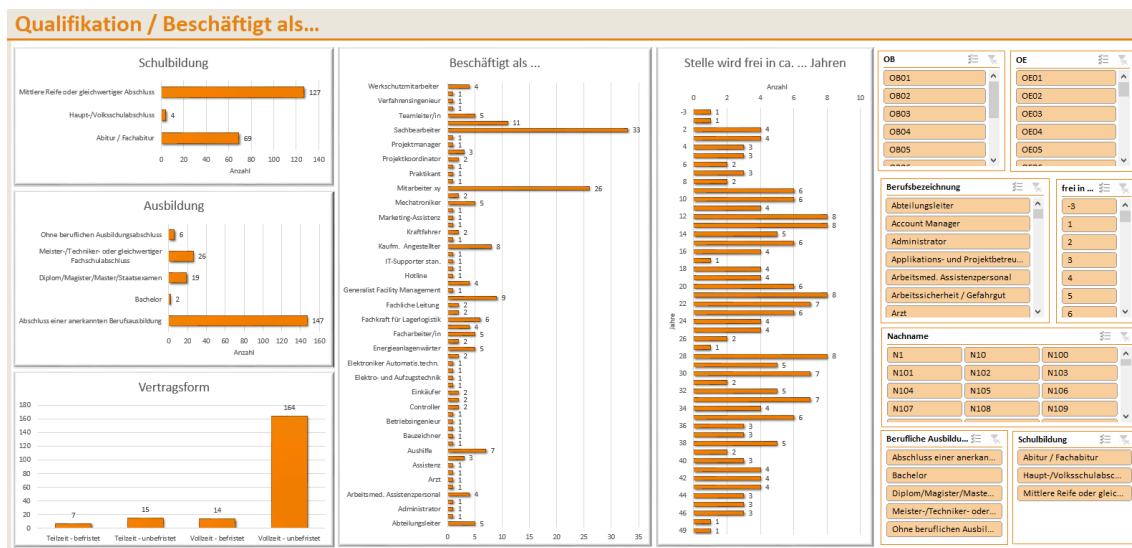
§ 3 Arbeitszeit der Arbeitnehmer

Die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden.

§ 5 Ruhezeit

Die Arbeitnehmer müssen nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden haben.

4.10.1.8 Qualifikation / Beschäftigt als ...



Transparente Darstellung der Qualifikations- und Beschäftigungsstruktur im Unternehmen. Grundlage für interne PE und Schnittstelle zur Personalbeschaffung. Optional kann hier noch mit Schlüsselstellen / -qualifikationen und Jobfamilien gearbeitet werden.

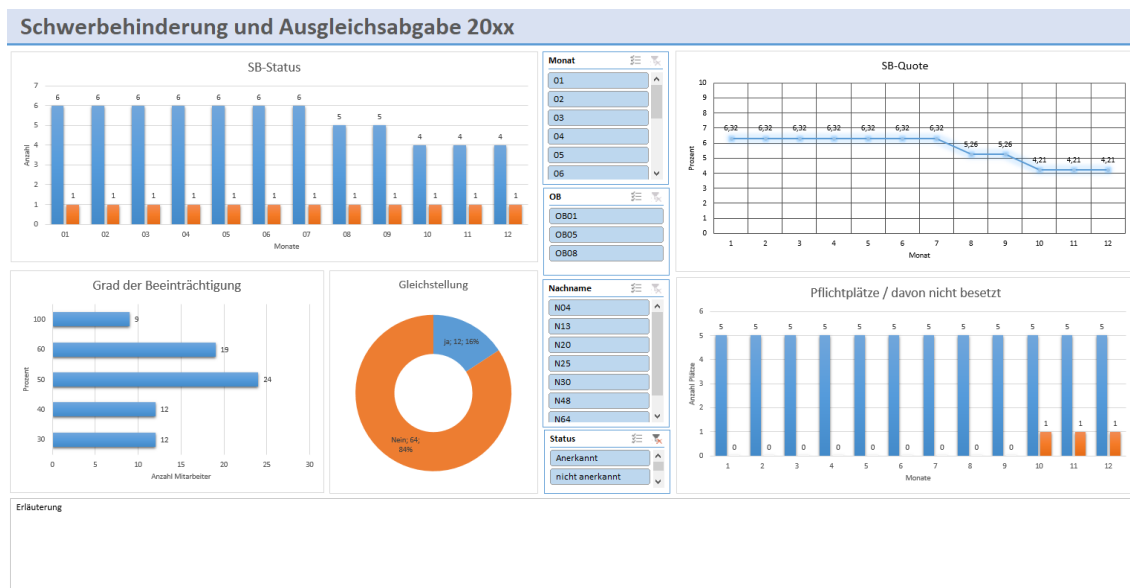
Reportbezeichnung: Qualifikation / Beschäftigt als ...

Inhalt: Bestandsmitarbeiter zum Stichtag

Ziel: Transparenz, Ermittlung von Schlüsselqualifikationen, Analyse zukünftiger Bedarfe, Entscheidungsgrundlage für zukünftige Ausbildung, Qualifikation, Laufbahnplanung.

Datenaktualisierung: jährlich

4.10.1.9 Beeinträchtigung (Analyse, SB-Ausgleichsabgabe, Rehadat)



Übersicht der betroffenen Mitarbeiter, Grundlage für die Umsetzung in Rehadat, evtl. auch interessant für die Schwerbehindertenvertretung im Unternehmen.

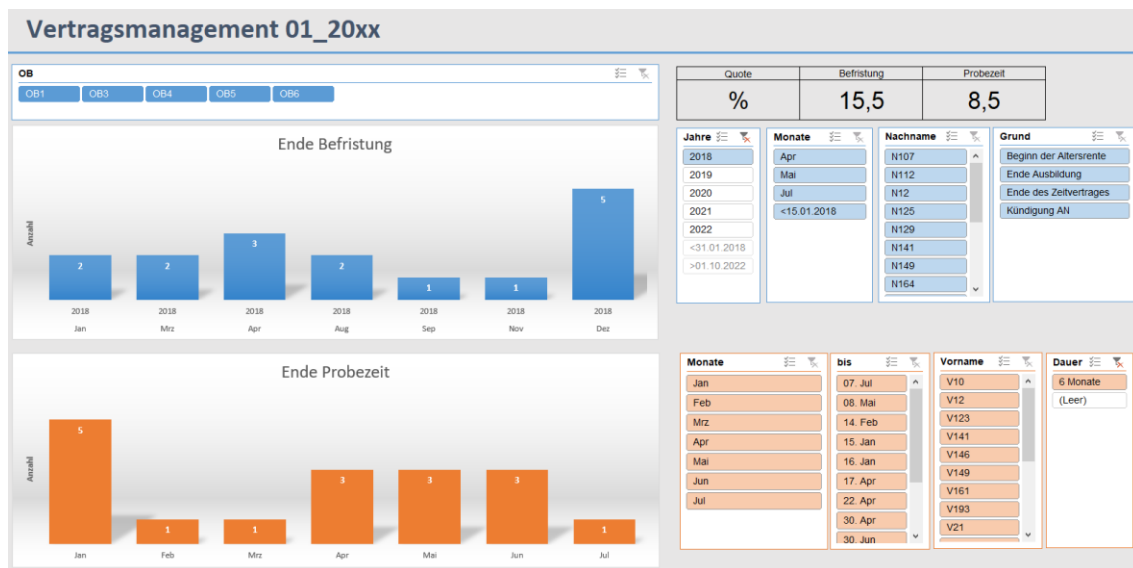
Reportbezeichnung: Beeinträchtigung und Ausgleichsabgabe

Inhalt: Mitarbeiter zum Stichtag mit allen im HR-System hinterlegten SB-Daten

Ziel: Transparenz, Übersicht der Arbeitsplätze mit SB-Besetzung, Überwachung der Erfüllungsquote, Basis für die Ermittlung der Ausgleichsabgabe

Datenaktualisierung: jährlich

4.10.1.10 Arbeitsvertragsmanagement (Überwachung Probezeit und Befristungen)



Auswertung über alle Mitarbeiter mit Filter auf die Daten Vertragsende, Probezeit und Datum der nächsten Entgeltregulierung. Dieses Dashboard dient als personalinterne Arbeitsgrundlage zur Erstellung der erforderlichen Dokumente und für den Personalreferenten als Gesprächsgrundlage mit den Führungskräften und Kostenstellenverantwortlichen.

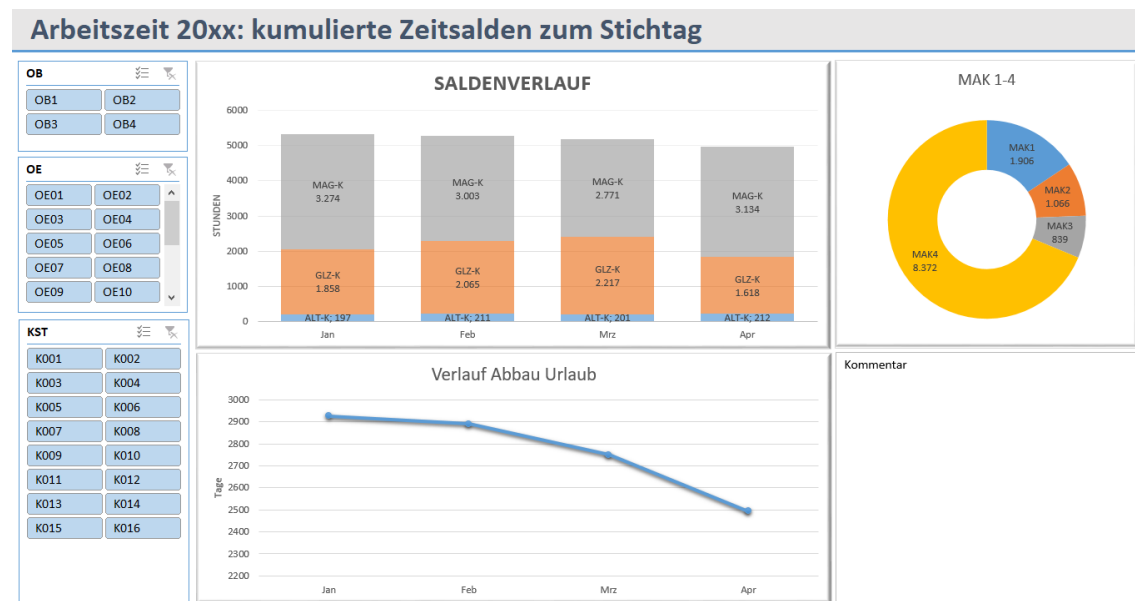
Reportbezeichnung: Vertragsmanagement

Inhalt: Mitarbeiter mit Vertragsende, Probezeit, Entgeltregulierung

Ziel: Transparenz, Basis für die Dokumentenerstellung (Verträge, Entgeltbriefe, ...)

Datenaktualisierung: monatlich

4.10.1.11 Arbeitszeitsalden (Gleitzeit, Mehrarbeit, Urlaub)



Überwachung der Arbeitszeitkonten, Analyse von Maßnahmen zur Kostensteuerung. Grundlage für die Bildung von Rückstellungen.

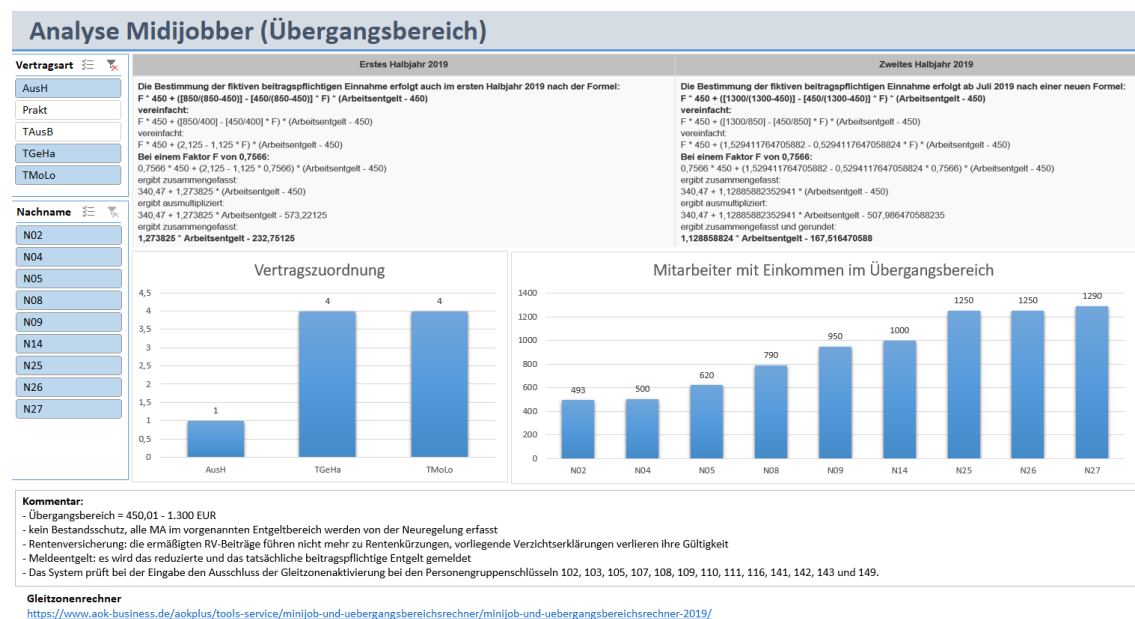
Reportbezeichnung: kumulierte Zeitsalden zum Stichtag

Inhalt: alle Mitarbeiter, die an der Zeiterfassung teilnehmen

Ziel: Transparenz, Ressourcensteuerung

Datenaktualisierung: monatlich

4.10.1.12 Übergangsbereich



Zusammenfassung und Aktivitäten

- Es ist sicherzustellen, dass die definierten IKS-Prüfungen im festgelegten Umfang termingerecht durchgeführt und dokumentiert werden
- Festgestellte Mängel sind zeitnah abzustellen (Entgeltabrechnung = innerhalb von 30 Tagen bis zum nächsten Abrechnungslauf bzw. Monatsabschluss)
- Nutzung von anforderungs- und bedarfsgerecht ausgestalteten HR-Dashboards oder Einsatz einer Risikomanagementsoftware
- Nutzung von Prüf- und Eingabehilfen

5. Fallbeispiele mit Lösung

Hinweis zur Bearbeitung:

Punkt 5 ist als Übungs- und Transferkapitel aufgebaut. Die Fallbeispiele sind thematisch geordnet und folgen jeweils derselben Struktur: Ausgangslage, Aufgabe, Lösung und Tipp. Dadurch können die Beispiele einzeln bearbeitet, in Gruppen diskutiert oder direkt in eigene IKS-Kontrollen übertragen werden.

5.1 Aufbau der Fallbeispiele

- **5.2 Stammdaten, Eintritt und Zahlungsdaten:** Beispiele 1 bis 3
- **5.3 Bruttolohn, Sozialversicherung und Sachbezüge:** Beispiele 4 bis 7
- **5.4 Zeitwirtschaft, Fehlzeiten und EEL:** Beispiele 8 bis 9
- **5.5 Nettolohn und Zahlungsverkehr:** Beispiele 10 bis 11
- **5.6 Lohnarten, Schnittstellen und Monatsabschluss:** Beispiele 12 bis 15
- **5.7 Berechtigungen, Funktionstrennung und Dokumentation:** Beispiele 16 bis 20
- **5.8 Auswertung und Transfer in die Praxis:** Ableitung konkreter IKS-Maßnahmen

5.2 Stammdaten, Eintritt und Zahlungsdaten

1. Neueintritt ohne vollständige Personalakte

Ausgangslage:

Ein neuer Mitarbeiter soll im laufenden Monat erstmals abgerechnet werden. In der Personalakte fehlen noch Steuer-ID und Krankenkassennachweis.

Aufgabe:

Welche IKS-Kontrolle ist anzuwenden?

Lösung:

Vor der ersten Abrechnung ist eine Vollständigkeitsprüfung der Personalakte durchzuführen. Ohne vollständige abrechnungsrelevante Unterlagen darf keine produktive Abrechnung erfolgen oder es ist ein dokumentierter Ausnahmeprozess mit Wiedervorlage einzurichten.

Tipp:

Arbeiten Sie mit einer Eintritts-Checkliste und Pflichtfeldern im HR-System, damit fehlende Daten vor dem Monatsabschluss sichtbar werden.

2. Änderung der Bankverbindung

Ausgangslage:

Ein Mitarbeiter meldet per E-Mail eine neue Bankverbindung. Die Änderung wird durch die Entgeltabrechnung erfasst.

Aufgabe:

Welche Risiken bestehen und wie sind sie zu kontrollieren?

Lösung:

Risiken sind Zahlendreher, falsche Empfängerzuordnung und unberechtigte Änderung. Es ist eine Erfassungskontrolle mit 4-Augen-Prinzip oder ein ESS-Workflow mit Authentifizierung und Änderungsprotokoll vorzusehen.

Tipp:

Bankverbindungsänderungen immer über einen definierten Workflow führen und im Änderungsprotokoll prüfen.

3. Doppelte Bankverbindung

Ausgangslage:

Im Zahlungsverkehr erscheinen zwei Mitarbeiter mit identischer IBAN.

Aufgabe:

Welche Prüfung ist sinnvoll?

Lösung:

Eine Auswertung „doppelte Bankverbindung“ ist als aufdeckende Kontrolle einzurichten. Der Sachverhalt ist zu klären und zu dokumentieren. Bei berechtigter Übereinstimmung ist ein Vermerk aufzunehmen; bei Fehler ist die Zahlung vor Freigabe zu stoppen.

Tipp:

Doppelte Bankverbindungen monatlich vor Zahlungsfreigabe prüfen.

5.3 Bruttolohn, Sozialversicherung und Sachbezüge

1. Einmalzahlung im März

Ausgangslage:

Ein Mitarbeiter erhält im März eine hohe Einmalzahlung für das Vorjahr.

Aufgabe:

Welche Folgeprüfungen sind erforderlich?

Lösung:

Es ist zu prüfen, ob die Märzklausel greift und ob die SV-Zuordnung korrekt erfolgt. Folgeprüfungen betreffen Beitragsnachweise, DEÜV-Meldungen, Lohnkonto und Zahlungsverkehr.

Tipp:

Einmalzahlungen mit Vorjahresbezug immer als eigenes Prüffeld in der Themenliste A-Z führen.

2. Minijobber überschreitet Entgeltgrenze

Ausgangslage:

Ein geringfügig beschäftigter Mitarbeiter überschreitet durch Mehrarbeit mehrfach die monatliche Entgeltgrenze.

Aufgabe:

Welche IKS-Maßnahme ist erforderlich?

Lösung:

Es ist ein Prüfkorridor für Minijobber einzurichten. Bei Überschreitung sind SV-rechtliche Beurteilung, Personalgruppe, Beitragsgruppe und Dokumentation zu prüfen.

Tipp:

Nutzen Sie ein Dashboard für Minijobber mit Jahresverdienst, Durchschnittswert und Wiedervorlagen.

3. Übergangsbereich falsch gesteuert

Ausgangslage:

Ein Mitarbeiter liegt im Entgeltbereich des Übergangsbereichs, wird im HR-System jedoch als regulär versicherungspflichtig ohne besondere Berechnung geführt.

Aufgabe:

Welche Kontrolle deckt den Fehler auf?

Lösung:

Ein Prüfkorridor für Entgelte im Übergangsbereich identifiziert alle relevanten Fälle. Anschließend sind Beitragsberechnung, Personengruppe und Abrechnungsparameter zu prüfen.

Tipp:

Prüfkorridore nicht nur für Minijobs, sondern auch für Übergangsbereich und hohe Auszahlungen definieren.

4. Sachbezug Dienstwagen

Ausgangslage:

Ein Dienstwagen mit Privatnutzung wird übergeben, die Information erreicht die Entgeltabrechnung verspätet.

Aufgabe:

Welche Risiken entstehen?

Lösung:

Es besteht das Risiko falscher Steuer- und SV-Behandlung. Der Prozess muss eine Schnittstelle zwischen Fuhrpark, Personalbetreuung und Entgeltabrechnung enthalten. Die Erfassung des geldwerten Vorteils ist zu prüfen und zu dokumentieren.

Tipp:

Dienstwagen immer als Schnittstellenthema mit Verantwortlichen und Fristen im IKS führen.

5.4 Zeitwirtschaft, Fehlzeiten und EEL

1. Fehlzeit ohne Entgeltfortzahlung

Ausgangslage:

Eine unbezahlte Fehlzeit wird in der Zeitwirtschaft erfasst, aber nicht in die Entgeltabrechnung übernommen.

Aufgabe:

Welche Kontrolle ist geeignet?

Lösung:

Eine Abstimmung zwischen Zeitwirtschaft und Abrechnung ist erforderlich. Der Abgleich muss prüfen, ob unbezahlte Fehlzeiten korrekt zu Entgeltkürzung und SV-Tagen führen.

Tipp:

Fehlzeiten mit Entgeltwirkung monatlich als Vollständigkeitsprüfung auswerten.

2. Krankengeldbezug und EEL

Ausgangslage:

Ein Mitarbeiter ist länger arbeitsunfähig. Der Übergang vom Entgeltfortzahlungszeitraum zum Krankengeld ist nicht eindeutig dokumentiert.

Aufgabe:

Welche Prüfung ist durchzuführen?

Lösung:

Es sind Beginn und Ende der Entgeltfortzahlung, Vorerkrankungszeiten, EEL-Meldung und ggf. Zuschuss zum Krankengeld zu prüfen. Die Entscheidung ist nachvollziehbar zu dokumentieren.

Tipp:

Lange Krankheitsfälle mit Wiedervorlagen und Statuskontrolle steuern.

5.5 Nettolohn und Zahlungsverkehr

1. Pfändung wird nicht berücksichtigt

Ausgangslage:

Eine neue Lohnpfändung liegt vor, wird aber erst nach dem Monatsabschluss entdeckt.

Aufgabe:

Welche IKS-Schwäche liegt vor?

Lösung:

Es fehlt eine Vollständigkeitskontrolle für eingehende pfändungsrelevante Dokumente. Neue Pfändungen sind vor dem Abrechnungslauf zu erfassen, im 4-Augen-Prinzip zu prüfen und im Nettolohn zu kontrollieren.

Tipp:

Pfändungen als monatliches Pflichtprüffeld im Nettolohn definieren.

2. Vorschuss ohne Verrechnung

Ausgangslage:

Ein Vorschuss wurde ausgezahlt, aber im Folgemonat nicht verrechnet.

Aufgabe:

Welche Kontrolle verhindert den Fehler?

Lösung:

Vorschüsse sind als Nettolohn-Thema mit Wiedervorlage und offener Posten-Liste zu überwachen. Die Verrechnung muss vor Monatsabschluss geprüft werden.

Tipp:

Vorschüsse, Darlehen und Überzahlungen gemeinsam in einer Nettolohn-Kontrollliste führen.

5.6 Lohnarten, Schnittstellen und Monatsabschluss

1. Lohnart ohne Kontierung

Ausgangslage:

Eine neu angelegte Lohnart wird abgerechnet, erscheint aber nicht korrekt in der Buchungsliste.

Aufgabe:

Welche Prüfung ist erforderlich?

Lösung:

Bei Neuanlage oder Änderung von Lohnarten sind Kontierung, Kumulation, Steuer-/SV-Behandlung, Drucksteuerung und Buchungslogik zu testen. Die Buchungsliste dient als Prüfhilfe.

Tipp:

Lohnartenänderungen nie ohne Testabrechnung und Freigabe produktiv setzen.

2. **Buchungsliste weicht vom Vormonat stark ab**

Ausgangslage:

Die Personalkosten einer Kostenstelle steigen im Vergleich zum Vormonat deutlich an.

Aufgabe:

Wie ist die Abweichung zu behandeln?

Lösung:

Eine Plausibilitätsprüfung der Buchungsliste ist durchzuführen. Sondereffekte wie Sonderzahlungen, Nachzahlungen, Kostenstellenwechsel oder Fehlbuchungen sind zu identifizieren und zu dokumentieren.

Tipp:

Verwenden Sie Vergleichswerte Vormonat und Vorjahresmonat, um Ausreißer schneller zu erkennen.

3. **ELStAM-Änderung nicht verarbeitet**

Ausgangslage:

Eine Änderung der Steuerklasse wird vom System bereitgestellt, aber nicht im Abrechnungslauf berücksichtigt.

Aufgabe:

Welche Schnittstellenkontrolle ist sinnvoll?

Lösung:

Die ELStAM-Rückmeldungen sind vollständig einzulesen und anhand eines Protokolls zu prüfen. Nicht verarbeitete Meldungen sind vor Monatsabschluss zu klären.

Tipp:

Externe Schnittstellen immer mit Eingangs-, Verarbeitungs- und Fehlerprotokoll überwachen.

4. **Beitragsnachweis stimmt nicht mit SV-Lohnarten überein**

Ausgangslage:

Die Summe der SV-Abzüge in der Abrechnung weicht vom Beitragsnachweis ab.

Aufgabe:

Welche Prüfung ist durchzuführen?

Lösung:

Es ist eine Nullwertprüfung einzurichten: Summe der SV-relevanten Lohnarten abzüglich Beitragsnachweis muss null ergeben. Abweichungen sind zu analysieren und vor Übermittlung zu bereinigen.

Tipp:

Nullwertprüfungen eignen sich besonders für Lohnsteuer, Sozialversicherung, Gesamtbrutto und Zahlungsverkehr.

5.7 Berechtigungen, Funktionstrennung und Dokumentation

1. Berechtigung ausgeschiedener Mitarbeiter

Ausgangslage:

Ein ausgeschiedener Mitarbeiter besitzt weiterhin Zugriff auf das HR-System.

Aufgabe:

Welche IKS-Anforderung ist betroffen?

Lösung:

Die Zugriffsberechtigungskontrolle ist nicht wirksam. Berechtigungen ausgeschiedener oder versetzter Mitarbeiter sind zeitnah zu deaktivieren bzw. anzupassen und regelmäßig zu prüfen.

Tipp:

Berechtigungen monatlich mit Austritts- und Versetzungslisten abgleichen.

2. Abrechner kann eigenen Personalstammsatz ändern

Ausgangslage:

Ein Entgeltabrechner hat Schreibrechte auf den eigenen Personalstammsatz.

Aufgabe:

Welches Prinzip ist verletzt?

Lösung:

Das Prinzip der Funktionstrennung und das Vier-Augen-Prinzip sind gefährdet. Der Zugriff ist zu sperren oder durch eine zwingende unabhängige Kontrolle zu kompensieren.

Tipp:

Der Grundsatz „Keiner macht seine eigene Abrechnung“ sollte technisch oder organisatorisch abgesichert sein.

3. Arbeitszeit über 10 Stunden

Ausgangslage:

Mehrere Mitarbeiter überschreiten wiederholt die tägliche Arbeitszeit von 10 Stunden.

Aufgabe:

Welche IKS-Kontrolle ist erforderlich?

Lösung:

Die Zeitwirtschaft muss Arbeitszeitüberschreitungen auswerten und an Verantwortliche melden. Ursachen, Maßnahmen und Freigaben sind zu dokumentieren.

Tipp:

Arbeitszeit- und Ruhezeitverletzungen monatlich als Dashboard darstellen und mit Maßnahmenstatus versehen.

4. Rückstellung für Resturlaub fehlt

Ausgangslage:

Zum Jahresabschluss werden Resturlaubsansprüche nicht vollständig an die Finanzbuchhaltung gemeldet.

Aufgabe:

Welche Schnittstelle ist zu sichern?

Lösung:

Zwischen Zeitwirtschaft, Entgeltabrechnung und Finanzbuchhaltung ist eine Jahresabschlusskontrolle einzurichten. Resturlaub, Zeitguthaben und Bewertungsgrundlagen sind vollständig zu übermitteln und abzustimmen.

Tipp:

Jahresabschlusskontrollen frühzeitig terminieren und mit Verantwortlichen im Fristenplan verankern.

5. Kontrolle durchgeführt, aber nicht dokumentiert

Ausgangslage:

Eine Stichprobenprüfung wurde fachlich durchgeführt, es fehlt jedoch der Nachweis.

Aufgabe:

Wie ist der Fall im IKS zu bewerten?

Lösung:

Ohne Dokumentation ist die Kontrolle nicht nachvollziehbar und für eine Prüfung nur eingeschränkt verwertbar. Die Kontrollbeschreibung muss festlegen, wer wann was wie prüft und wie das Ergebnis dokumentiert wird.

Tipp:

Im IKS gilt: Eine nicht dokumentierte Kontrolle ist praktisch keine nachweisbare Kontrolle.

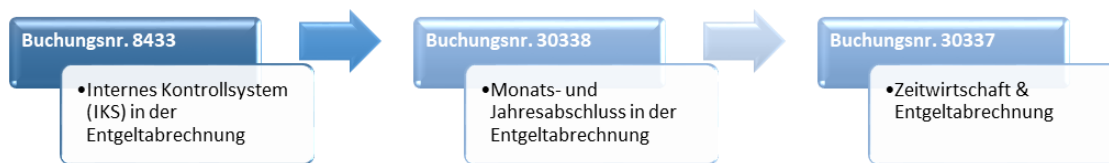
6. Fazit und Ausblick

Interne Kontrollsysteme sind mitunter sehr komplex und erfordern eine detaillierte Vorarbeit.

- Holen Sie den Kunden dort ab, wo er steht und berücksichtigen Sie seine Anforderungen.
- Definieren Sie nur die Prozesse und Kontrollen, die Sie auch wirklich benötigen.
- Lösen Sie sich von den Funktionen, denken Sie bereichsübergreifend.
- Analysieren Sie regelmäßig Ihre Prozesse und Kontrollen in Bezug auf Inhalt und Ablauf und passen Sie diese entsprechend Ihren Bedürfnissen an.

Vertiefung im Seminar „Internes Kontrollsystem (IKS) in der Entgeltabrechnung“

<https://www.haufe-akademie.de/8433>



Workshops, Inhouse-Seminare und schriftlicher IKS-Lehrgang inkl. EXCEL-Cockpit und Dashboards:

Anforderung von Informationen unter info@iks-und-entgeltabrechnung.de

7. Anhang

7.1 Prüfungs- und Kontrollfragen

Prüfungs- und Kontrollthemen	😊	😐	😞	Risikobeschreibung
------------------------------	---	---	---	--------------------

1. Sind die wesentlichen Prozesse festgelegt und in geeigneter Form beschrieben?
2. Können die erforderlichen Informationen und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden?
3. Werden die definierten Prozesse überwacht, gemessen und zu analysiert?

Anforderungen an ein Compliance-Management-System

1. Beinhaltet alle für das Unternehmen relevante Regelungen, die im Rahmen der Compliance umzusetzen sind
2. Zentrale Kontrolle aller Regelungen, Abweichungen, Maßnahmen, ...
3. Die Aktualität muss gegeben sein
4. Dokumentation aller Maßnahmen und deren Nachvollziehbarkeit
5. Einbindung der erforderlichen Mitarbeiter

Themen einer Compliance-Kultur

1. Einhaltung von Gesetzen
2. Entgegenwirken von Korruption und Bestechung
3. Gleichbehandlung (AGG)
4. Verantwortung gegenüber Gesundheit, Umwelt und Sicherheit
5. Achtung der Grundrechte der Mitarbeiter

Umgang mit Compliance-Risiken

1. Auflistung der Risiken
2. Beschreibung der Risiken
3. Bewertung der Risiken (z.B. in einer 5x5-Felder-Matrix)
4. Festlegung, wie, mit was (Report) und zu welchen Themen geprüft werden soll

Aktivitäten im Rahmen einer 5x5-Felder-Matrix

1. Verringerung der Wahrscheinlichkeit des Eintritts
2. Verringerung der Auswirkung im Einzelfall
3. Durchführung eines Risikotransfers
4. "Akzeptanz", dass ein Risiko besteht (wo liegt die Grenze?)

Ziele des IKS

1. Funktionsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit von Geschäftsprozessen
2. Zuverlässigkeit von betrieblichen Informationen
3. Vermögenssicherung
4. Regeleinhaltung

Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoBD)

1. Grundsatz der Übersichtlichkeit (Klarheit und Nachprüfbarkeit)
2. Grundsatz der Vollständigkeit
3. Grundsatz der Richtigkeit
4. Belegprinzip
5. Grundsatz der Ordnungsmäßigkeit
6. Grundsatz der Sicherheit

GoBD und IKS

1. Zugangs- und Zugriffsberechtigungskontrollen auf Basis entsprechender Konzepte
2. Funktionstrennung
3. Erfassungskontrollen (Fehlerhinweise, Plausibilitätsprüfungen)
4. Abstimmungskontrollen bei der Dateneingabe
5. Verarbeitungskontrollen
6. Schutzmaßnahmen gegen die beabsichtigte und unbeabsichtigte Verfälschung von Programmen, Daten und Dokumenten

Verfahrensdokumentation

1. „...Die Verfahrensdokumentation beschreibt den organisatorisch und technisch gewollten Prozess, z. B. bei elektronischen Dokumenten von der Entstehung der Informationen über die Indizierung, Verarbeitung und Speicherung, dem eindeutigen Wiederfinden und der maschinellen Auswertbarkeit, bis hin zur Absicherung gegen Verlust und Verfälschung und der Reproduktion.“
2. Dokument liegt in allen Fällen vor?
3. Die Entscheidung über die Freigabe zur Verarbeitung liegt in allen Fällen vor?
4. Für den Zeitraum der Aufbewahrungsfrist muss gewährleistet und nachgewiesen sein, dass das in der Dokumentation beschriebene Verfahren dem in der Praxis eingesetzten Verfahren voll entspricht.

KonTraG (Anforderungen)

1. Werden im Rahmen einer Bestandsaufnahme alle Risikofelder und potenziellen Risiken identifiziert?
2. Werden Risiken und ihre Auswirkungen sowohl einzeln als auch in ihrem Zusammenwirken analysiert, um das tatsächliche Gefahrenpotenzial bewerten zu können?
3. Werden bestehende Risiken akzeptiert und durch eingeleitete, steuernde Maßnahmen reduziert oder eliminiert?
4. Werden signifikante, veränderliche Risiken durch ein System von Kennzahlen und Frühwarnindikatoren quantifiziert und beobachtet?

Risiken im Personalbereich

1. Verlust der internen Wissensvermittlung
2. Verlust der Innovations- und Anpassungsfähigkeit
3. Verlust von qualifiziertem Personal
4. Verlust der Qualitäts- oder Marktführerschaft
5. Senkung der Arbeitsproduktivität und -qualität
6. Verlust von Wettbewerbsvorteilen

Personalrisiken

1. erhöhte Fluktuation
2. Personalmangel
3. Personalüberbestand
4. mangelnde Kompetenzen bzw. Anpassungsfähigkeit
5. sinkende Produktivität und Qualität
6. Unfälle, Krankheiten
7. Fehlentscheidungen

Aktionsrisiken

1. Fehlerhafte Anwendung der HR-Software
2. Eingabefehler
3. Zuordnungs- und Übertragungsfehler
4. Fehler in den Schnittstellen

Risikosteuerung

Welche Maßnahmen sind erforderlich, um die gemessenen und analysierten Risiken zu steuern? An die erkannten Risiken kann wie folgt herangegangen werden:

1. Vorsorge
(Das Risiko ist bekannt. Mit geeigneten Maßnahmen kann das Risiko zukünftig minimiert bzw. der Sachverhalt so gesteuert werden, dass das Risiko erst gar nicht entsteht).
2. Vermeidung (...)
3. Begrenzung (...)
4. Verteilung (...)
5. Überwälzung (...)
6. Kompensation (...)

Beeinflussbare Risikofelder

1. Anpassungsrisiko
2. Loyalitätsrisiko
3. Austrittsrisiko
4. Motivationsrisiko
5. Engpassrisiko
6. Gesundheitsrisiko
7. Führungsrisiko
8. PMM-Risiko

Kundenorientierung

1. Wie bewerten Sie die Erreichbarkeit des Personalmanagements?
2. Werden die Dienstleistungen verlässlich und termingerecht erbracht?
3. Sind Sie mit dem Leistungsangebot im Bereich Personalmanagement zufrieden?

Fachliche Prüfungsschwerpunkte

1. personenbezogene Entgeltabrechnung
2. Pfändung
3. Krank mit Lohnfortzahlung / Krankengeldbezug
4. Darlehen
5. betriebliche Altersversorgung

Werden die Ziele der Prozessanalyse erreicht?

1. Minimierung des administrativen Aufwandes
2. Zentraler Zugriff auf alle Daten
3. Aufgaben und Teilprozessschritte sind bekannt
4. Eliminierung nicht wertschöpfender Teilprozesse

Testfälle

1. Alle Neueintritte im 1. Abrechnungsmonat
2. Entgeltkürzung durch unbezahlte Fehlzeiten
3. angemessener Umfang von "Stichproben"
4. Alle Entgeltregulierungen im Abrechnungsmonat
5. Änderungen im Arbeitsvertrag (Wechsel VZ /TZ)
6. Einmalzahlungen

Prüfungen

1. Vier wesentliche Prüfungsanforderungen sollen im Rahmen des IKS umgesetzt werden:
2. Prüfkorridor (Angabe minimaler / maximaler Wert)
3. Nullwertprüfung (der Abgleich von Einzelwerten ergibt "0")
4. Plausibilitätsprüfungen
5. Folgeprüfungen (ergeben sich aus dem Sachverhalt): Bsp.: Beitragsabrechnung, Beitragsnachweise, Zahlungsverkehr SV

Dokumentation

1. Ein Online-Handbuch ist vorhanden?
2. Arbeiten mit Pflichtfeldern
3. Steuerungsparameter und deren Kontrolle
4. Workflow- und Jobsteuerung

Prozesse und deren Optimierung

1. Gibt es eine HR-Strategie und wird diese "gelebt"?
2. Sind die Prozessschnittstellen beschrieben?
3. Sind die Prozessziele beschrieben?
4. Sind Verantwortung, Mitarbeit, Durchführung und Information festgelegt?
5. Werden Prozessanalysen durchgeführt?
6. Wie gut werden Teilprozessschritte verbessert und beschleunigt?
7. Sind die erforderlichen Kennzahlen definiert?
8. Stehen die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung?
9. Werden Abweichungen beschrieben und im KVP bearbeitet?

Kontrollfelder

1. Sind die Themen, die im Personalmanagement bearbeitet werden, von A-Z gelistet?
2. Werden Risikobewertungen durchgeführt?
3. Werden die risikobehafteten Themen im IKS bearbeitet?
4. Werden Schwachstellen und Qualitätsmängel festgehalten?
5. Wie ist der Umgang mit den Risiken?

Berechtigungskonzepte

1. Welche Mitarbeiter haben Zugriff auf das HR-System?
2. Gültigkeit des Zugriffs (befristet / unbefristet)
3. Passwortkriterien (alphanumerisch, klein/groß, Sonderzeichen)
4. Einschränkungen (auf bestimmte Funktionen des Systems, Personengruppen, Abteilungen und Unternehmensbereiche)
5. Wird die Berechtigungsvergabe bei Personalveränderungen mit geprüft?

ESS und MSS

1. Können Mitarbeiter auf ihre Personalstammdaten zugreifen?
2. Fehlerlastigkeit der Personalstammdaten ist = 0
3. Es existiert eine elektronische Personalakte
4. Jobs und Workflows sind eingerichtet?
5. Mit dem Softwarehaus sind Service-Level vereinbart?

Sind die folgenden Prozesse beschrieben?

1. Personalplanung
2. Personalkostenplanung
3. Personalbeschaffung

4. Personalentwicklung
5. Personalfreisetzung
6. Entgeltabrechnung
7. Betriebliches Eingliederungsmanagement

Workflows in der Zeitwirtschaft

1. Wiedereingliederung
2. Mitarbeiter meldet sich krank, beantragt Urlaub, ...
3. Ermittlung und Gutschrift / Vergütung von Zeitzuschlägen
4. Bereitschaftsdienste
5. Auf- und Abbau von Zeiten auf den Arbeitszeitkonten

Workflows in der Entgeltabrechnung

1. Auswirkung von arbeitsvertraglichen Änderungen auf die Vergütung
2. betriebliche Altersversorgung
3. Steuerung Tarifentgelt
4. Umsetzung von Einmalzahlungen
5. Monats- und Jahresabschluss
6. Minijobber, Gleitzone und sonst. Aushilfen

Umsetzung von Prüfschemen

1. Sachbezüge
2. Rabattgewährung
3. Nachzahlungen
4. Versteuerung nach § 37b EStG
5. geringfügig entlohnte Beschäftigung
6. Max. Arbeitszeit (10 Std./ Tag) und Einhaltung der Ruhezeit (11 Std.)

Personalplanung

1. Besteht Optimierungsbedarf innerhalb der Personalplanung?
2. Erfolgen die Besetzungen der Planstellen termingerecht?
3. Sind die Schlüsselqualifikationen bekannt?
4. Ist die Nachfolgeplanung geregelt?
5. Gibt es Schwierigkeiten bei der Personaleinsatzplanung?
6. Sind Frühwarnsysteme implementiert?

Personalkostenplanung

1. Besteht Optimierungsbedarf innerhalb der Personalkostenplanung?
2. Liegen die IST-Kosten unter den PLAN-Kosten?
3. Werden SOLL-IST-Abweichungen analysiert und Maßnahmen daraus abgeleitet?
4. Ist der Detaillierungsgrad der Planung anforderungs- und bedarfsgerecht?
5. Erfolgt eine Klassifizierung und Analyse der Personalkosten?
6. z.B. beeinflussbar / nicht beeinflussbar oder fix / variabel"
7. Arbeiten Sie mit Planvarianten und Planvergleichen?

Personalbeschaffung

1. Enthält der Stellenbesetzungsantrag alle erforderlichen Informationen und Unterschriften?
2. Sind die Beschaffungswege erfolgreich?
3. Wird der Auswahlprozess eingehalten?
4. Werden die Auswahlkriterien überwacht und geprüft?
5. Sind die Stellenbeschreibungen aktuell?
6. Gibt es kritische Teilprozessschritte - und wenn ja, welche?
7. Stehen Arbeitsplatz und Ansprechpartner am ersten Arbeitstag zur Verfügung und sind die Abläufe geplant?

Personalentwicklung

1. Gibt es Risiken innerhalb der berufsvorbereitenden PE (Ausbildung)?
2. Sind Sie mit der berufsbegleitenden PE (Anpassungs-, Aufstiegs-, Ergänzungsqualifikation) zufrieden?
3. Können Sie über die PE den erforderlichen Bestand an Fach- und Führungskräften sichern?
4. Gibt es Laufbahn- und Nachfolgeplanungen und wie erfolgreich sind diese?

Personalfreisetzung

1. Maßnahmen ohne Reduzierung des Personalbestandes
2. Maßnahmen mit Reduzierung des Personalbestandes

Zeitwirtschaft

1. Sind Ihre eingesetzten Arbeitszeitmodelle anforderungs- und bedarfsgerecht?
2. Erfolgt eine Überwachung der Arbeitszeitregularien?

Entgeltabrechnung:

1. Werden die Anforderungen aus der Entgeltbescheinigungsverordnung bei der Erstellung der Verdienstabrechnung berücksichtigt?
2. Die Verdienstabrechnung ist „lesbar“ und verständlich für den Mitarbeiter aufgebaut
3. Die Spalte mit den monatlichen Entgeltbestandteilen ist von Informationslohnarten und Berechnungsgrundlagen bereinigt, so dass der Mitarbeiter die Werte von Brutto nach Netto runterrechnen kann und auf den Auszahlungsbetrag kommt
4. Verfahren: monatliche Bereitstellung der Verdienstabrechnung (als Ausdruck / per E-Mail / ESS)
5. Fachliche Kontrolle: Jeder Entgeltabrechner muss x Abrechnungsfälle manuell rechnen.
6. Erfolgt auf jeder Abrechnungsstufe eine Stichprobenprüfung?
7. Feste Zuordnung zu den Eingabemasken im HR-System (feste / variable Entgeltbestandteile) möglich?
8. Einschränkung der Eingabemöglichkeiten
 - Sperrung der Lohnarten für bestimmte Masken und Felder
 - Begrenzung der Werteingabe (min./max.)

9. Korrekte Steuerung der An- und Abwesenheiten bzgl. Kürzung / Erhöhung der monatlichen Bezüge
10. Umgang mit Mehrarbeit (Grundlohn, Zuschläge, Auszahlung, Zeitgutschrift)
11. Abgrenzung steuer- und sv-pflichtiges Brutto: laufender Arbeitslohn und einmalige Bezüge
12. Abgrenzung Gesamt-Brutto zum pfändbaren Bruttoentgelt (Berechnungsgrundlage)
13. Besteuerungsgrundlage Sachbezüge / geldwerte Vorteile
14. Ermittlung der Lohnsteuer im Rahmen der besonderen Lohnbesteuerung (Abfindung, Jubiläumsgeld)
15. Pauschalierungssachverhalte (Minijobber, kurzfristige Beschäftigung)

Betriebliche Altersversorgung:

1. Prüfung 4% RV-BBG
2. Berechnungsgrundlage und Berechnung AG- / AN-Anteil
3. Prüfung Rangfolge § 40b / § 3 Nr. 63 EStG
4. Prüfung Verzicht auf § 3 Nr. 63 EStG
5. Prüfung bAV-Konto

Ziele und Aufgaben

1. Beschaffung von Informationen für Planungs-, Kontroll- und Steuerungszwecke
2. Bedarfsgerechte Aufbereitung der Informationen
3. Transparente Darstellung der Personalkosten
4. Erhebung und Analyse der Personalkosten
5. Strategische Entscheidungen vorbereiten
6. Effektivität und Effizienz im Personalmanagement optimieren
7. Auswirkungen neuer Entwicklungen frühzeitig erkennen und einschätzen
8. Personalinformationssysteme aufbauen und pflegen
9. Personalprozesse beschreiben und am Bedarf ausrichten

Aufbau und Inhalte (Planung)

1. Systematische Ermittlung der HR-Anforderungen aus Strategie, Trends und Szenarien
2. Festlegung von HR-Strategien, Zielen und Maßnahmenplänen
3. Vernetzung von HR-Planung und Unternehmensplanung

Aufbau und Inhalte (Steuerung)

1. Initiieren von Maßnahmen zur Sicherung der HR-Zielerreichung
2. Aktive Beeinflussung der Personalarbeit im Personalbereich und in den Abteilungen
3. Förderung der kontinuierlichen Erneuerung der Personalarbeit

Aufbau und Inhalte (Kontrolle)

1. Systematische Überprüfung der Umsetzung von HR-Strategie und HR-Planung
2. Abweichungs- und Ursachenanalyse
3. Frühwarnsystem mit Gefahren- und Krisenindikatoren

Kennzahlen

1. Sind die für die Kennzahl benötigten aktuellen Daten intern verfügbar?
2. Wie hoch ist der zeitliche Aufwand für die Erhebung der Kennzahlen?
3. Wie gut bildet die Kennzahl die Situation ab?
4. Existieren Fehlerquellen bei der Kennzahlenermittlung?
5. Werden die Kennzahlen zur Steuerung und / oder Analyse erhoben?
6. Ist die Anzahl der ausgewerteten Kennzahlen und deren Aussagekraft ok?
7. Werden die Erkenntnisse aus den Kennzahlen umgesetzt?

Lohnsteuer-Außenprüfung

1. Gibt es Beanstandungen aus der Prüfung?
2. Umsetzung der Berichtsinhalte im Rahmen des IKS
3. Datenbereitstellung für die digitale Betriebsprüfung
4. Ablauf der Lohnsteuer-Außenprüfung
5. Bearbeitung von Checklisten zur Vor- und Nachbereitung der Prüfung
6. Auswertung und Erläuterung der steuerfreien Lohnzahlungen
7. Prüfung der besonderen Besteuerung (sog. Fünftelregelung) bei Auszahlung von Abfindungsleistungen
8. Belegprüfung Finanzbuchhaltung
9. Dienstwagen

Prüfung DRV Bund

1. Ergebnisse der Betriebsprüfung
2. Umsetzung der Berichtsinhalte im Rahmen des IKS
3. geringfügig entlohnte und kurzfristig beschäftigte Aushilfen
4. Melderechtliche Sachverhalte
5. Werkstudenten und Praktikanten
6. Haben Sie die Künstlersozialabgabe im Griff?

Unfallversicherung

1. Ermittlung der Arbeitszeit und des Meldebruttos
2. Gefahrtarifstellen und -klassen
3. Umsetzung im HR-System (Lohnnachweis)

Zoll

1. Einhaltung des Mindestlohnes

Revision

2. Rückstellungen (Zeitguthaben, Resturlaub zum Jahresende)
3. Schwerbehindertenausgleichsabgabe
4. Vollständigkeit der Abrechnungsunterlagen
5. Wechselnde Prüfungsschwerpunkte
6. Einhaltung Vier-Augen-Prinzip
7. Führen und Auswerten der Kontrollnachweise

8. Aktualität der Verfahrensdokumentation
9. Prüfung der HR-Systemberechtigungen (Schreib-/Lesezugriff)
10. Einhaltung der Aufbewahrungsfristen

7.2 Übersicht der Prüfungs- und Kontrollinhalte

Zuordnung	Themen A-Z	Kontroll	Termin	Risikobewertung	Kontrolle			Termin			bei Bedarf
					4 Augen	Plaus	Stichprobe	monatlich	quartärl	jährlich	
betReg	Arbeitsordnung	4 Augen	Jahr	3.3	x				x		
betReg	Betriebsvereinbarungen	4 Augen	Jahr	3.3	x					x	
betReg	Regelungsabreden	4 Augen	Jahr	3.3	x					x	
betReg	Tarifverträge	4 Augen	Jahr	3.3	x					x	
E-Brut	Arbeitslohn für mehrere Jahre	4 Augen	Monat	4.4	x			x			
E-Brut	Berechnung ATZ-Brutto	4 Augen	Bedarf	2.2	x						bei Neuverträgen
E-Brut	Bruttogehalt Übergangsbereich	Plausibilität	Monat	4.1		x		x			
E-Brut	450 EUR (Minijob)	Plausibilität	Monat	4.4		x		x			
E-Brut	Dienstwagen mit Privatnutzung	4 Augen	Monat	4.4	x			x			
E-Brut	Durchschnittslohnermittlung	Stichprobe	Jahr	2.3			x			x	
E-Brut	Entgeltfortzahlung/-kürzung bei Fehlzeit	4 Augen	Monat	4.2	x			x			
E-Brut	Ermittlung Tarifentgelt	Stichprobe	Monat	1.3			x	x			
E-Brut	Gesamtbrutto	Stichprobe	Quartal	1.1			x		x		
E-Brut	Märzklause	Plausibilität	Jahr	2.2		x				x	Januar - März
E-Brut	Sachbezüge	4 Augen	Monat	3.3	x			x			
E-Brut	SoFeNa-Zuschläge	Stichprobe	Quartal	3.2			x		x		
E-Brut	Sozialversicherungsbrutto	Stichprobe	Quartal	2.1			x		x		
E-Brut	Steuerbrutto	Stichprobe	Quartal	1.2			x		x		
E-Brut	Variable Lohnarten (Bereitschaft, ...)	Stichprobe	Monat	3.1			x	x			
E-LA	Drucksteuerung	Stichprobe	Bedarf	1.1			x				bei Anlage neuer LA
E-LA	Kontierung	4 Augen	Jahr	2.1	x					x	
E-LA	Kumulationssteuerung	4 Augen	Bedarf	4.4	x						bei Anlage neuer LA
E-LA	LA-Analyse Abrechnungsergebnisse	Plausibilität	Monat	2.3		x		x			
E-LA	Neuanlage LA	4 Augen	Bedarf	4.4	x						bei erstmaliger Verwendung
E-LA	Teilzeit-/Teilzeitraumberechnung	4 Augen	Bedarf	2.2	x						bei erstmaliger Verwendung
E-Nett	AG-Darlehen	4 Augen	Quartal	4.4	x				x		
E-Nett	freiw. / priv. KV	Stichprobe	Jahr	2.3			x			x	
E-Nett	Pfandung / Abtretung	4 Augen	Monat	3.3	x			x			
E-Nett	Überzahlung	Plausibilität	Monat	4.1		x		x			
E-Nett	VL	Plausibilität	Monat	2.1			x	x			
E-Nett	Vorschuß	4 Augen	Monat	1.2	x			x			
E-Nett	Zuschuß zum KG / MuSchu	Stichprobe	Monat	4.4			x	x			
E-Schn	Anwendung § 37b EStG	Stichprobe	Jahr	4.2			x			x	
E-Schn	Archiv (Dokumente Entgeltabrechnung)	Stichprobe	Jahr	1.1			x			x	
E-Schn	Berufsgenossenschaft	Stichprobe	Jahr	5.2			x			x	

Zuordnung	Themen A-Z	Kontroll	Termin	Risikobewertung	Kontrolle			Termin			bei Bedarf
					4 Augen	Plaus	Stichprobe	monatlich	quartärl	jährlich	
E-Schn	Buchungsliste (FiBu)	Plausibilität	Monat	2.1		x		x			
E-Schn	DAKOTA	Stichprobe	Quartal	4.1			x		x		
E-Schn	Elster / ELSIAM	Stichprobe	Quartal	2.2			x		x		
E-Schn	Kontenabstimmung (FiBu)	4 Augen	Monat	3.1	x			x			
E-Schn	Reisekostenabrechnung (FiBu)	4 Augen	Monat	2.3	x			x			
E-Schn	Sachbezüge außerhalb der Abr. (FiBu)	Plausibilität	Monat	2.2		x		x			
E-Schn	Wertguthaben (ATZ, LZK)	4 Augen	Jahr	1.3	x					x	
P-Betr	Arbeitsvertragsänderungen	4 Augen	Monat	4.4	x			x			
P-Betr	Beschneidungen	Stichprobe	Quartal	4.4			x		x		
P-Betr	besondere Beschäftigungsverhältnisse	4 Augen	Monat	5.3	x			x			
P-Betr	BGM	Stichprobe	Quartal	2.2			x		x		
P-Betr	Daten (Stamm-/Bewegungsdaten)	4 Augen	Monat	2.1	x			x			bei Erfassung
P-Betr	Datenschutz	Stichprobe	Quartal	4.4			x		x		
P-Betr	Entgeltregulierung	4 Augen	Monat	1.3	x			x			
P-Betr	Entsendung	4 Augen	Quartal	4.1	x				x		
P-Betr	Schwerbehinderung	4 Augen	Jahr	2.2	x					x	
P-Betr	Versetzung	4 Augen	Monat	2.2	x			x			
P-Betr	z.B. Minijobber, Praktikanten, Übergangsbereich	4 Augen	Monat	2.3	x			x			
P-Entw	Stellenanforderung vs MA-Qualifikation	Stichprobe	Jahr	4.4			x			x	
P-Gewi	Aktualität Stellenbeschreibung	Stichprobe	Jahr	1.2			x			x	
P-Gewi	Arbeitspapiere	Stichprobe	Monat	4.4			x	x			bei Neueintritt
P-Gewi	Arbeitsvertrag	Stichprobe	Monat	2.2			x	x			
P-Gewi	Bewerbermanagement	4 Augen	Monat	3.3	x			x			
P-Gewi	Datenschutz	Stichprobe	Jahr	3.1			x			x	
P-Gewi	Dauer des Beschaffungsvorgangs	Stichprobe	Jahr	3.3			x			x	
P-Gewi	Demografie	Stichprobe	Jahr	4.3			x			x	
P-Gewi	interne vs externe Besetzung	4 Augen	Monat	2.2	x			x			
P-Gewi	Probezeit	Plausibilität	Monat	4.4		x		x			
P-Gewi	prozentualer Anteil passgenauer Bewerbungen	Stichprobe	Quartal	4.1			x		x		
P-Gewi	Testverfahren	Plausibilität	Jahr	1.3		x				x	
P-Gewi	Vertragsverhandlung	Plausibilität	Quartal	2.2		x			x		
P-Gewi	Vorstellungsgespräche	4 Augen	Monat	4.2	x			x			
P-Kost	Abwechslung PLAN-IST	Plausibilität	Monat	4.2		x		x			
P-Kost	Anpassung und Entscheidungsfindung	4 Augen	Quartal	4.4	x				x		
P-Kost	Datenschnittstelle CO	Plausibilität	Monat	2.2		x		x			

Zuordnung	Themen A-Z	Kontroll	Termin	Risikobewertung	Kontrolle			Termin			bei Bedarf
					4 Augen	Plaus	Stichprobe	monatlich	quartärl	jährlich	
P-Kost	Definition der Planvarianten	4 Augen	Jahr	4.4	x				x		
P-Kost	Dokumentation	Stichprobe	Jahr	2.2			x			x	
P-Kost	Entscheidungsfindung für Planvariante	4 Augen	Jahr	1.3	x					x	
P-Kost	Ermittlung der IST-Daten	4 Augen	Quartal	4.3	x			x			
P-Kost	Kommunikation / Reporting	Stichprobe	Monat	1.3			x	x			
P-Kost	LA-Klassen	4 Augen	Bedarf	1.2	x						einmalige Festlegung
P-Kost	Plankorrekturen	4 Augen	Jahr	1.1	x					x	
P-Kost	Planungsebene	Plausibilität	Jahr	2.1		x					einmalige Festlegung
P-Kost	Planungsgespräche	4 Augen	Jahr	2.2	x					x	
P-Kost	Prämisse PLAN-Daten	4 Augen	Jahr	4.1	x					x	
P-Kost	rollierender Forecast - Budget	4 Augen	Monat	3.2	x			x			
P-Plan	Demografieanalyse	Plausibilität	Jahr	4.4						x	
P-Plan	Dokumentation	Stichprobe	Quartal	1.1		x	x		x		
P-Plan	Einflussfaktoren steuerbar?	Plausibilität	Jahr	4.2		x				x	
P-Plan	Ermittlung Bruttopersonalbedarf	4 Augen	Jahr	3.3	x					x	
P-Plan	Ermittlung Bruttopersonalbestand	4 Augen	Jahr	1.1	x					x	
P-Plan	Ermittlung Nettopersonalbedarf	4 Augen	Jahr	4.4	x					x	
P-Plan	HEAD / FTE (Pers.-statistik)	Plausibilität	Monat	5.1		x		x			
P-Plan	Jobfamilien / Qualifikationsprofile	Stichprobe	Jahr	3.2			x			x	
P-Plan	Prognosegenauigkeit	Stichprobe	Quartal	1.3			x		x		
P-Proz	Altersteilzeit	4 Augen	Bedarf	5.3	x						1. Abrechnung
P-Proz	BEM	Stichprobe	Quartal	3.1			x		x		
P-Proz	Betriebliche Altersversorgung	4 Augen	Monat	4.4	x			x			
P-Proz	EEL	Plausibilität	Monat	1.2		x		x			
P-Proz	EPA / Personalakte (Papier)	Stichprobe	Bedarf	2.2			x				bei Neuanlage
P-Proz	HR-System (Anlage Mandant)	4 Augen	Bedarf	3.1	x						bei Neuanlage
P-Proz	HR-Systemsteuerung (Anlage Sachkonto, KST)	4 Augen	Bedarf	3.2	x						bei Neuanlage
P-Proz	HR-Systemsteuerung (Anpassungen)	4 Augen	Bedarf	5.1	x						bei Anpassung
P-Proz	Jahresabschluss	4 Augen	Jahr	4.2	x					x	
P-Proz	Jubiläum	Plausibilität	Monat	1.1		x		x			
P-Proz	Lohnnachweis (BG)	Plausibilität	Jahr	4.1		x				x	
P-Proz	Monatsabschluss	4 Augen	Monat	3.2	x			x			
P-Proz	Wiedereingliederung	4 Augen	Monat	2.1	x			x			
Risikom	Archivierung / Aufbewahrungsfristen	Stichprobe	Jahr	4.4			x			x	
Risikom	Betriebsprüfung Lohnsteuer	4 Augen	Bedarf	2.2	x						im Prüfungszeitraum

Zuordnung	Themen A-Z	Kontroll	Termin	Risikobewertung	Kontrolle			Termin			bei Bedarf
					4 Augen	Plaus	Stichprobe	monatlich	quartärl	jährlich	
Risikom	Betriebsprüfung, Revision	4 Augen	Bedarf	3.1	x						
Risikom	Betriebsprüfung, Sozialversicherung	4 Augen	Bedarf	4.4	x						
Risikom	HR-Systemberechtigungen	4 Augen	Quartal	2.1	x				x		
Risikom	Kennzahlenset	Plausibilität	Jahr	1.2		x				x	
Risikom	Reisewechsel	4 Augen	Bedarf	4.3			x		x		
Risikom	Rückstellung	Stichprobe	Monat	4.2			x	x			
Risikom	Statistiken	Plausibilität	Monat	1.3		x		x			
Risikom	Tarifverträge (Umsetzung)	4 Augen	Bedarf	1.1	x						bei Neuabschluss
ZW	Arbeitszeitkonten	Stichprobe	Monat	4.2			x	x			
ZW	bezahlte Fehlzeiten	Stichprobe	Quartal	2.1			x		x		
ZW	Kind krank	4 Augen	Monat	4.1	x			x			
ZW	Mutterschutz / ELTZ	4 Augen	Monat	4.1	x			x			
ZW	Schichtmodelle	Stichprobe	Jahr	1.2			x			x	
ZW	SoFeNa-Zuschläge	Plausibilität	Quartal	2.3		x			x		
ZW	unbezahlte Fehlzeiten	Stichprobe	Monat	2.2			x	x			

8. Falltraining



HR-Cockpit und Dashboards

- anforderungs- und bedarfsgerechter Aufbau mit EXCEL -

HR-Berichte und Statistiken erstellen, visuell darstellen, analysieren und aktualisieren. Mit der Steuerung Ihrer Personalthemen über ein einfach aufgebautes und zu handhabendes EXCEL-Dashboard schaffen Sie Transparenz und haben alle Themen im Blick. Die Berichtsauswahl und Darstellungsform ist beispielhaft und kann an die Unternehmenserfordernisse angepasst werden.

8.1 Falltraining

Die folgenden Aufgaben dienen der Anwendung der Kontrollaktivitäten im IKS der Entgeltabrechnung. Jede Aufgabe enthält eine Musterlösung und eine kurze Erläuterung.

- Aufgabe 1: Vollständigkeitsprüfung Neueintritt.** Ein neuer Mitarbeiter wird zum 01. des Monats abgerechnet. In der Personalakte fehlen jedoch Steuer-ID und Sozialversicherungsnummer. Welche Kontrolle ist durchzuführen?
Musterlösung: Die Abrechnung wird bis zur Klärung mit einem Prüfvermerk versehen. Die fehlenden Pflichtdaten sind nachzufordern, die Personalakte ist vor der ersten produktiven Abrechnung vollständig zu prüfen und die Freigabe nach Vier-Augen-Prinzip zu dokumentieren.
Erläuterung: Ohne vollständige Stamm- und Meldedaten besteht ein erhöhtes Risiko fehlerhafter Steuer- und SV-Meldungen. Die Kontrolle verhindert Folgefehler im Monatsabschluss.
- Aufgabe 2: Variable Zahlung über Prüfkorridor.** Eine Einmalzahlung über 12.000 EUR wird manuell erfasst; der übliche Prüfkorridor liegt bei 10.000 EUR. Wie ist zu reagieren?
Musterlösung: Die Zahlung ist gegen den Beleg zu prüfen, fachlich zu plausibilisieren, durch eine zweite Person freizugeben und im Kontrollprotokoll mit Begründung zu dokumentieren.
Erläuterung: Prüfkorridore dienen der Risikobegrenzung. Beträge außerhalb des Korridors sind nicht automatisch falsch, benötigen aber eine nachvollziehbare Freigabe.
- Aufgabe 3: Doppelte Bankverbindung.** Eine Auswertung zeigt, dass zwei Mitarbeiter dieselbe IBAN verwenden. Welche IKS-Maßnahme ist sinnvoll?
Musterlösung: Die Fälle sind einzeln anhand der Personalakte bzw. Mitarbeiterangaben zu prüfen. Bei berechtigtem Sachverhalt wird die Prüfung dokumentiert; bei Unklarheiten wird die Zahlung vorläufig gesperrt oder zurückgestellt.

Erläuterung: Doppelte Bankverbindungen können korrekt sein, sind aber ein typisches Indiz für Fehler oder Missbrauch im Zahlungsverkehr.

4. **Aufgabe 4: Fehlende Belege zu Bewegungsdaten.** Für mehrere manuell erfasste Zulagen liegen keine Belege vor. Welche Regel greift?

Musterlösung: Es gilt der Grundsatz „Keine Buchung ohne Beleg“. Die Zulagen sind zu klären, fehlende Belege nachzufordern und bis zur Klärung nicht freizugeben oder separat zu kennzeichnen.

Erläuterung: Bewegungsdaten ohne Beleg gefährden Nachvollziehbarkeit, Ordnungsmäßigkeit und Revisionssicherheit.

5. **Aufgabe 5: Änderung der Steuerklasse.** Ein Mitarbeiter meldet eine neue Steuerklasse per E-Mail. Im HR-System liegt noch keine ELStAM-Aktualisierung vor. Wie ist vorzugehen?

Musterlösung: Die Änderung wird nicht manuell auf Zuruf umgesetzt. Maßgeblich ist die elektronische ELStAM-Rückmeldung; bis dahin wird der bestehende Stand beibehalten und die Kommunikation dokumentiert.

Erläuterung: Externe steuerliche Merkmale sind fremdgesteuert. Eine manuelle Vorwegnahme kann zu falschen Steuerabzügen führen.

6. **Aufgabe 6: Austritt und Überzahlung.** Nach Austritt wird versehentlich noch ein voller Monatslohn gezahlt. Welche Kontrollen und Maßnahmen sind erforderlich?

Musterlösung: Der Fehler ist zu dokumentieren, die Abrechnung zu korrigieren, eine Rückforderung bzw. Verrechnung zu veranlassen und die Austrittskontrolle im Prozess zu überprüfen.

Erläuterung: Austritte sind risikobehaftet, weil Entgelt, Zeitkonten, Meldungen und Zahlungsverkehr zusammenwirken. Folgeprüfungen verhindern Wiederholungsfehler.

7. **Aufgabe 7: Lohnart ohne Kontierung.** In der Buchungsliste erscheint eine neue Lohnart ohne Sachkonto. Was ist zu tun?

Musterlösung: Die Lohnart ist vor dem Monatsabschluss zu sperren oder korrekt zu kontieren. Die Einrichtung ist durch HR und Finanzbuchhaltung abzustimmen und freizugeben.

Erläuterung: Lohnartensteuerung ist ein Systemrisiko. Fehlende Kontierung führt zu fehlerhaften Buchungen und Abstimmungsdifferenzen.

8. **Aufgabe 8: Zeitwirtschaft und Zuschläge.** Ein Mitarbeiter erhält Nachtzuschläge, obwohl keine passende Arbeitszeitbuchung vorliegt. Welche Prüfung ist erforderlich?

Musterlösung: Die Zuschläge sind mit Zeitdaten, Schichtplan und geltender Regelung abzugleichen. Unplausible Zuschläge werden korrigiert und die Schnittstelle Zeitwirtschaft-Entgeltabrechnung geprüft.

Erläuterung: Zeitzuschläge verbinden Arbeitszeit, Tarif-/Betriebsregelungen und Steuer-/SV-Behandlung. Daher ist eine Schnittstellenkontrolle erforderlich.

9. **Aufgabe 9: Berechtigungsprüfung.** Ein Entgeltabrechner kann seinen eigenen Personalstammsatz bearbeiten. Welche Bewertung ergibt sich?

Musterlösung: Die Berechtigung ist kritisch und zu entziehen oder organisatorisch durch eine verbindliche Gegenkontrolle abzusichern. Die Abweichung ist im Berechtigungsreview zu dokumentieren.

Erläuterung: Das verletzt Funktionstrennung und Mindestinformation. Besonders sensible Fälle benötigen klare technische oder organisatorische Kompensationskontrollen.

10. Aufgabe 10: Fehlerliste vor Monatsabschluss. Die Fehlerliste Verdienstabrechnung enthält noch offene Meldungen. Der Abschlussdruck soll dennoch gestartet werden. Wie lautet die richtige Entscheidung?

Musterlösung: Der Monatsabschluss wird erst gestartet, wenn die Fehlerliste bearbeitet, bewertet und freigegeben ist. Nicht relevante Hinweise sind zu dokumentieren; echte Fehler sind vorher zu beheben.

Erläuterung: Fehlerlisten sind zentrale Verarbeitungskontrollen. Ein Abschluss trotz offener Fehler gefährdet Vollständigkeit, Richtigkeit und Nachvollziehbarkeit.

Hinweis für die Bearbeitung: Die Musterlösungen sind als Orientierung zu verstehen. In der Praxis sind zusätzlich die betrieblichen Regelungen, das eingesetzte HR-System, Zuständigkeiten und Dokumentationsvorgaben zu berücksichtigen.



SF-TRAINING

WORKBOOK

Strukturiert. Fokussiert. Wirkungsvoll.



IKS

Prüfung der operativen Entgeltabrechnung

Ein modulares Trainingsprogramm für alle, die schneller lernen und nachhaltig anwenden wollen.

SVEN FRIEDL

Workbook IKS

Vorwort

Die Entgeltabrechnung ist einer der sensibelsten Prozesse im Unternehmen. Sie berührt unmittelbar die Interessen der Beschäftigten, die ordnungsgemäße Abführung von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen sowie zahlreiche Melde- und Berichtspflichten. Fehler in der

Payroll können nicht nur zu finanziellen Belastungen und Nachzahlungen führen, sondern auch das Vertrauen der Mitarbeitenden und der internen Stakeholder beeinträchtigen.

Ein wirkungsvolles internes Kontrollsystem (IKS) in der operativen Entgeltabrechnung ist deshalb unverzichtbar. Es stellt sicher, dass Prozesse standardisiert ablaufen, gesetzliche Vorgaben eingehalten werden und Risiken frühzeitig erkannt werden – etwa durch systematische Plausibilitätsprüfungen, Stichprobenkontrollen, interne Audits und klar definierte Verantwortlichkeiten.

Ziel des Workbooks

Dieses Workbook soll Sie dabei unterstützen, Ihr internes Kontrollsystem in der operativen Entgeltabrechnung strukturiert zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Im Mittelpunkt stehen dabei:

- die Analyse und Dokumentation der wesentlichen Payroll-Prozesse,
- die systematische Erfassung vorhandener Kontroll- und Prüfmechanismen,
- die Identifikation von Lücken und Schwachstellen sowie
- die Ableitung konkreter Maßnahmen zur Optimierung.

Sie erhalten damit ein praxisorientiertes Arbeitsmittel, das die Brücke schlägt zwischen den gesetzlichen Anforderungen, den technischen Möglichkeiten Ihres Abrechnungssystems und der täglichen Arbeit in der Entgeltabrechnung.

Einsatz und Nutzung des Workbooks

Das Workbook ist als Arbeitsinstrument für Fach- und Führungskräfte in der Entgeltabrechnung, im HR-Umfeld, im Controlling sowie in der Internen Revision konzipiert. Es kann in unterschiedlichen Situationen eingesetzt werden, etwa:

- im Rahmen der regelmäßigen Überprüfung und Weiterentwicklung des IKS,
- zur Vorbereitung auf externe Prüfungen (z. B. Sozialversicherungs- oder Lohnsteueraußenprüfungen),
- bei Prozessveränderungen, Systemwechseln oder organisatorischen Umstrukturierungen,
- zur Einarbeitung neuer Mitarbeitender in die Kontroll- und Prüfmechanismen der Payroll.

Die einzelnen Abschnitte sind bewusst modular aufgebaut. Sie können das Workbook von vorne nach hinten durchgehen oder gezielt die Kapitel bearbeiten, die für Ihre aktuelle Fragestellung besonders relevant sind – etwa zu Stichprobenprüfungen, systemgestützten Plausibilitätskontrollen, Checklisten oder Vier-Augen-Freigaben.

Arbeitsweise und Mehrwert

Das Workbook versteht sich nicht als theoretische Abhandlung, sondern als Leitfaden für die konkrete Praxis. Es lädt dazu ein,

- bestehende Abläufe kritisch zu hinterfragen,
- vorhandene Standardauswertungen und Prüfberichte systematisch zu nutzen,
- Kontrollschritte klar zu dokumentieren und
- Verantwortlichkeiten transparent zu machen.

Durch die strukturierte Bearbeitung bauen Sie nicht nur ein belastbares internes Kontrollsystem auf bzw. aus, sondern schaffen zugleich Transparenz und Nachvollziehbarkeit – ein wesentlicher Faktor für Prüfungen, Vertretungssituationen und Wissenssicherung in der Entgeltabrechnung.

Einladung zur aktiven Gestaltung

Nutzen Sie das Workbook als Gelegenheit, Ihre operative Entgeltabrechnung konsequent auf Qualität, Effizienz und Compliance auszurichten. Ergänzen Sie die Vorlagen um unternehmensspezifische Besonderheiten, stimmen Sie die Ergebnisse mit den relevanten Schnittstellen (z. B. Finanzbuchhaltung, IT, Interne Revision) ab und definieren Sie klare Maßnahmenpläne.

Ein internes Kontrollsystem lebt von konsequenter Anwendung, laufender Anpassung und der aktiven Mitwirkung aller Beteiligten. Dieses Workbook soll Ihnen dabei ein praktischer, direkt einsetzbarer Begleiter sein.

Einleitung

Grundverständnis eines internen Kontrollsystems

Ein „Internes Kontrollsystem“ (IKS) wird in den Dokumenten nicht ausdrücklich definiert. Inhaltlich ist es aber Teil der Compliance-Struktur eines Unternehmens: Gemeint ist die Gesamtheit von Verfahren, Prozessen, Kontrollen und Zuständigkeiten, mit denen rechtskonformes, redliches und regelkonformes Handeln im Unternehmen sichergestellt und überwacht wird.

Es umfasst typischerweise:

- klare Regelwerke/Unternehmensrichtlinien (z.B. zur Nutzung von IT, Datenschutz, Arbeitssicherheit, Personalprozessen),

- organisatorische Maßnahmen (Rollen, Verantwortlichkeiten, Vier-Augen-Prinzip),
- Prüf- und Überwachungsmechanismen (z.B. Auswertungen, interne Untersuchungen, Audits).

Zweck und Einsatzbereiche

Ein IKS wird benötigt, um:

- Rechtskonformität und Compliance sicherzustellen
Sicherstellung der Einhaltung von Gesetzen und internen Richtlinien; dies wird als wesentliche Managementaufgabe beschrieben, um Pflichtverletzungen der Unternehmensleitung zu vermeiden.
- Haftungs- und Sanktionsrisiken zu reduzieren
Fehlende oder unzureichende Kontrollen können dazu führen, dass Geschäftsleitung und Unternehmen für Gesetzesverstöße von Mitarbeitenden haften bzw. mit Bußgeldern, Strafen und Rufschäden konfrontiert werden.
- Missstände und Verstöße zu erkennen und aufzuklären
Über Compliance-Management und Hinweisgebersysteme werden Verstöße erkannt; interne Untersuchungen (Internal Investigations) sind ein Baustein dieser Kontrollstruktur.
- Unternehmenskultur und Stabilität zu stärken
Richtlinien und Kontrollen schaffen Klarheit, Transparenz und ein einheitliches Verhalten; sie dienen der Risikominimierung und langfristigen Wettbewerbsfähigkeit.

Im HR-/Payroll-Kontext ist ein IKS damit vor allem Instrument, um fehler- und risikobehaftete Prozesse (z.B. Entgeltabrechnung, Meldewesen, Datenschutz) strukturiert zu steuern und zu überwachen.

Gesetzliche Anforderungen und Compliance-Vorgaben

1. Ausgangspunkt: Pflicht zur korrekten Entgeltabrechnung

Ein internes Kontrollsystem (IKS) in der Payroll dient der Einhaltung der materiellen Pflichten aus:

- Arbeitsrecht (u.a. korrekte Abrechnung und Dokumentation, § 108 GewO),
- Lohnsteuerrecht (insb. §§ 38–42g EStG, LStDV, LStR),
- Sozialversicherungsrecht (SGB IV, V, VI, III, XI, VII sowie Beitragsverfahrensverordnung).

IKS bedeutet **operative** Prüfung der monatlichen Entgeltabrechnung.

2. Gesetzliche Kernanforderungen, die das IKS abdecken muss

1. Inhalt und Form der Abrechnung (§ 108 GewO)
Sicherstellung, dass für jeden Abrechnungszeitraum eine Abrechnung in Textform mit vollständigen Pflichtangaben erstellt und zugänglich gemacht wird (ggf. digital, Mitarbeiterportal, Holschuld).

2. Korrekte Ermittlung von Steuern und SV-Beiträgen
 - Richtige Anwendung der lohnsteuerlichen Vorschriften (EStG, LStDV, LStR).
 - Richtige Beitragsberechnung in allen Zweigen der Sozialversicherung inkl. Übergangsbereich, JAEG, Minijob-Regeln etc.
3. Dokumentation und Entgeltunterlagen (BVV, § 28f SGB IV)
 - Entgeltunterlagen je Beschäftigten in deutscher Sprache, vollständig und strukturiert.
 - Nachvollziehbarkeit einzelner Fälle und des gesamten Abrechnungsverfahrens, inkl. Verzeichnisse nach Krankenkassen.
4. Prüfbarkeit und Betriebsprüfungen (u.a. § 98 SGB X, BVV)
 - Jederzeitiger, zeitnaher Zugriff auf Daten und Unterlagen.
 - Verfahrensdokumentation, damit Betriebsprüfer sowohl Einzelfall- als auch Verfahrensprüfung durchführen können.
5. Mitbestimmung des Betriebsrats
 - Einführung/Änderung technischer Einrichtungen zur Entgeltabrechnung und Kontrollzwecken kann mitbestimmungspflichtig sein (insb. Überwachungstatbestand).

3. Compliance-Aspekte und Organisationspflicht der Leitung

- Die Geschäftsleitung muss durch geeignete Strukturen (IKS, Kontrollen, Audits) rechtskonformes Verhalten sicherstellen; Pflichtverletzungen können zu Haftung und ggf. OWi-/Strafrisiken führen.
- Ein IKS in der Payroll sollte daher u.a. enthalten:
 - systemgestützte Plausibilitätsprüfungen (z.B. Minijob-Grenzen, Übergangsbereich, Personen-/Beitragsgruppen, JAEG),
 - Stichproben- und ggf. Vollprüfungen, insbesondere bei Ein-/Austritten, variablen Bezügen,
 - regelmäßige interne Audits zur Überprüfung der Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben und interner Richtlinien,
 - dokumentierte Prozesse, Verantwortlichkeiten und Aufbewahrung von Kontrollnachweisen.

Damit adressiert das IKS sowohl die spezialgesetzlichen Anforderungen der Entgeltabrechnung als auch die allgemeinen Compliance- und Organisationspflichten der Unternehmensleitung.

Wesentliche Prüfpunkte und Verantwortlichkeiten

1. Zentrale Prüfpunkte im Überblick

Prüffeld	Inhalt / Fokus	Typische Kontrollen / Nachweise
----------	----------------	---------------------------------

Grundlagen und Organisation	Klare Zuständigkeiten, Rollen und Vertretungen in der Payroll; Abgrenzung der Verantwortungsbereiche HR, Payroll, Finance, IT und ggf. Dienstleister; Sicherstellung der Anforderungen an Entgeltunterlagen.	Rollen- und Verantwortlichkeitsmatrix, Vertretungsregelung, Prozessdokumentation, Nachweis zur Vollständigkeit und Struktur der Entgeltunterlagen.
Prozessstandardisierung	Standardisierte End-to-End-Prozesse mit Checklisten für Monatslauf, Ein- und Austritte sowie besondere Beschäftigtengruppen; Nutzung von Workflows und Automatisierung, soweit verfügbar.	Monatscheckliste, Eintritts- und Austrittschecklisten, Prozessbeschreibungen, Workflow- oder Systemnachweise.
Systemkontrollen	Nutzung und Konfiguration systemgestützter Prüfmechanismen, z. B. Minijob-Grenzen, Übergangsbereich, JAEG, Personen- und Beitragsgruppen, fehlende Zeitdaten oder Kostenstellen sowie starke Abweichungen zum Vormonat; regelmäßiger Test von Updates und Releasewechseln.	Plausibilitätslisten, Fehler- und Warnlisten, Update- und Testprotokolle, Schnittstellen- und Änderungsprotokolle.
Manuelle Kontrollen	Definiertes Konzept für Stichproben- und ggf. Vollprüfungen; fokussierte Kontrollen bei Ein- und Austritten, variablen Bezügen und Sonderfällen.	Stichprobenplan, Prüfvermerke, Kontrolllisten, dokumentierte Korrekturen und Freigaben.
Vier-Augen-Prinzip und Freigaben	Verpflichtendes Vier-Augen-Prinzip für finalen Abrechnungslauf, Zahlungsdateien sowie Korrektur- und Nachzahlungen.	Freigabeprotokolle, Zahlungsfreigaben, Kontrollvermerke, Unterschriften- oder Workflow-Nachweise.
Interne Audits und Revision	Regelmäßige interne Audits der Payroll-Prozesse sowie Maßnahmenpläne und Nachverfolgung.	Auditplan, Prüfberichte, Maßnahmenliste, Follow-up-Nachweise.

Zusammenarbeit und Schnittstellen	Geklärte Schnittstellenprozesse und Kommunikationswege zu HR, Finance, IT und externen Dienstleistern.	Schnittstellenbeschreibung, Abstimmungsprotokolle, Eskalationswege, Dienstleistervereinbarungen.
Schulung und Kompetenz	Sicherstellung fachlicher und systemischer Kompetenz der Payroll-Mitarbeitenden.	Schulungsplan, Teilnahme- und Schulungsnachweise, Kompetenzmatrix.
Dokumentation und Nachweise	Verfahrensdokumentation, zentrale Ablage von Prozessen, Kontrollen und Freigaben sowie Nachweis- und Aufbewahrungskonzept.	Verfahrensdokumentation, Ablagekonzept, Kontrollnachweise, Aufbewahrungsregelungen.

2. Typische Verantwortlichkeiten im IKS

Rolle / Funktion	Hauptverantwortung	Konkret im IKS	Typische Nachweise
HR-/Payroll-Leitung	Gesamtverantwortung für Aufbau, Gestaltung und Weiterentwicklung des IKS in der Entgeltabrechnung.	Legt Rollen, Prozesse, Freigaberegeln, Schnittstellen und Maßnahmenpläne fest; priorisiert Risiken und stellt die Wirksamkeit der Kontrollen sicher.	IKS-Konzept, Rollenmatrix, Freigaberegeln, Maßnahmenplan, Review- und Freigabenachweise.
Payroll-Team	Operative Durchführung der Entgeltabrechnung und der laufenden Kontrollen.	Nutzt Checklisten, führt manuelle Kontrollen durch, bearbeitet Fehler- und Warnlisten, dokumentiert Prüfergebnisse und Korrekturen.	Monatschecklisten, Prüfvermerke, Fehlerlisten, Korrekturprotokolle, Kontrollnachweise.
Systembetreuung / IT	Technische Sicherstellung der systemischen Kontrollen, Berechtigungen und Schnittstellen.	Richtet Plausibilitätsprüfungen ein, pflegt Berechtigungen, testet Updates und überwacht technische Schnittstellen.	Berechtigungsreview, Testprotokolle, Schnittstellenprotokolle, Änderungs- und Update-Nachweise.

Interne Revision / Compliance	Unabhängige Überwachung der Wirksamkeit und Angemessenheit des IKS.	Plant und führt Audits durch, prüft Kontrollnachweise, bewertet Feststellungen und überwacht die Umsetzung von Maßnahmen.	Auditplan, Prüfberichte, Feststellungen, Maßnahmenverfolgung, Follow-up-Nachweise.
--------------------------------------	---	---	--

Prüfschritte zur Einhaltung gesetzlicher Meldepflichten

Sozialversicherung

- Einsatz eines systemgeprüften Entgeltabrechnungsprogramms bzw. zulässiger Ausföhlhilfe; regelmäßige Prüfung, ob Meldetatbestände automatisiert angestoßen werden.
- Kontrolle, dass alle Beschäftigten korrekt erfasst und der zuständigen Einzugsstelle (Krankenkasse bzw. Minijob-Zentrale) zugeordnet sind; Abgleich Beschäftigtenverzeichnis ↔ Meldungen/Beitragsnachweise.
- Prüfung der An-, Ab- und Unterbrechungsmeldungen:
 - fristgerechte Übermittlung an die zuständige Krankenkasse,
 - Vollständigkeit der Daten (Personengruppe, Beitragsgruppe, Entgelt, SV-Tage etc.),
 - besondere Kontrolle bei geringfügig oder kurzfristig Beschäftigten.
- Sicherstellung der UV-Meldepflichten: jährliche UV-Jahresmeldung (Grund „92“) für alle unfallversicherten Beschäftigten, inhaltliche und personelle Vollständigkeit.
- Prüfung, ob Sofortmeldungen in den betroffenen Wirtschaftsbereichen bei Beschäftigungsbeginn erstattet wurden.
- Abgleich der gemeldeten Entgelte mit den gezahlten Beiträgen und den Entgeltunterlagen (Beitragsnachweise, Verzeichnis der Beschäftigten).

Lohnsteuer und Nachweise

- Termingerechte elektronische Lohnsteuer-Anmeldungen (bis zum 10. des Folgemonats) und Abgleich mit der Lohn- und Gehaltsbuchhaltung.
- Bei Austritt: Abmeldung in ELStAM, elektronische Übermittlung der Lohnsteuerbescheinigung an das Finanzamt, Aushändigung der Kopie an den Arbeitnehmer.

Organisatorische IKS-Aspekte

- Nutzung von Checklisten (Monatslauf, Ein-/Austritt) mit expliziten Meldeprüfpunkten.
- Stichproben- oder Vollprüfung von Meldungen und Beitragsnachweisen, insbesondere vor Fristablauf.

- Sicherstellung des schnellen Datenzugriffs und der Prüfbarkeit von Meldungen und Entgeltunterlagen für Betriebsprüfungen.

Checkliste zur Schulung des Entgeltabrechnungsteams

Ziel: Schulungsplanung für das Entgeltabrechnungsteam im Rahmen der IKS-Einführung mit Fokus auf Prozesssicherheit, gesetzliche Meldepflichten und systematische Kontrollen.

Erledigt	Schulungspunkt	Check / konkrete Aufgabe	Verantwortlich	Termin / Status	Nachweis / Ergebnis
[]	1. Schulungskonzept und Organisation	Zuständigkeiten festlegen; Schulungsziele definieren; Teilnehmerkreis bestimmen; Termine und Formate planen; Unterlagen vorbereiten; Teilnahme und Inhalte dokumentieren.	IKS-Verantwortliche:r, Payroll-Leitung, Trainer:in	[Termin / Status]	Schulungsplan, Terminübersicht, Teilnehmerliste, Schulungsunterlagen, Dokumentation der Inhalte.
[]	2. Fachliche Grundlagen Payroll / Prozesse	Überblick über Personaldaten, Ein- und Austrittsprozesse, monatlichen Abrechnungslauf sowie gesetzliches Melde- und Berichtswesen vermitteln; Fehlerfolgen und Risiken erläutern; End-to-End-Prozesskette erklären.	Payroll-Team, neue Mitarbeitende, Vertretungen, HR-Schnittstellen	[Termin / Status]	Prozessübersicht, Schulungsdokumentation, Verständniskontrolle oder Fallbeispiele.
[]	3. Gesetzliches Meldewesen und Nachweise	Funktionsweise des zertifizierten Entgeltabrechnungssystems im	Payroll-Team, Meldewesen-Verantwortliche, Vertretungen	[Termin / Status]	Meldebeispiele, Prüflisten, Nachweisablage, dokumentierte

		Meldewesen erläutern; SV-Meldungen, UV-Jahresmeldung, Besonderheiten bei geringfügig/kurzfristig Beschäftigten, ggf. Sofortmeldungen, ELStAM, Lohnsteuerbescheinigung, Austrittspflichten, Reports und gesetzliche Statistiken behandeln.			Kopien/Nachweise für Mitarbeitende und externe Stellen.
[]	4. IKS-Elemente in der Entgeltabrechnung	Ziele und Elemente des IKS vermitteln: Fehlerprävention, Nachvollziehbarkeit und Prüfbarkeit; standardisierte Prozesse und Checklisten vorstellen; Vier-Augen-Prinzip bei Abrechnungslauf, Zahlungsfreigabe, kritischen Meldungen und Korrekturen erläutern; interne Auswertungen und Prüflisten zur Fehlererkennung nutzen.	Payroll-Team, Payroll-Leitung, IKS-Verantwortliche	[Termin / Status]	Checklisten, Freigabe- und Kontrollnachweise, dokumentierte Nutzung von Reports und Prüflisten.
[]	5. System- und Anwendungsschulung	Anlage und Pflege von Stamm- und Bewegungsdaten, Auslösen, Prüfen und Korrigieren von Meldungen sowie Arbeiten mit Prüflisten und Fehlermeldungen	Payroll-Team, Systembetreuung, Key User, Vertretungen	[Termin / Status]	Systemschulungsnachweise, Testprotokolle, Update-Dokumentation, Übungsfälle.

		schulen; Automatisierungen, Workflows, Zeitdatenimport, Meldungen/Beschei nungen, systemseitige Plausibilitätsprüfung en sowie Releasewechsel und Updates behandeln.			
[]	6. Qualitätssicherung, Reporting und Prüfungen	Interne Prüf- und Kontrollschritte erklären: Stichproben- und Vollprüfungen von Meldungen und Beitragsnachweisen, Abgleich Entgeltabrechnung – Meldungen – Finanzbuchhaltung, Nutzung von Standardreports und Kennzahlen sowie Vorbereitung auf Außenprüfungen.	Payroll-Team, Payroll- Leitung, Finance, ggf. Revision/Com pliance	[Ter min / Stat us]	Prüfvermerke, Reportablage, Kennzahlenübersich t, Nachweise zum schnellen Datenzugriff.
[]	7. Rollen, Verantwortlichkeiten und Vertretungsregeln	Aufgabenverteilung im Team schulen: Zuständigkeiten für Stammdaten, Meldungen, Prüfungen und Berichte; Vertretungsregelung en für kritische Meldefristen erläutern; thematische Fachexperten z. B. für bAV, Pfändungen oder Kurzarbeit vorstellen.	Payroll-Team, Payroll- Leitung, HR- Schnittstellen	[Ter min / Stat us]	Rollenmatrix, Vertretungsplan, Eskalationswege, Fachthemen- Zuordnung.

[]	8. Kontinuierliche Weiterbildung und Aktualisierung	Verfahren vereinbaren, wie Gesetzesänderungen und Systemupdates ins Team getragen werden; regelmäßige Update-Schulungen und Kurzbriefings einplanen; Feedbackschleife mit Lessons Learned aus Fehlern, Prüfungsfeststellungen und Systemhinweisen verankern.	Payroll-Leitung, IKS-Verantwortliche:r, Systembetreuung, Payroll-Team	[Termin / Status]	Update-Plan, Kurzbriefings, Lessons-Learned-Liste, Maßnahmenverfolgung.
[]	9. Abschluss und Wirksamkeitskontrolle	Wissenstransfer prüfen, z. B. durch kurze Tests, Fallbearbeitung oder Musterfälle im System; Anpassungsbedarf beim Schulungskonzept auswerten; IKS-relevante Schulungsinhalte regelmäßig in der Jahresplanung der Payroll überprüfen.	Payroll-Leitung, Trainer:in, IKS-Verantwortliche:r, Payroll-Team	[Termin / Status]	Testergebnisse, Auswertung, aktualisiertes Schulungskonzept, Jahresplanung.

Maßgebliche Rechtsquellen für ein internes Kontrollsystem

1. Kein allgemeines „IKS-Gesetz“

Für ein internes Kontrollsystem (IKS) gibt es im deutschen Recht keine einheitliche, für alle Unternehmen geltende Kodifikation. Ein IKS ist Teil der Compliance-Struktur; eine allgemeine Pflicht zur Einrichtung eines bestimmten Systems besteht nicht.

2. Zentrale Rechtsquellen mit IKS-/Compliance-Bezug

Maßgebend sind insbesondere:

- § 91 Abs. 2 AktG
Pflicht des Vorstands, ein System zur Früherkennung bestandsgefährdender Entwicklungen einzurichten (klassischer Anknüpfungspunkt für Risikomanagement/IKS in AGs).
- § 130 OWiG
Ordnungswidrigkeit bei schuldhafter Verletzung der Aufsichtspflicht; hieraus folgt der Bedarf an geeigneten Organisation- und Kontrollstrukturen.
- Finanz- und Regulierungsaufsicht (branchenbezogen)
 - § 25a KWG (angemessene Geschäftsorganisation, u.a. Risikomanagement und interne Kontrollen von Kreditinstituten),
 - § 33b WpHG,
 - §§ 28, 29 KAGB.
 Diese Normen verlangen spezifische Compliance- und Kontrollstrukturen.
- Whistleblowing / Hinweisgebersysteme
 - § 4d FinDAG (BaFin-Hinweisgebersystem),
 - EU-Whistleblower-Richtlinie 2019/1937 (Schutz von Hinweisgebern; Ausgestaltung interner Meldesysteme als Teil der Kontrollstruktur).
- Grundrechte und Datenschutzrecht (Grenzen des IKS)
 - Art. 1 Abs. 1, Art. 2 Abs. 1 GG (allgemeines Persönlichkeitsrecht der Beschäftigten),
 - DSGVO,
 - § 26 BDSG (Beschäftigtendatenschutz); diese Normen begrenzen insbesondere Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen.
- Arbeitsrechtliche Kollektivquellen
 - Betriebsvereinbarungen nach BetrVG,
 - ggf. Tarifverträge, die Compliance- bzw. Kontrollregelungen konkretisieren.
- Spezialgesetze mit Compliance-Pflichten
Beispiel: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) mit Anforderungen an Risikoanalyse, Präventions- und Abhilfemaßnahmen, die faktisch Elemente eines IKS verlangen (aufsichtsrechtlich überwacht durch BAFA).

Diese Normen bilden zusammen den rechtlichen Rahmen, aus dem sich Anforderungen an ein IKS (Organisations-, Überwachungs- und Dokumentationspflichten) ableiten.

Kapitel 1: Ziel und Anwendungsbereich des IKS in der Entgeltabrechnung

Abschnitt 1.1: Ziel

- Sicherstellung einer jederzeit korrekten Entgeltabrechnung auf Basis vollständiger und fehlerfreier Personen- und Bewegungsdaten.
- Einhaltung der gesetzlichen Pflichten zur Abrechnung, Dokumentation und Meldung (u.a. BGB, GewO, EStG, LStDV/LStR, SGB, BVV).
- Vermeidung von Fehlberechnungen bei Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträgen sowie von Fehlern im Melde- und Bescheinigungswesen.
- Trennung von Aufgaben („Vier-Augen-Prinzip“) und Etablierung klarer Verantwortlichkeiten.
- Nachweisbarkeit der Kontrollen (z.B. gegenüber Betriebsprüfung, Sozialversicherungsträgern, Finanzamt).

Abschnitt 1.2: Anwendungsbereich

- Alle Prozesse, die zur Lohn- bzw. Gehaltsabrechnung gehören:
 - Pflege der Personal-Stammdaten.
 - Erfassung und Pflege der Bewegungsdaten.
 - Vor- und Nachbereitung der Entgeltabrechnung.
 - Durchführung des eigentlichen Abrechnungslaufs („Payroll Run“).
 - gesetzliches Meldewesen, Bescheinigungen an Dritte.
 - Zahlungsläufe an Mitarbeitende, Sozialversicherung, Finanzamt, weitere Empfänger.
 - Jahreswechseltätigkeiten in der Entgeltabrechnung.

Workbook zu Kapitel 1

Arbeitsblatt 1: Ziel und Anwendungsbereich konkretisieren	Ihre Eintragung
Zentrales IKS-Ziel für die Entgeltabrechnung	[z.B. Vollständigkeit, Richtigkeit, Zeitgerechtigkeit, Nachvollziehbarkeit]
Einbezogene Payroll-Prozesse	[Stammdaten, Bewegungsdaten, Abrechnungslauf, Meldewesen, Zahlungsverkehr, Jahreswechsel]
Wesentliche gesetzliche oder interne Anforderungen	[Steuer, Sozialversicherung, Arbeitsrecht, Betriebsvereinbarung, interne Richtlinie]

Wichtigste Risiken im Anwendungsbereich	[Fehlzahlung, falsche Meldung, unberechtigte Änderung, fehlender Nachweis]
Erforderliche Nachweise	[Checkliste, Report, Freigabe, Protokoll, Ablageort]

Kapitel 2: Verfahrensmodell zur Prozess- und IKS-Arbeit

1. Relevante Payroll-Prozesse identifizieren und abgrenzen.
2. Prozess-Steckbriefe erstellen (Zweck, Scope, Input/Output, Verantwortliche).
3. Prozessabläufe in Aktivitäten gliedern und dokumentieren.
4. Wesentliche Risiken und Kontrollpunkte je Prozessschritt bestimmen.
5. Kontrollen definieren (Art, Umfang, Frequenz, Verantwortliche, Dokumentation).
6. Rollen und Verantwortlichkeiten festlegen (inkl. Vier-Augen-Prinzip).
7. Stakeholder (HR, Payroll, Finance, IT, ggf. Compliance/Revision, Betriebsrat) einbinden.
8. IKS-Dokumentation erstellen (Prozessbeschreibungen, Checklisten, Prüfnachweise).
9. Kommunikation und Schulung durchführen.
10. Überwachung und kontinuierliche Verbesserung etablieren (Kennzahlen, Prüfungen, Jahreswechsel-Check).

Workbook zu Kapitel 2

Arbeitsblatt 2: Verfahrensmodell anwenden	Planung / Ergebnis
Ausgewählter Payroll-Prozess	[Prozess benennen]
Prozessgrenzen	[Startpunkt, Endpunkt, Schnittstellen]
Wesentliche Risiken	[Risiken je Prozessschritt erfassen]
Kontrollpunkte	[Präventive und detektive Kontrollen festlegen]
Verantwortliche Rollen	[Owner, Durchführende, Prüfende, Freigebende]
Nächster Umsetzungsschritt	[Maßnahme, Termin, Verantwortlich]

Kapitel 3: Template: Prozess-Steckbrief (IKS-fähig)

Entgeltabrechnung

Prozessbezeichnung

[z.B. „Pflege Personal-Stammdaten“, „Monatliche Entgeltabrechnung“, „Jahreswechseltätigkeiten Entgeltabrechnung“]

Zweck/Ziel

- [z.B. Sicherstellung vollständiger, korrekter Stammdaten als Grundlage für Entgeltabrechnung]

Scope

- Start: [z.B. Eingang Arbeitsvertrag / Änderungsmitteilung / Jahresbeginn]
- Ende: [z.B. Stammdaten im System freigegeben / Abrechnungslauf abgeschlossen / Lohnsteuerbescheinigungen übermittelt]

Rechtlicher Rahmen (Auszug)

- Arbeitsrechtliche Abrechnungspflicht (§§ 241 Abs. 2, 611a Abs. 2 BGB, §§ 65 f. HGB, § 108 GewO).
- Lohnsteuerrecht (EStG, insbesondere §§ 8, 19, 38–42g, LStDV, LStR, Solidaritätszuschlaggesetz, landesrechtliche Kirchensteuergesetze).
- Sozialversicherungsrecht (SGB IV, jeweils einschlägige Einzelbücher SGB III, V, VI, VII, XI; BVV).

Prozessverantwortung

- Prozess-Owner: [z.B. Leiter Entgeltabrechnung / HR-Leitung].
- Mitwirkende: HR-Sachbearbeitung, Fachbereiche, Finance, IT, externe Dienstleister (z.B. Rechenzentrum).

Kunden/Nutzer

- Mitarbeitende, Führungskräfte, Geschäftsführung.
- Externe Stakeholder: Finanzamt, Krankenkassen, Rentenversicherung, Berufsgenossenschaft, Prüfbehörden.

Input

- Stammdaten (Personalakte, Sozialversicherungsdaten, Steuerdaten, vertragliche Vergütung).
- Bewegungsdaten (Arbeitszeit, Zulagen, Einmalzahlungen, Fehlzeiten, Vertragsänderungen, Ein-/Austritte).
- Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, unternehmensinterne Richtlinien.

Output

- Lohn-/Gehaltsabrechnungen in Textform (§ 108 GewO, ggf. im digitalen Mitarbeiterpostfach).
- Lohnkonten, Meldungen an Sozialversicherungsträger und Finanzamt, Zahlungsdateien, Auswertungen/Reports.
- Lohnsteuerbescheinigungen und weitere Bescheinigungen.

Wesentliche Risiken

- Unvollständige/fehlerhafte Stammdaten oder Bewegungsdaten → falsche Abrechnung.
- Nichtbeachtung aktueller Rechtsänderungen.
- Unzureichende Kontrollen der Abrechnungsläufe und Prüflisten.
- Fehler im Melde- und Zahlungsverkehr.

Kontrollziele

- Vollständigkeit, Richtigkeit, Zeitgerechtigkeit, Autorisierung, Nachvollziehbarkeit.

Workbook zu Kapitel 3

Arbeitsblatt 3: Prozess-Steckbrief ausfüllen	Template
Prozessbezeichnung	[Name des Payroll-Prozesses]
Zweck / Ziel	[Warum existiert der Prozess? Welches Ergebnis muss erreicht werden?]
Input und Output	[Datenquellen, Unterlagen, Reports, Ergebnisdokumente]
Prozessverantwortung	[Prozess-Owner, Mitwirkende, Freigebende]
Wesentliche Risiken	[Fehler, Missbrauch, Fristversäumnis, fehlende Dokumentation]
Kontrollziele	[Vollständigkeit, Richtigkeit, Autorisierung, Nachvollziehbarkeit]

Kapitel 4: Prozessabläufe, Aktivitäten und Kontrollen

Abschnitt 4.1: Prozess „Pflege Personaldaten“ (Stammdaten)

Ziel: Vollständig und korrekt erfasste Stammdaten als Grundlage der Payroll.

Nr.	Aktivität	Kurzbeschreibung	Rolle	Wichtiger Kontrollpunkt (IKS)	Art der Kontrolle
1	Erhebung Stammdaten	Erfassung aller relevanten Basisdaten beim Onboarding	HR	Vollständigkeitsprüfung anhand Stammdaten-Checkliste	manuell, 4-Augen
2	Erfassung im System	Eingabe in das Entgeltabrechnungssystem	HR	Plausibilitätscheck (Pflichtfelder, Plausibilitätsregeln)	systemisch
3	Freigabe Stammdaten	Gegenprüfung und Freigabe	Leitung Payroll	Abgleich mit Personalakten/Vertrag, Unterschrift/Freigabeprotokoll	manuell, 4-Augen
4	Laufende Stammdatenpflege	Änderungen (Adresse, Krankenkasse, Steuermerkmale etc.)	HR	Nachvollziehbarkeit über Änderungsprotokoll (Audit Trail)	systemisch
5	Periodische Stammdaten-Review	Stichproben/Abstimmungslisten	Payroll	Stichprobenkontrolle, Bericht an HR-Leitung	manuell

Abschnitt 4.2: Prozess „Erfassung Bewegungsdaten“

Ziel: Vollständige und korrekte Bewegungsdaten (Zeit, Zulagen, Einmalzahlungen, Fehlzeiten).

Nr.	Aktivität	Kurzbeschreibung	Rolle	Kontrollpunkt
1	Erfassung Arbeitszeiten/Fehlzeiten	Zeitwirtschaftssystem / Meldungen der Führungskräfte	Führungskräfte / Zeitwirtschaft	Systemprüfungen (Vollständigkeit, Grenzwerte), ggf. Reports
2	Übernahme Zeitdaten in Payroll	Schnittstelle Zeitwirtschaft → Entgeltabrechnung	IT/Payroll	Schnittstellenprotokoll, Fehlerlisten
3	Erfassung variabler Entgeltbestandteile	Zulagen, Boni, Einmalzahlungen, geldwerte Vorteile	HR/Führungskräfte	Genehmigungsworkflow, Berechtigungs- und Limitprüfungen

Nr.	Aktivität	Kurzbeschreibung	Rolle	Kontrollpunkt
4	Freigabe Bewegungsdaten	Kontrolle und Freigabe vor Abrechnungslauf	Payroll	Kontrollliste „Freigabe Bewegungsdaten“

Abschnitt 4.3: Prozess „Monatliche Entgeltabrechnung“

Hier fließen Vor- und Nachbereitung, der eigentliche Lauf und das Meldewesen zusammen.

Nr.	Aktivität	Kurzbeschreibung	Rolle	Kontrollpunkt / IKS-Maßnahme
1	Vorbereitende Datenprüfung	Prüfung auf lückenlose Stammdaten, Bewegungsdaten	Payroll	Listen fehlender Daten, systemische Plausibilitätsprüfungen, Abklärung von Fehlern
2	Abrechnungslauf starten	Anstoß Payroll Run	Payroll	Berechtigungskonzept; Protokoll über Startzeit, verantwortliche Person
3	Systeminterne Prüflisten prüfen	Kontrolle der vom System generierten Prüflisten	Payroll	Abarbeitung von Fehler- und Warnlisten, Dokumentation der Korrekturen
4	Korrekturen durchführen	Nachbearbeitung fehlerhafter Datensätze	Payroll	Nachlauf/zweiter Testlauf bei kritischen Änderungen
5	Freigabe der Abrechnung	Endgültige Freigabe für Zahlungen und Meldungen	Leiter Payroll / HR-Leitung	Vier-Augen-Freigabe, Checkliste „Freigabe Abrechnungslauf“
6	Erstellung Zahlungsdateien	Generierung Zahlungsaufträge (Mitarbeitende, SV-Träger, Finanzamt usw.)	Payroll/Finance	Abstimmung Abrechnungssummen vs. Zahlungsdateien, Unterschriftenregelung (Zahlungslimits)

Nr.	Aktivität	Kurzbeschreibung	Rolle	Kontrollpunkt / IKS-Maßnahme
7	Erstellung Lohnabrechnungen	Erteilung der Abrechnungen in Textform (auch digital)	Payroll/IT	Stichprobenhafte inhaltliche Prüfung einzelner Abrechnungen
8	Meldungen an Dritte	Übermittlung der Daten an SV, Finanzamt etc.	Payroll	Sendeprotokolle, Rückmeldeprüfungen, Fehlerbehebung
9	Archivierung Unterlagen	Ordnungsgemäße Ablage von Lohnkonten, Auswertungen, Protokollen	Payroll	Archivierungsscheckliste, Zugriffsschutz (Berechtigungssystem)

Abschnitt 4.4: Prozess „Jahreswechsel / Abschlussarbeiten“

Auf Basis der Jahreswechsel-Checkliste für Entgeltabrechnung:

- Pflichtaufgaben (z.B. Lohnsteuerbescheinigung, Jahresmeldungen Sozialversicherung).
- Prüfung von Entgeltnachzahlungen/-rückforderungen.
- Prüfung korrekter Zuordnung der Entgeltbestandteile (Zuflussprinzip).
- Lohnsteuerjahresausgleich (Pflicht bei Unternehmen ≥ 10 Arbeitnehmern am 31.12., soweit Voraussetzungen vorliegen).
- Prüfung besonderer steuerlicher Themen (z.B. Pauschalversteuerungen, Altersentlastungsbetrag, doppelte Haushaltsführung).

IKS-Elemente:

- Jahreswechsel-Checkliste mit Spalten „Aufgabe / Verantwortlich / Termin / Erledigt“.
- Dokumentation, ob spezielle Prüfungen (Altersentlastungsbetrag etc.) durchgeführt wurden.
- Kontrolle und Freigabe der Lohnsteuerbescheinigungen vor Übermittlung.

Workbook zu Kapitel 4

Arbeitsblatt 4: Aktivitäten und Kontrollen dokumentieren	Eintragung
Prozessschritt / Aktivität	[z.B. Stammdatenänderung, Zeitdatenimport, Abrechnungslauf, Zahlungsdatei]

Beschreibung der Tätigkeit	[Was wird konkret getan?]
Risiko im Prozessschritt	[Was kann schiefgehen?]
Kontrollaktivität	[Prüfschritt, Freigabe, Plausibilisierung, Reportkontrolle]
Kontrollart	[präventiv / detektiv / manuell / systemisch / Vier-Augen-Prinzip]
Nachweis und Ablage	[Report, Checkliste, Freigabeprotokoll, Ticket, Speicherort]

Kapitel 5: Rollen, Verantwortlichkeiten und Stakeholder

Rolle / Funktion	Verantwortlichkeiten im IKS der Entgeltabrechnung
HR/Payroll-Sachbearbeitung	Datenerfassung und -pflege, Durchführung der operativen Kontrollen, Dokumentation
Leiter Entgeltabrechnung / HR-Leitung	Prozessverantwortung, Freigabe der Abrechnung, Definition der Kontrollen
Fachvorgesetzte	Meldung und Freigabe von Zeitdaten, variablen Vergütungsbestandteilen
Finance/Accounting	Abstimmung von Zahlungsströmen, Rückstellungen, ggf. Abweichungsanalysen
IT / Systembetreuung	Umsetzung von systemischen Kontrollen, Berechtigungen, Schnittstellen
Geschäftsführung	Festlegung der Governance und der IKS-Grundsätze
Interne Revision/Compliance	Stichprobenprüfungen, Wirksamkeitskontrolle des IKS
Betriebsrat	Mitbestimmung bei Einführung/Änderung von technischen Einrichtungen und Regelungen, insbesondere bei digitalen Abrechnungssystemen und Portalen

Workbook zu Kapitel 5

Arbeitsblatt 5: Rollen und Verantwortlichkeiten klären		Festlegung
Rolle / Funktion	[Payroll, HR, Finance, IT, Führungskraft, Revision, Dienstleister]	
Aufgabe im Prozess	[Erfassen, prüfen, freigeben, abstimmen, überwachen]	
Entscheidungs- oder Freigabebefugnis	[Welche Freigaben darf die Rolle erteilen?]	
Kontrollverantwortung	[Welche Kontrolle führt die Rolle durch oder überprüft sie?]	
Schnittstellen	[Mit welchen Bereichen ist Abstimmung erforderlich?]	
Vertretung / Eskalation	[Vertretungsregel und Eskalationsweg]	

Kapitel 6: Dokumentation und Kommunikation

Abschnitt 6.1: IKS-Dokumentation

- Prozessbeschreibungen inkl. Aktivitäten und Kontrollen (gemäß Prozess-Steckbrief).
- Checklisten für:
 - Stammdaten-Erfassung,
 - Monatsabschluss Entgeltabrechnung,
 - Jahreswechsel-Tätigkeiten.
- Freigabe-Protokolle (z.B. Freigabe Abrechnungslauf, Freigabe Zahlungsdateien).
- Sende- und Rückmeldeprotokolle (Meldungen an Sozialversicherung, Finanzamt).
- Änderungsprotokolle im Abrechnungssystem (Audit Trail).

Abschnitt 6.2: Kommunikation

- Klare Zuständigkeiten und Eskalationswege (z.B. bei Fehlern, Systemstörungen, Rückfragen von Behörden).
- Schulung von:
 - Payroll-Team (Systemlogik, Workflows, Prüfroutinen),

- Führungskräften (Relevanz korrekter Meldungen, Fristen),
 - HR-Mitarbeitenden (Stammdatenqualität).
- Informationen zu digitalen Abrechnungslösungen (z.B. Mitarbeiterportale), unter Beachtung Mitbestimmung.

Workbook zu Kapitel 6

Arbeitsblatt 6: Dokumentations- und Kommunikationsplan	
	Festlegung
Dokument / Nachweis	[Prozessbeschreibung, Checkliste, Report, Protokoll, Freigabe]
Zweck der Dokumentation	[Prüfungssicherheit, Nachvollziehbarkeit, Wissenssicherung]
Verantwortlich für Pflege	[Rolle oder Bereich]
Ablageort und Versionierung	[Ablage, Namenskonvention, Version, Aufbewahrung]
Kommunikationsbedarf	[Wer muss wann informiert oder geschult werden?]
Eskalationsweg bei Abweichungen	[Ansprechpartner, Frist, Dokumentation der Maßnahme]

Kapitel 7: Überwachung und kontinuierliche Verbesserung

Abschnitt 7.1: Überwachungsmaßnahmen

- Regelmäßige interne Stichprobenprüfungen (z.B. anhand einer Monatsabrechnung).
- Soll-Ist-Vergleiche (Summen Abrechnung vs. Zahlungen, SV-Beiträge, Lohnsteuer).
- Auswertung von Fehlerquellen:
 - Rückfragen von Mitarbeitenden,
 - Korrekturabrechnungen,
 - Beanstandungen durch Behörden oder Sozialversicherungsträger.
- Dokumentation jeder wesentlichen Kontrolle (Datum, Prüfer, Ergebnis, Maßnahmen).

Abschnitt 7.2: Kennzahlen / Indikatoren

- Anzahl Korrekturabrechnungen pro Periode.
- Häufigkeit und Volumen von Nachzahlungen/Rückforderungen.
- Anzahl Fehler/Beanstandungen bei Betriebsprüfungen.
- Durchlaufzeiten wichtiger Prozesse (z.B. Stammdatenänderung bis Abbildung in Abrechnung).

Abschnitt 7.3: Verbesserungsprozess

1. Identifikation von Schwachstellen (z.B. über Prüfberichte, Kennzahlen).
2. Ableitung von Maßnahmen (z.B. zusätzliche systemische Plausibilitätsprüfungen, Anpassung Checklisten).
3. Anpassung der Prozess- und IKS-Dokumentation.
4. Kommunikation und Schulung der Betroffenen.
5. Nachverfolgung, ob Maßnahmen wirksam waren (Follow-Up-Prüfung).

Workbook zu Kapitel 7

Arbeitsblatt 7: Überwachung und Verbesserung planen		Eintragung
Zu überwachende Kontrolle	[Kontrolle oder Kontrollfeld benennen]	
Kennzahl / Indikator	[z.B. Korrekturabrechnungen, Rückrechnungen, offene Fehlerlisten]	
Prüffrequenz	[monatlich, quartalsweise, jährlich, anlassbezogen]	
Festgestellte Abweichung	[Beschreibung, Ursache, Auswirkung]	
Verbesserungsmaßnahme	[Maßnahme, Verantwortlich, Termin]	
Follow-up / Wirksamkeitsprüfung	[Wie wird geprüft, ob die Maßnahme wirkt?]	

Kapitel 8: Praktischer Einsatz des Workbooks

Empfohlene Vorgehensweise:

1. Auswahl der Kernprozesse in Ihrer Entgeltabrechnung (z.B. Stammdaten, Bewegungsdaten, Monatslauf, Jahreswechsel).

2. Für jeden Prozess einen Prozess-Steckbrief gemäß Kapitel 3 ausfüllen.
3. Aktivitäten- und Kontrolltabellen je Prozess (Kapitel 4) auf Ihr System, Ihre Organisation und Ihre Tarif-/Betriebsvereinbarungen anpassen.
4. Rollenmatrix und Zuständigkeiten final festlegen (Kapitel 5).
5. Checklisten und Freigabeprotokolle als konkrete Arbeitsmittel erstellen (Kapitel 6).
6. Überwachungs- und Verbesserungsmechanismen definieren und mit Interner Revision/Compliance abstimmen (Kapitel 7).

Workbook zu Kapitel 8

Anhang: Praxisvorlagen und Vertiefungsmaterialien

Ziel des Anhangs

Die folgenden Vorlagen ergänzen die Workbooks zu Kapitel 1 bis 8. Sie dienen als zusätzliche Arbeitsmittel für Einführung, Prüfung, Vertiefung und nachhaltige Anwendung eines IKS in der operativen Entgeltabrechnung.

Bereich	Kontrollpunkt	Erledigt	Nachweis / Notiz
Kontrollumfeld	Rollen, Verantwortlichkeiten und Vertretungen im Payroll-Prozess sind definiert	[]	[Notiz]
Funktionstrennung	Erfassung, Prüfung, Freigabe und Zahlung sind soweit möglich getrennt	[]	[Notiz]
Stammdaten	Änderungen an Gehalt, Bankverbindung, Steuer- und SV-Daten werden autorisiert und protokolliert	[]	[Notiz]
Abrechnung	Abweichungen zur Vorperiode, Ausreißer, Rückrechnungen und Sonderzahlungen werden geprüft	[]	[Notiz]
Zahlungen	Zahlungsdateien, Auszahlungslisten und Bankfreigaben werden unabhängig geprüft	[]	[Notiz]
Berechtigungen	Systemrollen, kritische Rechte und Austritte werden regelmäßig kontrolliert	[]	[Notiz]

Schnittstellen	Datenübergaben aus HR, Zeitwirtschaft, Finance oder externen Systemen werden abgestimmt	[]	[Notiz]
Dokumentation	Kontrollnachweise, Freigaben, Reports und Korrekturmaßnahmen sind nachvollziehbar abgelegt	[]	[Notiz]

Anhang A: Risiko-Kontroll-Matrix

Arbeitsblatt-Ziel

Nutzen Sie diese Matrix, um wesentliche Payroll-Risiken mit passenden Kontrollen, Verantwortlichkeiten, Frequenzen und Nachweisen zu verbinden.

Risiko	Kontrollziel	Kontrolle	Frequenz	Verantwortlich	Nachweis
Unberechtigte Stammdatenänderung	Nur autorisierte Änderungen werden verarbeitet	Änderungsreport prüfen und Freigabe mit Quelle abgleichen	monatlich	[Payroll / HR]	[Report, Freigabe]
Fehlerhafte Sonderzahlung	Sonderzahlungen sind genehmigt und korrekt zugeordnet	Liste variabler Zahlungen mit Freigaben und Lohnarten abgleichen	je Abrechnungslauf	[Payroll / Führungskraft]	[Freigabeliste]
Unvollständige Zahlungsfreigabe	Zahlungen sind vollständig, korrekt und freigegeben	Auszahlungsliste, Zahlungsdatei und Bankfreigabe unabhängig vergleichen	je Zahlungslauf	[Payroll / Finance]	[Prüfvermerk]
Zu weitreichende Berechtigungen	Kritische Rechte sind angemessen begrenzt	Regelmäßiger Rollen- und Berechtigungsreview inklusive Austritte	quartalsweise	[Payroll / IT]	[Berechtigungsprotokoll]

Anhang B: Fallbeispiele mit Lösungsskizzen

Arbeitsblatt-Ziel

Üben Sie anhand eines realitätsnahen IKS-Falls, wie Sie Kontrollversagen erkennen, Ursachen eingrenzen, Sofortmaßnahmen ableiten und die Kontrolle künftig wirksamer gestalten.

Ausgangssituation

Im monatlichen Änderungsreport fällt auf, dass bei einer Mitarbeiterin kurz vor dem Zahlungslauf die Bankverbindung geändert wurde. Eine dokumentierte Freigabe liegt nicht in der Ablage. Gleichzeitig wurde eine einmalige Sonderzahlung erfasst, deren Genehmigung nur mündlich bestätigt wurde. Die Zahlungsdatei wurde bereits vorbereitet, aber noch nicht final freigegeben.

Ihre Aufgabe

1. Welche IKS-Risiken sind in dieser Situation erkennbar?
2. Welche Kontrollen hätten präventiv oder detektiv greifen müssen?
3. Welche Sofortmaßnahmen sind vor Zahlungsfreigabe erforderlich?
4. Welche Rückfragen stellen Sie an HR, Führungskraft, Finance oder IT?
5. Wie dokumentieren Sie Kontrollabweichung, Korrektur und künftige Maßnahme?

Lösungsskizze

Prüfschritt	Mögliche Lösung / Hinweis
Risiko bewerten	Bankdatenänderung ohne Freigabe und Sonderzahlung ohne dokumentierte Genehmigung sind kritische IKS-Abweichungen mit Zahlungs- und Betrugsrisiko.
Zahlung stoppen oder zurückstellen	Vor finaler Freigabe Zahlungsdatei prüfen, betroffene Zahlung isolieren und keine Auszahlung ohne dokumentierte Autorisierung vornehmen.
Freigaben nachfordern	Schriftliche Freigabe für Bankdatenänderung und Sonderzahlung einholen; Quelle, Datum, Genehmigende und Begründung dokumentieren.
Kontrolllücke analysieren	Prüfen, warum die Änderung ohne Nachweis verarbeitet wurde: fehlender Pflichtworkflow, unklare Rollen, zu weitgehende Berechtigung oder fehlende Reportprüfung.

Kontrolle verbessern	Vier-Augen-Prüfung, Pflichtfeld für Freigabe, Änderungsreport vor Zahlungslauf und regelmäßigen Berechtigungsreview verbindlich festlegen.
----------------------	--

Fallbeispiel 2: Unvollständige Neueintritte im Abrechnungslauf

Ausgangssituation: Zwei neue Mitarbeitende wurden von HR rechtzeitig gemeldet, erscheinen aber nicht vollständig im Abrechnungsvorlauf. Bei einer Person fehlt die Steuer-ID, bei der anderen wurde der Eintrittstermin falsch übernommen. Die Fachabteilung erwartet dennoch eine pünktliche Auszahlung.

Ihre Aufgabe: Ermitteln Sie die Risiken, die erforderlichen Abstimmungen und die Kontrollen vor Freigabe des Abrechnungslaufs.

Lösungsskizze: Eintrittsdaten mit HR-Unterlagen, Vertrag und Systemstammdaten abgleichen; fehlende Pflichtdaten vor Verarbeitung klären; Eintrittstermin korrigieren; Zahlung nur bei vollständig dokumentierten Daten freigeben; Kontrollnachweis mit Prüfvermerk und HR-Freigabe ablegen.

Fallbeispiel 3: Austritt nicht rechtzeitig verarbeitet

Ausgangssituation: Ein Mitarbeiter ist zum Monatsende ausgeschieden. Im Abrechnungssystem ist der Austritt jedoch nicht erfasst, weil die Austrittsmeldung aus HR verspätet in der Payroll eingegangen ist. Der Mitarbeiter steht weiterhin auf der Auszahlungsliste.

Ihre Aufgabe: Bewerten Sie die Risiken und legen Sie fest, welche Kontrollen und Sofortmaßnahmen erforderlich sind.

Lösungsskizze: Auszahlung stoppen oder betroffene Zahlung aus der Zahlungsdatei entfernen; Austrittsdatum anhand HR-Freigabe und Austrittsunterlagen erfassen; Restansprüche prüfen; Prozess für Austrittsmeldungen mit Frist, Eskalation und regelmäßiger Abstimmung zwischen HR und Payroll verbessern.

Fallbeispiel 4: Doppelte Erfassung einer Prämie

Ausgangssituation: Eine einmalige Leistungsprämie wurde zunächst manuell und später zusätzlich über eine Importschnittstelle aus dem Bonussystem übernommen. Im Abweichungsreport fällt eine ungewöhnlich hohe Auszahlung auf.

Ihre Aufgabe: Beschreiben Sie die relevanten IKS-Risiken und die notwendigen Prüfschritte.

Lösungsskizze: Lohnarten- und Ausreißerreport prüfen; Prämienliste mit Freigabequelle und Importprotokoll abstimmen; doppelte Zahlung vor Freigabe korrigieren; Schnittstellenkontrolle mit Dublettenprüfung, eindeutiger Referenznummer und dokumentierter Freigabe einführen.

Fallbeispiel 5: Manuelle Zeitkorrektur ohne Nachweis

Ausgangssituation: Kurz vor der Abrechnung wurden Überstunden für mehrere Mitarbeitende manuell korrigiert. Die Korrekturen wurden von einer Person mit Payroll- und Zeitwirtschaftsrechten vorgenommen. Eine Freigabe der Führungskräfte liegt nicht vor.

Ihre Aufgabe: Identifizieren Sie Kontrolllücken und geeignete Gegenmaßnahmen.

Lösungsskizze: Manuelle Änderungen anhand Zeitwirtschaftsreport, Änderungsprotokoll und Führungskräftefreigabe prüfen; fehlende Freigaben nachfordern; Funktionstrennung zwischen Erfassung und Prüfung sicherstellen; regelmäßigen Report für manuelle Zeitkorrekturen mit Stichprobenprüfung etablieren.

Fallbeispiel 6: Rückrechnung ohne dokumentierte Begründung

Ausgangssituation: Im Abrechnungslauf entstehen mehrere Rückrechnungen für vergangene Monate. Die Beträge sind erheblich, aber im System ist keine nachvollziehbare Begründung hinterlegt. Finance fragt nach der Ursache der Abweichung.

Ihre Aufgabe: Leiten Sie Prüfschritte, Verantwortlichkeiten und Nachweisanforderungen ab.

Lösungsskizze: Rückrechnungsreport je Mitarbeitenden und Lohnart analysieren; Ursache mit HR, Payroll und ggf. Führungskraft klären; Korrekturgrund, Zeitraum, Freigabe und Auswirkung dokumentieren; Schwellenwert für verpflichtende Rückrechnungsprüfung definieren.

Fallbeispiel 7: Kritische Berechtigung nach Rollenwechsel

Ausgangssituation: Eine Mitarbeiterin wechselt von der Payroll in den HR-Bereich. Im Berechtigungsreview zeigt sich, dass sie weiterhin Zugriff auf Abrechnungsstammdaten und Zahlungsdateien hat. Eine Bestätigung der neuen Rolle liegt vor, die Systemrechte wurden jedoch nicht angepasst.

Ihre Aufgabe: Bewerten Sie das Risiko und skizzieren Sie einen wirksamen Kontrollprozess.

Lösungsskizze: Kritische Rechte sofort entziehen oder temporär sperren; Rollenwechsel mit HR- und IT-Ticket abgleichen; Berechtigungsmatrix aktualisieren; regelmäßigen Joiner-Mover-Leaver-Prozess mit Nachweis, Frist und unabhängiger Kontrolle verankern.

Fallbeispiel 8: Abweichung zwischen Abrechnung und Finanzbuchhaltung

Ausgangssituation: Nach dem Monatsabschluss meldet Finance eine Differenz zwischen der Payroll-Buchungsliste und den im Hauptbuch gebuchten Personalkosten. Die Differenz betrifft Arbeitgeberanteile und eine manuelle Korrekturbuchung.

Ihre Aufgabe: Bestimmen Sie Risiken, Abstimmungen und Kontrollnachweise.

Lösungsskizze: Payroll-Buchungsliste, Hauptbuch, Schnittstellenprotokoll und Korrekturbuchung abstimmen; Ursache der Differenz dokumentieren; manuelle Buchungen nur mit Freigabe und Begründung zulassen; monatliche Abstimmung zwischen Payroll und Finance mit Toleranzgrenzen und Prüfvermerk einführen.

Fallbeispiel 9: Unklare Verarbeitung von Pfändungen

Ausgangssituation: Eine Pfändung wurde im System erfasst, aber die zugrunde liegende Unterlage ist in der Ablage nicht auffindbar. Gleichzeitig fragt die betroffene Person nach der Berechnung des einbehaltenen Betrags.

Ihre Aufgabe: Prüfen Sie, welche Kontrollen für sensible Sonderfälle erforderlich sind.

Lösungsskizze: Pfändungsunterlage, Eingabedaten, Berechnungslogik und Freigabe prüfen; fehlende Dokumente unverzüglich nachfordern oder Sachverhalt eskalieren; Zugriff auf sensible Unterlagen beschränken; Checkliste für Pfändungen mit Vier-Augen-Prüfung, Ablagepflicht und Datenschutzvorgaben nutzen.

Fallbeispiel 10: Zahlungsdatei nach Freigabe verändert

Ausgangssituation: Nach der fachlichen Freigabe der Auszahlungsliste wird die Zahlungsdatei erneut erzeugt. Die neue Datei weist eine abweichende Gesamtsumme aus. Es ist nicht klar, ob nachträgliche Änderungen berechtigt waren.

Ihre Aufgabe: Legen Sie fest, wie die Integrität der Zahlungsdatei kontrolliert wird.

Lösungsskizze: Zahlungsdatei, Auszahlungsliste, Änderungsprotokoll und Freigabezeitpunkt vergleichen; erneute Freigabe bei jeder Neuerzeugung der Datei verlangen; Hashwert, Dateiname, Zeitstempel oder Summenprotokoll als Nachweis nutzen; Zugriff auf Dateierzeugung und Bankfreigabe trennen.

Fallbeispiel 11: Fehlende Kontrolle externer Dienstleisterdaten

Ausgangssituation: Ein externer Payroll-Dienstleister liefert die monatlichen Abrechnungsergebnisse. Im Unternehmen werden die Ergebnisdateien lediglich abgelegt, aber nicht systematisch geprüft. Bei einer Stichprobe fällt eine falsch angewendete Lohnart auf.

Ihre Aufgabe: Entwickeln Sie eine angemessene Kontrollstrategie für ausgelagerte Prozessschritte.

Lösungsskizze: Dienstleisterergebnisse anhand definierter Kontrollreports, Stichproben und Vorperiodenvergleich prüfen; Verantwortlichkeiten trotz Auslagerung intern festlegen; Service-Level, Fehlerkommunikation und Korrekturprozess dokumentieren; Kontrollnachweise revisionssicher ablegen und regelmäßig bewerten.

Anhang C: Selbsttest IKS in der Entgeltabrechnung

Arbeitsblatt-Ziel

Prüfen Sie Ihr Verständnis zentraler Begriffe, Kontrollarten und Nachweisanforderungen eines internen Kontrollsystems in der Entgeltabrechnung. Der Selbsttest ist in zwei Schwierigkeitsstufen gegliedert: Basisfragen zur sicheren Anwendung der Grundlagen und fortgeschrittene Fragen zur Analyse komplexerer IKS-Situationen.

Teil A: Basisfragen

1. **Wissensfrage:** Welche Kombination beschreibt ein wirksames Kontrollziel für Stammdatenänderungen am treffendsten?
 - a) Änderungen werden nur bei Auffälligkeiten dokumentiert
 - b) Änderungen sind vollständig, autorisiert, nachvollziehbar und rechtzeitig vor dem Abrechnungslauf geprüft
 - c) Änderungen können nach dem Zahlungslauf ohne Freigabe korrigiert werden
2. **Szenariofrage:** Kurz vor dem Zahlungslauf wird eine Bankverbindung geändert. Welche Reaktion ist am wirksamsten?
 - a) Änderung verarbeiten, wenn der Name der Person bekannt ist
 - b) Änderung erst nach Eingang einer Rückfrage der Bank prüfen
 - c) Vier-Augen-Prüfung, Abgleich mit autorisierter Quelle und Dokumentation im Änderungsreport
3. **Welche Aussage ist falsch?**
 - a) Eine detektive Kontrolle verhindert jede fehlerhafte Eingabe automatisch vor der Verarbeitung
 - b) Ein Abweichungsreport kann eine detektive Kontrolle unterstützen
 - c) Präventive Kontrollen setzen häufig vor oder während der Eingabe an
4. **Fehler erkennen:** Welche Situation weist am deutlichsten auf einen Konflikt in der Funktionstrennung hin?
 - a) Payroll erstellt einen Report, Finance prüft ihn unabhängig
 - b) Dieselbe Person erfasst Sonderzahlungen, prüft sie und gibt die Zahlungsdatei frei
 - c) HR liefert Eintrittsdaten, Payroll verarbeitet sie nach dokumentierter Prüfung
5. **Best Practice:** Was gehört zwingend zu einem wirksamen Berechtigungsreview?
 - a) Einmalige Rollenzuweisung bei Systemeinführung
 - b) Prüfung nur nach bereits eingetretenen Fehlern
 - c) Prüfung kritischer Rechte, Rollenwechsel, Austritte und dokumentierter Maßnahmen
6. **Nachweisfrage:** Welche Dokumentation ist für eine prüfungssichere Kontrolle am stärksten?
 - a) Kontrollreport, Prüfergebnis, Datum, verantwortliche Person, Freigabe und dokumentierte Korrektur bei Abweichungen
 - b) Screenshot ohne Datum und ohne Bezug zur Kontrolle
 - c) Allgemeine Aussage, dass die Kontrolle durchgeführt wurde
7. **Entscheidungssituation:** Ein Abweichungsreport zeigt eine ungewöhnlich hohe Sonderzahlung. Was ist angemessen?
 - a) Zahlung freigeben, wenn die Gesamtsumme plausibel wirkt

- b) Betrag, Lohnart, Freigabequelle und Vorperiodenvergleich prüfen und Ergebnis dokumentieren
 - c) Nur prüfen, wenn die betroffene Person nachfragt
8. **Risiko-Kontrolle-Zuordnung:** Welche Kontrolle passt am besten zum Risiko einer nachträglich veränderten Zahlungsdatei?
- a) Datei ablegen, ohne weitere Prüfung
 - b) Zahlungsdatei erst im Folgemonat prüfen
 - c) Abgleich von Auszahlungsliste, Zahlungsdatei, Zeitstempel, Gesamtsumme und erneuter Freigabe bei Neuerzeugung

Teil B: Fortgeschrittene Fragen

1. **Lückenschluss:** Die Abstimmung zwischen Payroll und Finance ist wichtig, weil sie ...
 - a) Differenzen zwischen Abrechnung, Buchungsliste und Hauptbuch frühzeitig erkennen und klären hilft
 - b) alle Kontrollen im Payroll-System ersetzt
 - c) nur bei externen Prüfungen erforderlich ist
2. **Welche Aussage ist richtig?** Bei ausgelagerten Payroll-Prozessen gilt:
 - a) Der Dienstleister übernimmt automatisch alle IKS-Verantwortung ohne interne Prüfung
 - b) Die interne Verantwortung für Kontrollen bleibt bestehen, auch wenn ein Dienstleister Abrechnungsschritte übernimmt
 - c) Ergebnisdateien müssen nur abgelegt, aber nicht kontrolliert werden
3. **Praxisfall:** Mehrere Rückrechnungen für vergangene Monate weisen hohe Beträge auf. Welche Kontrolle ist besonders relevant?
 - a) Rückrechnungen akzeptieren, wenn der Nettobetrag stimmt
 - b) Rückrechnungen nur bei Austritten prüfen
 - c) Rückrechnungsgrund, Zeitraum, Lohnart, Betrag, Freigabe und Folgeauswirkungen analysieren
4. **Reihenfolge-Frage:** Was ist bei einer kritischen Kontrollabweichung kurz vor Zahlungsfreigabe zuerst angemessen?
 - a) Zahlung stoppen oder zurückstellen, Ursache klären, Freigaben nachfordern und Korrektur dokumentieren
 - b) Zahlung unverändert freigeben und später prüfen
 - c) Abweichung nur mündlich im Team besprechen
5. **Qualitätscheck:** Welche Frage prüft die Qualität einer Kontrollbeschreibung am besten?
 - a) Ist die Kontrolle möglichst allgemein formuliert?

- b) Sind Risiko, Kontrollziel, Durchführung, Frequenz, Verantwortlichkeit, Nachweis und Eskalation klar beschrieben?
 - c) Kann die Kontrolle ohne Nachweis durchgeführt werden?
- 6. **Szenario Neueintritt:** Eine neue Mitarbeiterin fehlt im Abrechnungsvorlauf. Welche Kontrolle unterstützt die Vollständigkeit am besten?
 - a) Verarbeitung auch bei fehlenden Pflichtdaten
 - b) Prüfung erst nach der ersten Gehaltszahlung
 - c) Abgleich von HR-Meldung, Vertrag, Pflichtstammdaten, Eintrittsdatum und Abrechnungsvorlauf vor Freigabe
- 7. **Transferfrage:** Welche Aussage beschreibt eine reife IKS-Kultur in der Entgeltabrechnung am besten?
 - a) Kontrollen werden nur erstellt, um formale Anforderungen zu erfüllen
 - b) Kontrollen werden risikoorientiert durchgeführt, Abweichungen offen dokumentiert und Verbesserungen konsequent nachverfolgt
 - c) Fehler werden nicht dokumentiert, damit keine Prüfungsfeststellungen entstehen
- 8. **Analysefrage:** Ein Kontrollreport wird zwar monatlich erzeugt, aber Abweichungen werden nicht dokumentiert nachverfolgt. Welche Schwachstelle liegt am ehesten vor?
 - a) Die Kontrolle ist vollständig wirksam, weil ein Report existiert
 - b) Die Kontrolle hat eine Nachweis- und Follow-up-Lücke, weil Prüfung, Ergebnis und Korrekturmaßnahmen nicht nachvollziehbar dokumentiert sind
 - c) Die Kontrolle ist nur relevant, wenn externe Prüferinnen oder Prüfer danach fragen

Auswertung

Lösung Teil A: 1b, 2c, 3a, 4b, 5c, 6a, 7b, 8c.

Lösung Teil B: 9a, 10b, 11c, 12a, 13b, 14c, 15b, 16b.

Selbsteinschätzung Basisfragen: 7–8 richtige Antworten = Grundlagen sicher verstanden; 5–6 richtige Antworten = solide Basis, einzelne Begriffe oder Kontrollarten wiederholen; 0–4 richtige Antworten = Grundlagenkapitel erneut bearbeiten und Beispiele nachvollziehen.

Selbsteinschätzung Fortgeschrittene Fragen: 7–8 richtige Antworten = sehr gutes Verständnis komplexerer IKS-Zusammenhänge; 5–6 richtige Antworten = gute Anwendungskompetenz, einzelne Kontrollfelder gezielt vertiefen; 0–4 richtige Antworten = Fallbeispiele erneut durcharbeiten und Kontrolllogik üben.

Reflexionsimpuls: Markieren Sie nach der Auswertung zwei Fragen, bei denen Sie unsicher

waren, und übertragen Sie daraus je eine konkrete Verbesserungsmaßnahme in Ihren persönlichen Aktionsplan.

Kompetenzprofil

Punktebewertung: Jede richtige Antwort zählt 1 Punkt. Tragen Sie Ihre erreichten Punkte je Kompetenzbereich ein und markieren Sie anschließend ein Entwicklungsfeld, das Sie gezielt vertiefen möchten.

Kompetenzbereich	Zugeordnete Fragen	Max. Punkte	Ihre Punkte
Kontrollverständnis	1, 3, 5, 13	4	[]
Nachweisführung und Dokumentation	6, 12, 16	3	[]
Risikobewertung	2, 4, 8, 11	4	[]
Praxisanwendung und Entscheidungssicherheit	7, 9, 10, 14, 15	5	[]

Interpretation je Kompetenzbereich:

Volle Punktzahl = sehr sicher; ein Punkt unter Maximalwert = solide, aber mit gezieltem Vertiefungsbedarf; zwei oder mehr fehlende Punkte = Thema erneut bearbeiten, passende Fallbeispiele wiederholen und konkrete Maßnahme im Aktionsplan festhalten.

Wenn dieser Bereich schwächer ist ...	Empfohlener nächster Schritt
Kontrollverständnis	Begriffe wie Kontrollziel, präventive und detektive Kontrolle sowie Funktionstrennung erneut durchgehen und mit eigenen Beispielen erklären.
Nachweisführung und Dokumentation	Für eine bestehende Kontrolle prüfen, ob Report, Prüfergebnis, Datum, verantwortliche Person, Freigabe und Korrekturmaßnahme nachvollziehbar abgelegt sind.
Risikobewertung	Ein konkretes Payroll-Risiko auswählen und in der Risiko-Kontroll-Matrix mit Kontrollziel, Kontrolle, Frequenz, Verantwortlichkeit und Nachweis erfassen.

Praxisanwendung und Entscheidungssicherheit	Ein Fallbeispiel erneut bearbeiten und die Sofortmaßnahmen, Rückfragen, Freigaben und Dokumentationsschritte in der richtigen Reihenfolge notieren.
---	---

Anhang D: Persönlicher Aktionsplan

Arbeitsblatt-Ziel

Definieren Sie konkrete Maßnahmen, mit denen Sie das interne Kontrollsystem in der Entgeltabrechnung transparenter, wirksamer und prüfungssicherer gestalten. Wählen Sie wenige, realistische Schritte für den nächsten Kontrollzyklus.

Verbesserungsziel	Konkrete Maßnahme	Verantwortlich / Schnittstelle	Bis wann?	Erfolgskriterium
Kontrollen vollständig dokumentieren	[Kontrollbeschreibung mit Risiko, Kontrollziel, Frequenz, Verantwortlichen und Nachweis ergänzen]	[Payroll / HR / Finance]	[Datum]	[Alle wesentlichen Kontrollen sind in einer Matrix erfasst]
Funktionstrennung stärken	[Rollen- und Berechtigungsreview durchführen und kritische Konflikte bereinigen]	[Payroll / IT / Revision]	[Datum]	[Kritische Berechtigungen sind geprüft und freigegeben]
Kontrollnachweise verbessern	[Ablageprozess für Reports, Freigaben, Prüfvermerke und Korrekturmaßnahmen festlegen]	[Payroll / Finance / HR]	[Datum]	[Jede durchgeführte Kontrolle ist nachvollziehbar belegbar]

Anhang E: Checkliste zur Einführung eines IKS in der Entgeltabrechnung

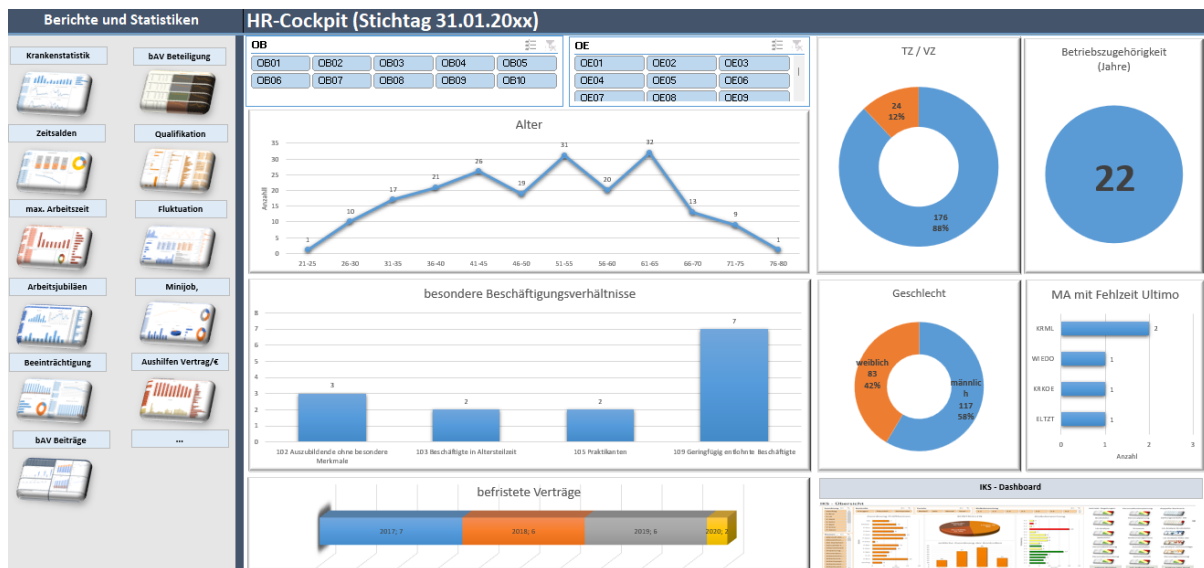
Ein internes Kontrollsystem (IKS) in der Entgeltabrechnung dient dazu, Fehlerquellen systematisch zu minimieren, gesetzliche Vorgaben einzuhalten und eine gleichbleibend hohe Payroll-Qualität sicherzustellen. Die folgende Einführungsmatrix bündelt die wesentlichen Schritte, Verantwortlichkeiten und Nachweise für die praktische Umsetzung.

✓	Einführungsfeld	Konkrete To-dos	Verantwortlich / Termin	Nachweis / Ergebnis
☐	1. Grundlagen und Rahmenbedingungen	Zuständigkeiten, Rollen und Vertretungen definieren; Prozesslandkarte von Stammdatenanlage bis Zahlung und Meldungen erstellen; Schnittstellen zu Zeitwirtschaft, HR, Finance und externen Dienstleistern identifizieren; relevante gesetzliche, tarifliche und betriebliche Grundlagen erfassen; Dokumentationsstandard festlegen.	[Verantwortlich / Termin]	Rollenmatrix, Prozesslandkarte, Schnittstellenübersicht, Dokumentationsstandard.
☐	2. Standardisierung der Prozesse	End-to-End-Prozesse für die monatliche Entgeltabrechnung definieren; Checkliste für den monatlichen Abrechnungslauf einführen; Checklisten für Eintritte und Austritte implementieren, u. a. für sozialversicherungspflichtige Beschäftigte, Minijobs, kurzfristig Beschäftigte, Auszubildende und Rentner; regelmäßige Aktualisierung bei Gesetzesänderungen sicherstellen; Vertretungskonzept festlegen.	[Verantwortlich / Termin]	Prozessbeschreibung, Monatscheckliste, Eintritts-/Austrittschecklisten, Vertretungskonzept.
☐	3. Systemgestützte Kontroll- und Prüfmechanismen	Regelbasierte Prüfmechanismen im Payroll-System prüfen, aktivieren und konfigurieren; Plausibilitätsprüfungen	[Verantwortlich / Termin]	Plausibilitätsregeln, Kontrolllisten, Abweichungsberichte, Test- und Updateprotokolle.

		zu Überzahlungen, Übergangsbereich, JAEG, Personen- und Beitragsgruppen, Kostenstellen/Kostenträgern und fehlenden Zeitdaten bei Stundenlöhnern einrichten; Standardauswertungen und Kontrolllisten definieren; Systemupdates testen und dokumentieren.		
□	4. Manuelle Kontroll- und Prüfmechanismen	Vorgehen für Stichprobenprüfungen festlegen, einschließlich Umfang und Kriterien; Vollprüfungen definieren, insbesondere Soll-/Ist-Vergleich aller Abrechnungen mit dem Vormonat sowie Fokusprüfungen bei Ein- und Austritten; Kontrollschritte für variable Lohnbestandteile und unterschiedliche Beschäftigungsformen festlegen; Prüflisten für den Monatsabschluss erstellen.	[Verantwortlich / Termin]	Stichprobenkonzept, Prüflisten, Monatsabschluss-Checkliste, Prüfvermerke.
□	5. Vier-Augen-Prinzip und Freigaben	Vier-Augen-Prinzip für finalen Abrechnungslauf, Zahlungsdateien sowie Korrektur- und Nachzahlungen verbindlich einführen; Vertretungsregel für Freigaben definieren; alleinige Freigabe durch Bearbeitende ausschließen; Freigabeprozesse mit	[Verantwortlich / Termin]	Freigabematrix, Vertretungsregelung, Freigabeprotokolle, Eskalationsweg.

		Befugnissen und Eskalationswegen schriftlich dokumentieren.		
☐	6. Interne Audits und Revision	Regelmäßige interne Audits der Payroll-Prozesse planen; Prüfprogramm für Organisation, gesetzliche Vorgaben und Nutzung der Systemprüfungen festlegen; Maßnahmenplan zur Behebung von Schwachstellen etablieren; kontinuierliche Verbesserung aus Prüfungen, Betriebsprüfungen und Fehlerfällen verankern.	[Verantwortlich / Termin]	Auditplan, Prüfprogramm, Maßnahmenplan, Lessons Learned, Follow-up-Nachweise.
☐	7. Zusammenarbeit mit anderen Bereichen	Regelmäßige Abstimmung mit Finance/Controlling festlegen; Abstimmungsprozesse mit HR/Recruiting definieren; Schnittstellenprozesse mit externen Dienstleistern klären; Kommunikationswege und Eskalationspfade bei IT-Störungen oder Datenlieferverzögerung festlegen.	[Verantwortlich / Termin]	Abstimmungsplan, Schnittstellenbeschreibung, Kommunikationsmatrix, Eskalationspfad.
☐	8. Schulung und Kompetenzsicherung	Schulungskonzept für Payroll-Mitarbeitende erstellen; fachliche Schulungen zu Steuer-, Sozialversicherungs- und Tarifrecht vorsehen; Systemschulungen zu Bedienung, Workflows	[Verantwortlich / Termin]	Schulungsplan, Teilnahmebestätigungen, Kompetenzmatrix, Update-Kommunikation.

		und Prüfroutinen durchführen; Verantwortliche für Systempflege und Konfiguration benennen; Wissen zu Updates, Erweiterungen und Neuausrichtungen strukturiert vermitteln.		
☐	9. Dokumentation und Nachweisführung	Alle Prozessbeschreibungen, Checklisten und Prüfschritte zentral ablegen und versionieren; Nachweise über Kontrollen aufbewahren; Aufbewahrungsdauer für Entgeltabrechnungs- und Kontrollunterlagen regeln; Verantwortlichkeiten für die Pflege der Dokumentation eindeutig bestimmen.	[Verantwortlich / Termin]	Ablagekonzept, Versionierung, Kontrollnachweise, Aufbewahrungsregelung.
☐	10. Sonderthemen und Ausnahmefälle	Verfahren für Sonderthemen wie Einmalzahlungen, Abfindungen und Entsendungen definieren; zusätzliche Prüfschritte bei gesetzlichen Änderungen vorsehen, z. B. Testabrechnungen und Plausibilitätschecks; Eskalationsprozess für komplexe Fälle mit Einbindung externer Berater oder Fachabteilungen festlegen.	[Verantwortlich / Termin]	Sonderfall-Prozess, Testabrechnungen, Eskalationsschema, Beratungs-/Freigabenachweise.



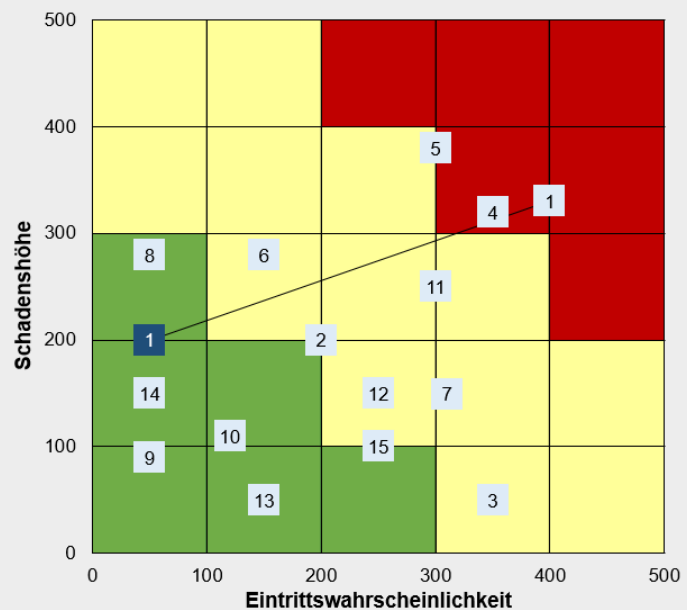
Beispiel 3: Risikoanalyse Bruttolohn

Kurz erläutert: Die Risikoanalyse Bruttolohn macht Risiken auf Prozess- und Abrechnungsebene transparent und bewertet sie nachvollziehbar im Ampelformat. Sie schafft eine strukturierte Grundlage, um Kontrollschwerpunkte festzulegen, Prioritäten zu setzen und Prüfkativitäten von Payroll und Revision zielgerichtet zu planen.

- EXCEL-Dashboard
- Analyse auf Prozess- und Abrechnungsebene
- Transparente Darstellung der Risiken im Ampelformat
- Grundlage für die Revision und Payroll

Risikoanalyse Bruttolohn

Nr.	Beschreibung	von		nach	
		E1	S1	E2	S2
1	Arbeitslohn für mehrere Jahre	400	330	50	200
2	Berechnung ATZ-Brutto	200	200		
3	Bruttoentgelt Übergangsbereich	350	50		
4	603 EUR (Minijob)	350	320		
5	Dienstwagen mit Privatnutzung	300	380		
6	Durchschnittslohnermittlung	150	280		
7	Entgeltfortzahlung / -kürzung bei Fehlzeit	310	150		
8	Ermittlung Tarifentgelt	50	280		
9	Gesamtbrutto	50	90		
10	Märzkausel	120	110		
11	Sachbezüge	300	250		
12	SoFeNa-Zuschläge	250	150		
13	Sozialversicherungsbrutto	150	50		
14	Steuerbrutto	50	150		
15	Variable Lohnarten (Bereitschaft, ...)	250	100		
16	Risiko 16				
17	Risiko 17				



Weitere Risikoanalyse-Dashboards auf Prozessebene:

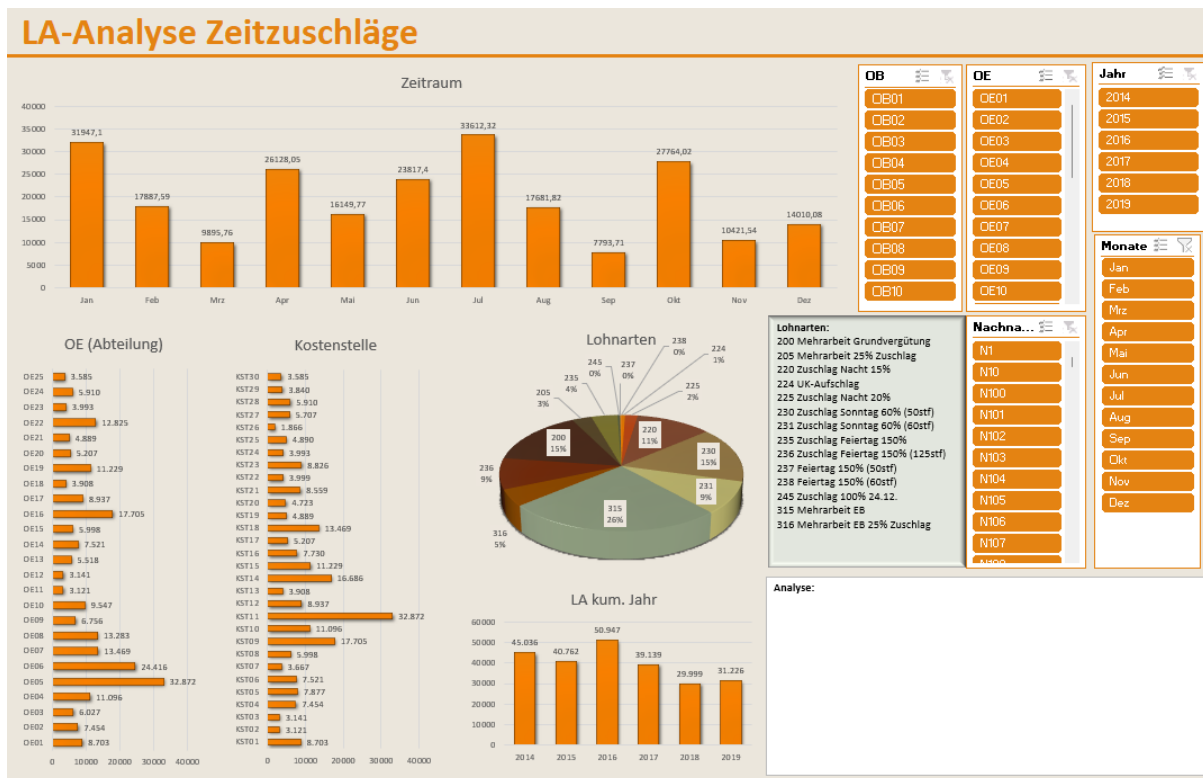
P-Proz:	Personalprozesse
Risikom:	Risikomanagement / IKS
P-Plan:	Personalplanung
P-Kost:	Personalkostenplanung
P-Gewi:	Personalgewinnung
E-Brut:	Entgeltabrechnung Brutto
E-Nett:	Entgeltabrechnung Netto
E-LA:	Entgeltabrechnung Lohnarten
E-Schn:	Entgeltabrechnung Schnittstellen
ZW:	Zeitwirtschaft
P-Entw:	Personalentwicklung
P-Betr:	Personalbetreuung
betrReg:	betriebliche Regelungen

Beispiel 4: Lohnartenanalyse Zeitzuschläge

Kurz erläutert: Die Lohnartenanalyse für Zeitzuschläge unterstützt die monatliche und jährliche Prüfung variabler Zeitlohnarten, insbesondere von Sonn-, Feiertags- und Nachtzuschlägen. Sie hilft, Ausreißer, ungewöhnliche Entwicklungen und Planungsabweichungen zu erkennen und bildet zugleich eine Grundlage für Forecast, Budgetplanung und gezielte Kontrollmaßnahmen.

- EXCEL-Dashboard mit Pivot-Tabellen und Charts
- Analyse der monatlichen SoFeNa-Zuschläge mit Filter auf Mandanten- bis Mitarbeitenden-Ebene
- Analyse der Jahreswerte je Lohnart

- Grundlage für Forecast und Budgetplanung (variable Zeitlohnarten)



IKS-Baukasten für den Schnelleinstieg

Der IKS-Baukasten für den Schnelleinstieg unterstützt dabei, ein internes Kontrollsystem in der Entgeltabrechnung zügig, strukturiert und praxisnah aufzusetzen. Er bündelt die wichtigsten Vorlagen, Checklisten, Rollenklärungen und Nachweise, die für einen ersten funktionsfähigen Kontrollrahmen benötigt werden. Ziel ist nicht, sofort ein vollständig ausgereiftes IKS abzubilden, sondern schnell Transparenz über Prozesse, Risiken, Kontrollen und Verantwortlichkeiten zu schaffen.

Der Baukasten kann als Startpaket für kleinere Payroll-Teams, als Grundlage für ein IKS-Projekt oder als Checkliste zur Standortbestimmung genutzt werden. Die enthaltenen Elemente sollten so aufgebaut sein, dass sie direkt bearbeitet, an die eigene Organisation angepasst und später in ein umfassenderes IKS integriert werden können.

Der IKS-Baukasten sollte insbesondere folgende Bestandteile enthalten:

- **IKS-Startcheck:** kurze Standortbestimmung zu Prozessen, Risiken, Kontrollen, Nachweisen und Verantwortlichkeiten.
- **Prozesslandkarte Payroll:** Übersicht der relevanten Payroll-Prozesse von Stammdaten über Bewegungsdaten, Abrechnungslauf, Meldewesen, Zahlungen und Jahreswechsel.
- **Rollen- und Verantwortlichkeitsmatrix:** klare Zuordnung von Prozess-Ownern, Durchführenden, Prüfenden, Freigebenden und Schnittstellen.

- **Risiko-Kontroll-Matrix:** strukturierte Verbindung von Risiken, Kontrollzielen, Kontrollen, Frequenzen, Verantwortlichen und Nachweisen.
- **Monatsabschluss-Checkliste:** operative Checkliste für den monatlichen Abrechnungslauf einschließlich Datenprüfung, Freigabe, Zahlung, Meldungen und Ablage.
- **Stammdaten- und Bewegungsdaten-Checklisten:** Prüfpunkte für Eintritt, Austritt, Änderungen, variable Bezüge, Zeitdaten und Sonderfälle.
- **Freigabe- und Vier-Augen-Protokolle:** Vorlagen für Abrechnungslauf, Zahlungsdateien, Korrekturen, Sonderzahlungen und kritische Änderungen.
- **Kontrollnachweis-Vorlagen:** einfache Muster für Prüfvermerk, Reportablage, Abweichungsdokumentation, Korrekturmaßnahme und Follow-up.
- **Berechtigungs- und Schnittstellencheck:** Prüfliste für Rollen, kritische Rechte, Systemzugriffe, Schnittstellenprotokolle und externe Dienstleister.
- **Schulungs- und Kommunikationsplan:** Übersicht zu Zielgruppen, Schulungsthemen, Verantwortlichen, Terminen und Nachweisen.
- **Maßnahmen- und Verbesserungsplan:** Vorlage zur Priorisierung, Umsetzung und Nachverfolgung identifizierter IKS-Lücken.
- **Ablage- und Dokumentationsstruktur:** Vorschlag für zentrale Ablage, Versionierung, Namenskonventionen und Aufbewahrung von Kontrollnachweisen.

Kurzanleitung zur Nutzung des IKS-Baukastens

Der IKS-Baukasten ist als pragmatisches Startpaket gedacht. Er sollte nicht nur abgelegt, sondern aktiv bearbeitet, auf die eigene Organisation angepasst und schrittweise in den Payroll-Alltag integriert werden. Wichtig ist, mit wenigen priorisierten Prozessen zu beginnen und die Vorlagen anschließend systematisch zu erweitern.

1. **Startcheck durchführen:** Prüfen Sie zunächst, welche Payroll-Prozesse, Risiken, Kontrollen, Rollen und Nachweise bereits vorhanden sind und wo offensichtliche Lücken bestehen.
2. **Schwerpunktprozesse auswählen:** Beginnen Sie mit den besonders risikorelevanten Bereichen, z. B. Stammdatenänderungen, variable Entgeltbestandteile, Abrechnungslauf, Zahlungsdateien und gesetzliches Meldewesen.
3. **Vorlagen anpassen:** Übertragen Sie die Muster aus dem Baukasten in Ihre eigene Prozess- und Systemlandschaft. Ergänzen Sie unternehmensspezifische Rollen, Fristen, Freigabebewege, Reports und Ablageorte.
4. **Kontrollen verbindlich festlegen:** Definieren Sie je Risiko ein klares Kontrollziel, die konkrete Kontrolle, Frequenz, verantwortliche Rolle und den erforderlichen Nachweis.
5. **Nachweise konsequent führen:** Legen Sie Prüfvermerke, Reports, Freigaben, Korrekturen und Follow-up-Maßnahmen nachvollziehbar ab, damit Kontrollen auch später prüfbar bleiben.
6. **Maßnahmen priorisieren:** Erfassen Sie offene Punkte im Maßnahmen- und Verbesserungsplan und ordnen Sie Verantwortliche, Termine und Erfolgskriterien zu.

7. **Regelmäßig aktualisieren:** Überprüfen Sie den Baukasten mindestens jährlich sowie bei Gesetzesänderungen, Systemupdates, Prozessänderungen oder Prüfungsfeststellungen.

7.3 Abkürzungsverzeichnis

Kürzel Bezeichnung

AG	Arbeitgeber
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AK	Abrechnungskreis
AktG	Aktiengesetz
AN	Arbeitnehmer
AO	Abgabeordnung
ATZ	Altersteilzeit
bAV	betriebliche Altersversorgung
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BGS	Beitragsgruppenschlüssel
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BR	Betriebsrat
CMS	Compliance Management System
DLS	Digitale Lohn-Schnittstelle
DRV	Deutsche Rentenversicherung
DTA	Datenträgeraustausch
EEL	Elektronische Entgeltersatzleistung
ELTZ	Elternzeit
EPA	elektronische Personalakte
ESS	Employee Self Service
EStG	Einkommensteuergesetz
FI	Finanzbuchhaltung
FK	Führungskraft
FTE	full time equivalent
GEW	gewerblich
GF	Geschäftsführung
GoBD	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
HGB	Handelsgesetzbuch
HR	Human Resources
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IKS	Internes Kontrollsystem
ISA	International Standards on Auditing
IT	EDV
JAЕ	Jahresarbeitsentgelt
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz
KV	Krankenversicherung
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LA	Lohnart
LST	Lohnsteuer

LZK	Langzeitkonto
MA	Mitarbeiter
MAN	Mandant
MEB	Mitarbeitererfolgsbeteiligung
MSS	Manager Self Services
MTV	Manteltarifvertrag
MuSchu	Mutterschutz
OB	Organisationsbereich
OE	Organisationseinheit
PGS	Personengruppenschlüssel
PKV	Private Krankenversicherung
PMM	Personalmanagement
PSA	Personalakte
PV	Pflegeversicherung
PW	Personalwirtschaft
QM	Qualitätsmanagement
SaaS	Software-as-a-Service
SB	Schwerbehinderung
SoFeNa	Sonn-, Feiertags- und Nachtzuschläge
SolZ	Solidaritätszuschlag
U1, U2	Umlageversicherung
VL	Vermögenswirksame Leistung
WP	Wirtschaftsprüfer
ZVK	Zusatzversorgungskasse
ZW	Zeitwirtschaft

Literaturverzeichnis

Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen

Gebundenes Buch – 21. August 2017, Autor: Dr. Oliver Bungartz

Schnelleinstieg Internes Kontrollsystem im Rechnungswesen - inkl. Arbeitshilfen online (Haufe Fachbuch)

Taschenbuch – 8. Januar 2018, Autor: Winfried Alves

Revision des Internen Kontrollsystems: Prüfungsleitfäden zu Funktion und Wirksamkeit

(DIIR-Schriftenreihe, Band 60) Taschenbuch – 1. Dezember 2019

Das Interne Kontrollsystem im Unternehmen: Checklisten, Organisationsanweisungen, Praxisbeispiele und Muster-Prüfberichte Gebundenes Buch – 4. September 2009, Autoren: Michael A. Klinger, Oskar Klinger

5 vor Internes Kontrollsystem: Endspurt zur Bilanzbuchhalterprüfung (NWB Bilanzbuchhalter)

Taschenbuch – 26. April 2019, Autor: Hans J. Nicolini

Internes Kontrollsystem (IKS): In 12 Schritten zu wirksamen Kontrollen im mittelständischen Unternehmen

Taschenbuch – 9. Januar 2012, Autor: Krzysztof Paschke

Internes Kontrollsystem - Umsetzung, Dokumentation und Prüfung: Praxisleitfaden für eine softwaregestützte Organisation der internen Kontrollen Taschenbuch – 2. Februar 2011, Autor: Krzysztof Paschke

Handbuch zum Internen Kontrollsystem: Anforderungen anhand des Jahresabschlusses und organisatorischen Aufbaus eines Unternehmens Gebundenes Buch – 29. August 2011, Herausgeber: von Helge Löffler, Michael Ahammer, Helmut Kerschbaumer, Michael Nayer

Interne Kontrollsysteme (IKS): Basiswissen für den Aufsichtsrat (Edition Governance)

Gebundenes Buch – 6. Dezember 2016, Autor: Dr. Oliver Bungartz

Sarbanes-Oxley Act und Abschlussprüfung: Das Interne Kontrollsystem im Fokus

Taschenbuch – 12. Juni 2008, Autor: Daniel Oehlmann

Trainerprofil



Sven Friedl

Trainer für operative HR-, Payroll- und Zeitwirtschaftsthemen

„Permanentes Lernen ist erforderlich, um in Zukunft bestehen und Aufgaben erfolgreich umsetzen zu können. Mein Anspruch ist ein praxisorientierter Ansatz mit nachhaltiger Wirkung.“

Erfahrung

Ca. 38 Jahre HR-Erfahrung, seit 2006 verantwortlich für Personalwirtschaft mit ca. 850 Mitarbeitenden.

Qualifikation

- Industriekaufmann und Industriefachwirt (IHK)
- Hochschulfachökonom Personal (AKAD)
- Personalcontrolling und interner Auditor

Publikationen

- ISBN 3-9809694-3-6 Personalkostenplanung
- ISBN 978-3-9814258-9-5 IKS erfolgreich einführen
- Fachartikel zu personalwirtschaftlichen Fragestellungen

Lernfelder

LF01 Entgeltabrechnung	LF02 Interne Kontrollsysteme (IKS) in der Entgeltabrechnung	LF03 Zeitwirtschaft
LF04 Monats- und Jahresabschluss in der Entgeltabrechnung	LF05 Personalkostenplanung	LF06 HR-Prozesse A-Z
LF07 Payroll-Controlling	LF08 Altersteilzeit	LF09 Beschäftigung älterer Arbeitnehmer

Kontakt

E-Mail: info@iks-und-entgeltabrechnung.de

Web: www.iks-und-entgeltabrechnung.de