

GLOBAL PERSPECTIVES & INSIGHTS

SPECIAL EDITION

*Neue Standards für eine Welt im
Wandel*



The Institute of
Internal Auditors

Inhalt

Einführung.....	2
IPPF Evolution: <i>Global Internal Audit Standards</i>	2
<i>Global Internal Audit Standards</i>	3
Dramatische Veränderungen für dramatische Zeiten	3
Die fünf Domains	5
Domain I: Zielsetzung der Internen Revision.....	5
Domain II: Ethik and Professionalität	6
Domain III: Governance der Internen Revision.....	7
Domain IV: Leitung der Internen Revision.....	8
Domain V: Erbringung von Revisionsleistungen.....	9
Standards für eine neue Generation	10
Wie die <i>Global Internal Audit Standards</i> funktionieren.....	10
Umsetzung und Leistung	10
Fazit.....	12

IPPF Evolution: *Globale Internal Audit Standards*

Fachleute der Internen Revision auf der ganzen Welt verlassen sich auf die *Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision* (Standards) und das International Professional Practices Framework (IPPF), um sich in der komplexen Welt von Risikomanagement, Governance und Kontrollen zurechtzufinden. Seit mehr als einer Generation dienen diese Dokumente des Institute of Internal Auditors (IIA) der Praxis als Leitfaden für die Prüfung und Beratung durch die Interne Revision: unabhängig, objektiv, wirksam, effizient, ethisch und von höchster Qualität.

Während dieser Zeit sind die Grundlagen des Risikomanagements – Identifizierung relevanter Risiken für Unternehmensziele und -strategien, Bewertung von Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen, Festlegung des Risikoappetits und Schaffung interner Kontrollen zur Steuerung von Risiken – unverändert geblieben. Allerdings haben die Geschwindigkeit, mit der Risiken entstehen, Faktoren, die Risiken Volatilität und Komplexität verleihen, und sich entwickelnde Einstellungen zur Zielsetzung und zum Wesen von Organisationen neue Herausforderungen und Anforderungen an Interne Revisorinnen und Revisoren geschaffen.

„Ich habe mit buchstäblich Hunderten von Revisoren aus allen Teilen der Welt gesprochen, sowohl in meiner Rolle als ehemaliger Vorsitzender des IIA Global Board als auch in meiner jetzigen Rolle“, sagte Mike Peppers, Vorsitzender des International Internal Audit Standards Board (IIASB). „Was ich von ihnen gehört habe, ist, dass sie klare und direkte Leitlinien vom IIA benötigen. Zwar bietet das IPPF diese Anleitung, seine verschiedenen Komponenten führen aber manchmal zu Verwirrung darüber, wie sie durch Interne Revisoren anzuwenden sind, und über die Aufgaben und Verantwortlichkeiten für die Praktiker an vorderster Front, Revisionsleitungen, Geschäftsleitung und Überwachungsorgan. Wir brauchen jetzt mehr denn je Standards, die den Bedürfnissen entsprechen und die Qualität der von erbrachten Revisionsleistungen erhöhen.“

In der Tat verlangt die Zukunft nach zeitnahen, relevanten und wirkungsvollen Internen Revision. Dies erfordert Standards, die aufschlussreich, vorausschauend, klar und direkt sind. Daher veröffentlicht das IIA einen Konsultationsentwurf, der die Art und Weise, wie die *Standards* und andere Elemente des IPPF präsentiert und erklärt werden, dramatisch verändert. Die neuen *Global Internal Audit Standards™* formulieren die Schlüssel zu einer wirksamen Internen Revision klarer, indem sie die *Standards* in fünf Domains einteilen:

- Domain I: Zielsetzung der Internen Revision
- Domain II: Ethik und Professionalität
- Domain III: Governance der Internen Revision
- Domain IV: Leitung der Internen Revision
- Domain V: Erbringung von Revisionsleistungen

Diese Sonderausgabe von *Global Perspectives & Insights* bietet einen Überblick über die vorgeschlagenen neuen *Global Internal Audit Standards*, Hintergründe zu ihrer Entwicklung und Überlegungen zur Anwendung der aktualisierten *Standards*. Es wird auch untersucht, wie die Einhaltung der aktualisierten *Standards* zukünftigen Generationen von Internen Revisorinnen und Revisoren helfen wird, die Anforderungen unserer Stakeholder zu erfüllen und zu übertreffen und einen Mehrwert für ihre Organisationen zu schaffen.

Globale Internal Audit Standards

Warum werden aktualisierte Standards benötigt?

Dramatische Veränderungen für dramatische Zeiten

Die Überprüfung und Überarbeitung der *Standards* ist Teil des etablierten sorgfältigen Prozesses des IASB, der regelmäßig zu Aktualisierungen der für den Beruf maßgeblichen Dokumente führt. Die letzte Aktualisierung begann im Jahr 2020, als das IASB die Notwendigkeit anerkannte, die Organisation und Präsentation der *Standards* neu zu überdenken. Das IASB nahm das Feedback von Praktikern über die Herausforderungen, die mit der Einhaltung bestimmter Standards verbunden sind, auf und bedachte auch, dass die Einhaltung der *Standards* nicht immer gleichbedeutend mit einer qualitativ hochwertigen Leistung ist. Dies trug dazu bei, die Präsentation der *Standards* im öffentlichen Konsultationsentwurf zu den *Global Internal Audit Standards* gravierend zu überarbeiten. Darüber hinaus spiegeln die Überarbeitungen Beiträge von einem breiten Spektrum von Stakeholdern wider.

„Mehr als zwei Jahre harter Arbeit unserer Mitarbeiter und des Standards Board haben zu einem bemerkenswerten Entwurf der neuen *Global Internal Audit Standards* geführt, von denen ich glaube, dass sie Interne Revisoren in die Zukunft führen werden. Sie spiegeln bedeutende Beiträge nicht nur von Fachleuten der Internen Revision wider – einschließlich der Führung von 90 verschiedenen nationalen IIA-Instituten – sondern auch von Stakeholdern wie Aufsichtsbehörden, Unternehmensleitungen und standardsetzenden Gremien“, sagte Anthony Pugliese, Präsident und CEO des IIA. „Die Standardsetzung folgt einem strengen und sorgfältigen Verfahren, zielt darauf ab, die grundlegenden Bedürfnisse des Berufsstandes zu erfüllen und dient dem öffentlichen Interesse. Ich bin zuversichtlich, dass der Entwurf gut aufgenommen wird, und freue mich auf Feedback während der öffentlichen Konsultationsfrist.“

Eine der wichtigsten Änderungen, die sich im Entwurf widerspiegeln, ist eine vereinfachte Struktur. Die bisherigen Elemente des IPPF finden sich nun in zwei Komponenten: Standards und Leitlinien. Standards und Implementierungsleitlinien werden nun in fünf Domains eingeteilt, die jeweils Schlüsselaspekte des Berufsstands ansprechen.

- **Domain I – Zielsetzung der Internen Revision** vereinheitlicht bisher über verschiedene IPPF-Elemente verteilte Beschreibungen des Berufsstands.
- **Domain II – Ethik und Professionalität** enthält den Ethikkodex und Standards in Bezug auf das Verhalten von Revisoren und wird um die Standards zur gebotenen beruflichen Sorgfalt ergänzt.
- **Domain III – Governance der Internen Revision** verdeutlicht die Rolle der Leitungs- und Überwachungsorgane. Diese Änderung umreißt zum ersten Mal wichtige Verantwortlichkeiten der Leitungs- und Überwachungsorgane zur Unterstützung einer wirksamen Internen Revision und befasst sich damit, wie die Revisionsleitung die Leitungs- und Überwachungsorgane bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben unterstützen kann.
- **Domain IV – Leitung der Internen Revision** klärt die Rolle der Revisionsleitung und macht Vorgaben zum Betrieb der Internen Revision.
- **Domain V – Erbringung von Revisionsleistungen** umfasst zusätzliche Anforderungen und Vorgehensweisen für die tägliche Erbringung wirksamer Revisionsleistungen.

Jede Domain enthält mit ihr verwandte Prinzipien, die den Standards innerhalb der Domain voranstellen. Die insgesamt 15 Prinzipien bieten umfassende Beschreibungen einer grundlegenden Annahme oder Regel und fassen die darauf folgende Gruppe von Anforderungen und Empfehlungen zusammen. Darüber hinaus enthalten die aktualisierten *Standards* jetzt Handlungsempfehlungen zur Umsetzung und zum Nachweis der Einhaltung zu jedem Standard. Dies erleichtert es Praktikern, einzelne Standards zu verstehen und einzuhalten. Die überarbeiteten *Standards* nennen auch Nuancen für den öffentlichen Sektor, kleine Interne Revisionen und Beratungsleistungen.

Eine Möglichkeit, die vorgeschlagenen Überarbeitungen zu verstehen, besteht darin, die Zustände „bisher“ und „neu“ in mehreren Schlüsselbereichen zu untersuchen:

Bisher: Die Verantwortlichkeiten der Internen Revision, der Revisionsleitungen und der Leitungs- und Überwachungsorgane waren unklar.

Neu: Die in **Domain III Leitung der Internen Revision** gruppierten Standards beschreiben, was von den Leitungs- und Überwachungsorganen zur Unterstützung einer wirksamen Internen Revision benötigt wird. Sie verdeutlichen die Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Leitungs- und Überwachungsorganen und Revisionsleitung. Wenn die Leitungs- und Überwachungsorgane die Aufgabe der Revisionsleitung und die Internen Revision autorisieren und uneingeschränkt unterstützen, kann die Interne Revision den Leitungs- und Überwachungsorganen und anderen Stakeholdern wirksam dienen.

Bisher: Die Anforderungen für das strategische Management einer hochwertigen Internen Revision waren nicht vollständig.

Neu: Domain IV – Leitung der Internen Revision skizziert neue Anforderungen und Empfehlungen für Revisionsleitungen zur Entwicklung von Strategien und Leistungsindikatoren und unterstützen bei der Führung einer hochwertigen Internen Revision.

Bisher: Standards zu den praktischen Aspekten einzelner Aufträge der Internen Revision waren nicht detailliert genug.

Neu: Domain V – Erbringung von Revisionsleistungen enthält neue Anforderungen und Empfehlungen für die Durchführung von Aufträgen, insbesondere zur Risikobewertung und Analyse von Informationen, um Feststellungen zu treffen und Gesamturteile zu bilden.

Bisher: Leitlinien zur Umsetzung und zum Nachweis der Einhaltung der *Standards* befanden sich in separaten Dokumenten, was den Zugriff auf sie erschwerte.

Neu: Die *Global Internal Audit Standards* sind ein umfassendes Dokument. Jeder Standard enthält die Abschnitte Anforderungen, Handlungsempfehlungen zur Umsetzung und Handlungsempfehlungen zum Nachweis der Einhaltung.

„Als praktizierender Interner Revisor verstehe ich den Wert beruflicher Standards, die klar, präzise und relevant für meine tägliche Arbeit sind“, sagte Benito Ybarra, Global Board Chairman des IIA. „Wir müssen dieses Verständnis stärken und erweitern, um unsere wichtigsten Stakeholder einzubeziehen. Die vorgeschlagenen *Global Internal Audit Standards* vereinfachen die Struktur, fügen Empfehlungen hinzu und richten ihre Relevanz auf reale Geschäftsziele aus. Ich freue mich auf Beiträge und Erkenntnisse von meinen Berufskollegen und anderen wichtigen Stakeholdern zum Konsultationsentwurf.“

Top Changes To the Standards

- Simplify the IPPF Structure
- Consolidate 6 elements (Mission, Definition, Code of Ethics, Core Principles, Standards and Implementation Guides) into the new Standards
- Create the new Purpose of Internal Auditing, under the new Standards
- Enrich the Ethics and Professionalism by adding due professional care
- Add the recommended practices and evidence of conformance after each Standard
- Add the nuances for Public Sector, small functions, and advisory services
- Clarify the Board role in governing internal audit function
- Clarify the roles of CAEs and internal auditors for internal audit functions and various activities
- Redefine the quality = conformance + performance

Die fünf Domains

Die Struktur der *Global Internal Audit Standards*

Domain I: Zielsetzung der Internen Revision

Eine der wichtigsten Kritiken am IIPF besteht darin, dass es vier separate Komponenten enthält, um zu klären, was die Interne Revision ist und wie sie funktionieren sollte: Mission, Grundprinzipien, Definition und Ethikkodex. Dies hat zur Verwirrung unter Praktikern beigetragen und es auch erschwert, den Wert der Internen Revision ihren Stakeholdern klar und präzise zu formulieren. **Domain I – Zielsetzung der Internen Revision** soll diesen Mangel beheben.

Der Konsultationsentwurf zur Zielsetzung der Internen Revision beschreibt, wie die Interne Revision den Unternehmenserfolg durch objektive Prüfung und Beratung verbessert. Paul Sobel, ehemaliger Vorsitzender des IIA Global Board und ehemaliger IASB-Vorsitzender, hat dem IIA als Senior Advisor bei der Ausarbeitung der neuen Standards, *einschließlich* der Erklärung zur Zielsetzung der Internen Revision geholfen. Er glaubt, dass diese die Botschaften über den Wert und den Zweck des Berufsstandes erheblich verbessert und klarer macht.

„Ich denke, ein Teil davon bestand darin, den Berufsstand der Internen Revision stärker an den Zielen und dem Erfolg der Organisation ausgerichtet zu betrachten“, sagte er und fügte hinzu, dass die neue Zielsetzung die bisherige Mission der Internen Revision verbessert. „Sie wissen, dass das alte „Schaffen von Werten in der Organisation“ sinnvoll war, aber ich bin mir nicht sicher, ob es weit genug gegangen ist, um die Interne Revision direkt mit dem zu verknüpfen, was eine Organisation erfolgreich macht.“

Elizabeth Sandwith, ein aktuelles IASB-Mitglied, arbeitete ebenfalls an den neuen *Standards*. Sie beschreibt die neue Zielsetzung der Internen Revision als die lang ersehnte „Elevator Pitch“-Beschreibung des Berufsstandes. „Ich denke, dass die Zielsetzung jetzt sehr klar ist: Wer wir sind, was wir sind und wie wir am wirksamsten sind“, sagte sie.

Sobel stimmte zu. „Der Punkt war, dass dies etwas Einfaches und Einprägsames sein musste. Wenn jemand sagt: Ich bin von der Internen Revision. Was bedeutet das? Was macht er? Warum ist er hier? Wir sollten in der Lage sein, die Interne Revision von jedem anderen Teil der Organisation zu unterscheiden, der ebenfalls dazu da ist, der Organisation zu helfen, erfolgreich zu sein.“

Obwohl Sandwith anerkennt, dass nach der öffentlichen Konsultation weitere Änderungen an Domain I vorgenommen werden könnten, ist sie dennoch zuversichtlich, dass der neue Wortlaut den Internen Revisorinnen und Revisoren und ihren Stakeholdern helfen wird, ihre Rollen in der Organisation besser zu verstehen.

Im Wesentlichen spiegeln die neue Zielsetzung und andere vorgeschlagene Änderungen an den *Standards* eine Weiterentwicklung des Berufsstandes und seiner Rolle in der guten Governance von Unternehmen wider.

„Die *Global Internal Audit Standards* artikulieren und verdeutlichen besser, wo genau die Interne Revision in die sich entwickelnden Governance-Modelle passt, die wir auf der ganzen Welt sehen“, sagte Sobel. „Deshalb wird dies sehr wichtig sein. Wir müssen das richtigmachen. Es muss wirklich zeitlos formuliert sein, damit es passt. Denn Governance und andere Dinge entwickeln sich ständig weiter. Und wenn wir es nicht richtigmachen, werden wir feststellen, dass die *Standards* nicht mehr mit der modernen Unternehmenswelt Schritt halten.“

„Ich denke, das ist ein Teil dessen, was vorher passiert ist“, fuhr Sobel fort. „Die *Standards* sind sehr gut. Sie leisten dem Berufsstand gute Dienste. Aber sie sind nicht unbedingt mit Überwachungsorganen und Geschäftsleitungen verbunden, sodass sie den Erfolg einer Organisation unterstützen, was das ultimative Maß für gute Governance ist.“

Domain II: Ethik und Professionalität

Eine grundlegende Funktion jedes Berufsstandards besteht darin, die Leitplanken für ethisches Verhalten und professionelle Leistung festzulegen. Domain II der neuen *Global Internal Audit Standards* erreicht dies für den Berufsstand der Internen Revision. Diese Aufgabe wird im Rahmen des aktuellen IPPF mit dem Ethikkodex, mehreren der Grundprinzipien und Standards in Bezug auf die gebotene berufliche Sorgfalt erfüllt. Dies macht deutlich, wie die Struktur der vorgeschlagenen neuen *Global Internal Audit Standards* das bestehenden IPPF verbessert.

„Der Vorteil von Domain II ist, dass sie sehr klar artikuliert, welche Verhaltensweisen wir zeigen müssen und warum diese wichtig sind“, sagte Sandwith. „Auch hier herrscht jetzt Klarheit darüber, was für einen Internen Revisor so wichtig ist – sei es ein CAE, der sein Team leitet, oder ein neuer Interner Revisor, der in den Beruf einsteigt.“

Sobel betonte, dass der bestehende Ethikkodex und andere IPPF-Komponenten nicht verschwinden würden. Vielmehr wurden diese in die neue Domain eingearbeitet.

„Indem wir die Erwartungen in Bezug auf Ethik und Professionalität als eigene Domain eingefügt haben, konnten wir gut integrieren, wie diese mit den Prinzipien einer guten Internen Revision zusammenpassen“, sagte er. „Also gibt es jetzt keine separaten Ethikgrundsätze mehr. Sie sind in die 15 Gesamtprinzipien eingebettet, was wiederum zu einer viel klareren Betrachtungsweise der Erwartungen führt.“

Domain II konzentriert sich in erster Linie auf den einzelnen Revisor und was von ihm aus ethischer Sicht erwartet wird, und was von in Bezug auf Kompetenz und Professionalität benötigt wird. Praktiker haben die Pflicht zu verstehen, wie sie ihre Arbeit kompetent und ethisch korrekt erledigen können, und sich an Standards zu halten, die diese Pflichten erläutern. Sobel und Sandwith waren sich einig, dass die vorgeschlagene neue Domain dies einfacher macht.

„Die Klarheit ist jetzt so viel größer in Bezug darauf, wie wir unsere Arbeit machen, wie wir uns verhalten, was akzeptables Verhalten ist, was nicht, wie wir Dinge melden, die wir sehen und die nicht akzeptabel sind, und wie wir zeigen, dass wir Domain II einhalten“, sagte Sandwith. „Früher gab es einen Ethikkodex, den wir jährlich bei der Verlängerung unserer Mitgliedschaft unterzeichneten und den wir wahrscheinlich im Laufe des Jahres vergessen haben, als wir Revisionsaufträge abschlossen. Jetzt steht es im Mittelpunkt der *Standards* und von allem, was wir tun.“

Sobel fügte hinzu: „Bisher gab es den Ethikkodex und bestimmte Standards, die sich auf Professionalität konzentrierten. Es gab sicherlich eine Menge Überschneidungen. Indem sie alle zusammen eingebettet sind, weiß jetzt jeder Interne Revisor: „Ich schaue in Domain II und finde heraus, was meine Verantwortlichkeiten sind. Ich kann mich nicht darauf verlassen, dass ein Revisionsleiter oder meine Führungskraft mir sagt, was ich zu tun habe. Das sind Dinge, die ich verinnerlichen muss, die ich wirksam einhalten muss, sonst kann ich meine Arbeit nicht gut machen.““

Für Hans-Peter Lerchner, Mitglied des IASB, bringt Domain II eine bisher fehlende Einheit von Ethik und Professionalität: „Es war sehr wichtig, es vollständig zu machen. Wenn Sie nicht wissen, was Sie eigentlich tun oder was Sie tun sollten, um sich weiterzuentwickeln, ist es nicht vollständig. Mit dieser Zusammenstellung von Ethik und Professionalität wissen wir nun, worauf jeder Revisor achten sollte, wir kennen die Grundlagen unserer Arbeit.“

Domain III: Governance der Internen Revision

Domain III bietet die wahrscheinlich dramatischste Veränderung in den vorgeschlagenen *Global Internal Audit Standards*. Zum ersten Mal werden die Standards für den Berufsstand der Internen Revision Anweisungen und Verantwortlichkeiten für das Leitungs- und Überwachungsorgan enthalten. Dieser mutige Schritt hat eine grundlegende Herausforderung erkannt und angegangen, die die bestehenden Standards nicht eindeutig adressieren.

Die bestehenden Standards skizzieren eine bevorzugte Struktur für die Governance der Internen Revision – insbesondere, dass sie innerhalb der Organisation unabhängig positioniert sein und funktional dem Überwachungsorgan und administrativ der Geschäftsführung unterstehen sollte. Die bestehenden Standards verlangen auch die Verabschiedung einer Geschäftsordnung für die Interne Revision und beschreiben die Zusammenarbeit der Revisionsleitung mit dem Überwachungsorgan in Bezug auf die Kommunikation der Unabhängigkeit der Funktion.

„Dies sind Standards für die Interne Revision, keine Standards des Leitungs- und Überwachungsorgans.“, sagte Sobel. „In der Vergangenheit haben wir es umgangen, indem wir gesagt haben: ‚Die Revisionsleitung muss sich bemühen, dies oder das zu tun oder zu erreichen.‘ Dies konzentrierte sich immer auf die Revisionsleitung. Was wir tun wollten, war, das umzudrehen. Wenn das Leitungs- und Überwachungsorgan es ernst meint mit dem Wunsch nach einer wirksamen Internen Revision, die wirklich ihren Zweck erfüllt, dann muss es bestimmte Verantwortung übernehmen.“

Domain III skizziert mehrere Standards für das Leitungs- und Überwachungsorgan, das die Interne Revision autorisiert, ihre Unabhängigkeit und Positionierung innerhalb der Organisation sicherstellt und schützt und die Verantwortlichkeiten für die Überwachung der Qualität der Leistung sowohl der Internen Revision als auch der Revisionsleitung festlegen. Die neuen *Standards* betonen, dass die qualitativ hochwertige Leistung die Einhaltung der *Standards* und mehr erfordert. Jeder Standard innerhalb von Domain III identifiziert speziell die Verantwortlichkeiten der Revisionsleitung und des Leitungs- und Überwachungsorgans sowie gemeinsame Verantwortlichkeiten.

„Das Leitungs- und Überwachungsorgan hat de facto die Verantwortung für Risikoaufsicht und Kontrollen, wobei die Interne Revision sehr hilfreich sein kann“, sagte Sobel. „Deshalb denke ich, dass dies dem Leitungs- und Überwachungsorgan wirklich hilft, diese Aufsichtspflichten wirksamer wahrzunehmen, indem es versteht, was es tun muss.“

Sandwith prognostiziert, dass Domain III für viele Revisionsleitungen wahrscheinlich eine Herausforderung darstellen wird, nicht nur in Bezug auf die Kommunikation der neuen Standards an ihre Prüfungsausschüsse und Vorstände, sondern auch in Bezug auf die Anpassung an eine strengere Aufsicht durch den Vorstand.

„Ich denke, es besteht die Gefahr die Tatsache zu übersehen, dass jetzt formalisiert ist, was Prüfungsausschuss, Vorstand und Überwachungsorgan tun müssen“, sagte sie. „Das erfordert clevere Kommunikation. Wenn ich ein praktizierender Interner Revisor bin, kann ich die *Standards* anwenden, aber ich könnte mich einfach dafür entscheiden, meinem Prüfungsausschuss nichts über Domain III zu erzählen, weil ich eigentlich glücklich bin, nur die Dinge zu tun, die ich gerne tue, und ich vielleicht die Herausforderung durch Beaufsichtigung nicht will.“

Wenn es jedoch um die Einhaltung von Domain III geht, müssen Revisionsleitungen nachweisen, dass ihre Leitungs- und Überwachungsorgane jeden der relevanten Standards verstehen und implementieren, sagte Sobel.

„Revisionsleiter müssen ihren Vorständen sagen: ‚Wenn Sie wirklich wollen, dass ich diese Zielsetzung der Internen Revision erfülle, brauche ich Ihre Hilfe. Sie müssen diese Dinge tun. Jetzt werde ich die folgenden Dinge tun, um Sie dabei zu unterstützen, sicherzustellen, dass Sie diese Dinge tun können, und gemeinsam können wir erfolgreich sicherstellen, dass die Interne Revision wirksam geführt und überwacht wird‘“, sagte Sobel. „Aber ich kann es nicht ohne dich tun, und ich erwarte nicht, dass du es ohne mich kannst.“

Standards im Governance-Bereich decken die Aufsicht des Leitungs- und Überwachungsorgans ab, um sicherzustellen, dass die Revisionsleitung ein Qualitätssicherungs- und Verbesserungsprogramm (QAIP) entwickelt, implementiert und aufrechterhält, einschließlich der Durchführung einer externen Qualitätsbeurteilung (EQA) der Internen Revision mindestens alle fünf Jahre. Dies als Verantwortung des Leitungs- und Überwachungsorgans hervorzuheben, soll „mehr dem mehr Stringenz verleihen, was ein EQA und ein QAIP sein können und sollten“, sagte Sobel.

Weitere Einzelheiten zu Leistung und Einhaltung von Standards finden Sie im Abschnitt „Umsetzung und Leistung“ auf Seite 10.

Domain IV: Leitung der Internen Revision

Die Revisionsleitung ist verantwortlich für das Management der Internen Revision, und Domain IV umreißt ausführlich, welche Verantwortlichkeiten dies mit sich bringt. Diese Domain identifiziert Prinzipien für die strategische Planung, das Management von Ressourcen, die Sicherstellung, dass Interne Revisorinnen und Revisoren Beziehungen aufbauen und wirksam mit Stakeholdern kommunizieren, und die Gewährleistung und Verbesserung der Leistung der Internen Revision.

Sobel beschreibt Domain IV als einen Wegweiser für die erfolgreiche Einrichtung der Internen Revision für die Revisionsleitung. „Sie konzentriert sich auf die langfristige strategische Planung für die Interne Revision. Dies hat in den *Standards* zuvor gefehlt. Es wurde vielleicht angedeutet, aber nicht ausdrücklich erwähnt“, sagte er.

Zum Beispiel behandelt Prinzip 9 Strategische Planung Folgendes:

- Governance-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse verstehen
- Strategie der Internen Revision
- Geschäftsordnung der Internen Revision
- Methoden
- Revisionsplan
- Koordination und Vertrauen

„Prinzip 9 bildet die Grundlage für die verbleibenden Prinzipien und Standards in Domain IV, denn sobald Sie eine Strategie festgelegt haben, können Sie darüber nachdenken, wie Sie diese Strategie erreichen wollen“, sagte Sobel.

Die Prinzipien in Domain IV bieten auch einen logischen Ablauf für das Management von Ressourcen, die Festlegung von Methoden, die wirksame Kommunikation mit allen Beteiligten und die Sicherstellung, dass ein Plan zur Sicherstellung der Qualität vorhanden ist, was sowohl Einhaltung als auch Leistung umfasst. Darüber hinaus bietet die Diskussion über wirksame Kommunikation ein weiteres Beispiel dafür, wie die neu strukturierten Standards ähnliche Themen zusammenbringen, die früher über die sechs IPPF-Komponenten verteilt waren.

„Wir sprechen über die Kommunikation mit dem Leitungs- und Überwachungsorgan, um Revisionsleitungen bei der Erfüllung von deren Aufsichtspflichten in Domain III zu unterstützen, aber Domain IV konzentriert sich auf die Arten von Kommunikation, die wir normalerweise haben müssen: mit dem Vorstand, dem Management oder der zu prüfenden Einheit“, sagte Sobel. „Domain IV wird der Revisionsleitung wirklich helfen zu verstehen, dass dies nicht etwas ist, das man einfach so machen kann. Sie müssen über die Art der Kommunikation nachdenken, die Sie haben, wie häufig sie sein wird, mit wem und zu welchem Zweck.“

Sandwith sagte, dass Domain IV auch ein wirksames Mittel darstellt, um Rolle und Wert der Internen Revision zu verdeutlichen.

„Domain IV ist sehr klar und sagt mir, was von mir aus professioneller Sicht erwartet wird“, sagte sie. „Aber es ist auch ein phänomenales Werkzeug, um mit meinen Stakeholdern und meiner Geschäftsleitung über meine Rolle als Revisionsleiter zu sprechen.“

Domain V: Erbringung von Revisionsleistungen

Domain V bietet die praktischste Anleitung in den *Global Internal Audit Standards* für die Durchführung der täglichen Arbeit der Internen Revision. Die drei Prinzipien und zugehörigen Standards in diesem Bereich beziehen sich auf eine wirksame Auftragsplanung, die Durchführung von Aufträgen, die Kommunikation während des gesamten Auftrags, die Entwicklung von Feststellungen, die Bereitstellung von Empfehlungen und Gesamturteilen und die Überwachung von Maßnahmenplänen. Domain V bietet detaillierte Vorgaben und Anleitungen in Bereichen, die in den bestehenden Standards vage sind. Beispielsweise beschreiben die neuen Standards, wie Informationen gesammelt, die Auftrags-Risikobewertung durchgeführt und das Arbeitsprogramm als Teil einer wirksamen Auftragsplanung entwickelt werden. Dies verbessert die bestehenden Standards, die manchmal nicht den erforderlichen Detaillierungsgrad bieten.

„Wir fanden heraus, dass den alten Standards wahrscheinlich einige Dinge fehlten“, sagte Sobel. „Diese waren vielleicht irgendwo in den Implementierungsleitlinien und Praxisleitfäden. Aber ein Teil des Zwecks dieser ganzen Initiative war es, die Dinge an einen Ort zu bringen. Wenn also jemand sagt: „Ich muss wissen, wie man einen Revisionsauftrag durchführt.“ Nun, jetzt ist alles in Ordnung für Sie. Sie kennen die Anforderungen und dann die Überlegungen zur Umsetzung.“

Darüber hinaus haben sich die Verfasser der *Global Internal Audit Standards* darüber Gedanken gemacht, wie die Aussagen aus einzelnen Prinzipien und Standards in der Praxis umgesetzt werden können.

„Domain V liefert wirklich Brot und Butter dafür, wie Sie Ihre Aufgaben Tag für Tag erfüllen“, sagte Sobel. „Es wurde viel über die Umsetzung nachgedacht. Wie sollen die Leute das eigentlich machen, wenn wir sagen: Du musst das tun.? Was bedeutet das? Wie machst du das?“

Neue Anforderungen und Überlegungen in Domain V enthalten Details, die Internen Revisorinnen und Revisoren dabei helfen sollen, Aufträge mit Konsistenz und Qualität auszuführen. Dabei wird anerkannt, dass die Reihenfolge, in der die Schritte ausgeführt werden, je nach Auftrag variieren, sich überschneiden oder iterativ statt linear sein kann.

Die neuen *Standards* legen die Messlatte höher, indem sie betonen, dass von Revisoren erwartet wird, dass sie die Standards für Prüfungs- und Beratungsaufträge gleichermaßen einhalten, sofern in einzelnen Standards nichts anderes angegeben ist. Zum ersten Mal beschreiben die Standards den Analyseprozess und die Bewertung der Feststellungen, um Empfehlungen und Gesamturteile zu erhalten

„Sobald dies abgeschlossen ist und die Leute es verstehen, würde ich erwarten, dass die meisten Revisoren die meiste Zeit damit verbringen, sich mit Domain V zu befassen, weil dies ihnen wirklich die Anleitung gibt, was sie tun müssen, um ihre Arbeit wirksam zu erledigen“, sagte Sobel.

Standards für eine neue Generation

Fünf Domains, die zusammenarbeiten

Wie die *Global Internal Audit Standards* funktionieren

Unter den Beteiligten der vorgeschlagenen *Global Internal Audit Standards* wächst das Interesse und die Aufregung darüber, wie diese von Internen Revisorinnen und Revisoren auf der ganzen Welt aufgenommen werden. Sie sind sich darüber einig, dass die vorgeschlagenen Änderungen der nächsten Generation von Revisoren zum Erfolg verhelfen werden.

„Ich denke, wir werden am Ende ein Dokument haben, das uns den Rahmen gibt, auf dem wir als professionelle Interne Revisoren den bestmöglichen Service für unsere Organisationen aufbauen können. Ich denke, es legt diesen Grundstein“, sagte Sandwith. „Es gibt uns auch einen stärkeren Rahmen für Dinge wie externe Qualitätsbeurteilungen.“

Für Lerchner bieten die vorgeschlagenen Änderungen insofern eine deutliche Verbesserung, als sie auf die Kritik von Praktikern reagieren, die täglich in der Internen Revision tätig sind.

„Die Situation beim IPPF nach der letzten Überarbeitung im Jahr 2017 war, dass es zwar einige Neuzugänge gab, aber etwas zersplittert aussah. Dies war für die Praktiker von einiger Besorgnis, weil sie nicht wussten, wo die jeweils relevanten Teile zu finden sind.“, sagte er. „Ob für die Revisionsleitung, für ein Leitungs- oder Überwachungsorgan oder einfach nur für den Internen Revisor, wir brauchten eine Anleitung für die tägliche Arbeit. Das war der Ausgangspunkt, um das Puzzle zusammenzusetzen und am Ende ein Bild zu machen.“

Die Schaffung der fünf Domains, von denen jede bestimmte Themen und Zielgruppen im Auge hat, trägt dazu bei, die Klarheit zu schaffen, die Praktiker laut Lerchner suchen.

„Ich denke, die Struktur der Domain speziell für einen Revisionsleiter ist brillant und absolut entscheidend, um dabei zu helfen, die Arbeit besser zu machen“, sagte Sandwith. „Domain IV ist sehr klar und sagt mir, was von mir aus professioneller Sicht erwartet wird.“

Sandwith betonte jedoch, dass Interne Revisoren danach streben sollten, sich alle fünf Domains anzusehen und wie sie zusammenarbeiten.

„Wenn ich nicht weiß, was meine Zielsetzung ist, bin ich mir nicht sicher, wie ich meine Arbeit machen soll“, sagte sie. „Also brauche ich Domain I als Anker. Ich benötige Domain II, um mir zu sagen, wie ich mich verhalten soll und was wichtig ist, um meine Arbeit zu erledigen. Ich benötige Domain III in Bezug auf die Beaufsichtigung durch den Prüfungsausschuss oder die Geschäftsleitung. Ich brauche Domain IV als Revisionsleiter in Bezug auf das, was ich zu tun habe, und dann sagt mir Domain V natürlich, wie ich meine Arbeit mache. Sie können also nicht sagen: Ich werde sie alle ignorieren und mir nur Domain V ansehen, weil ich ein praktizierender Interner Revisor bin.“

Umsetzung und Leistung

Die Verfasser der *Global Internal Audit Standards* liefern Informationen zur Umsetzung und zum Nachweis der Einhaltung mit jedem Prinzip und Standard. Dies soll es Praktikern erheblich erleichtern, zu verstehen, was sie zu tun haben. Es legt jedoch auch die Messlatte für die Leistung höher.

„Wir sagen, dass es bei Qualität nicht nur um die Einhaltung geht“, sagte Sobel. „Bei Qualität geht es um Einhaltung und Leistung. Sie wissen, dass dies für verschiedene Unternehmen und verschiedene Revisionsleiter unterschiedliche Bedeutungen haben wird, aber Sie müssen sowohl Leistungserwartungen als auch Leistungsziele haben, und ein gutes Programm zur Qualitätsverbesserung sollte sich auf beides konzentrieren.“

Die Einhaltung der Standards bleibt ein wichtiger und letztendlich obligatorischer Aspekt für jede Interne Revision und jeden Praktiker. Die Revisionsleitung sollte die Einhaltung jedoch als Anfang und nicht als Ende sehen. Die vorgeschlagenen *Global Internal Audit Standards* nutzen die Aufsichtspflichten des Leitungs- und Überwachungsorgans, um die Leistung zu verbessern.

„Ich denke, sie werden anfangen, die Erwartungen an den Revisionsleiter zu steigern und zu sagen: Ja, Sie müssen Standards einhalten und Sie müssen auch Leistung erbringen. Lassen Sie uns nun darüber sprechen, wie diese Leistungsmessungen aussehen sollten“, sagte Sobel. „Hoffentlich werden wir in Zukunft mehr externe Qualitätsbeurteilungen haben, die sich auf führende Praktiken, Leistung usw. konzentrieren und nicht nur auf die Einhaltung.“

Fazit

Das IIA bringt eine neue Perspektive in die Standards, die den Berufsstand der Internen Revision regeln. Da neue Risikoherausforderungen den Druck erhöhen, eine wirksame Governance zu schaffen, aufrechtzuerhalten und sicherzustellen, werden Standards für die Interne Revision, die wirksame, qualitativ hochwertige Risikoprüfungs- und Beratungsdienste prämiieren, von entscheidender Bedeutung sein. Revisionsleitungen und Leitungs- und Überwachungsorgane sollten fragen: „Ist unsere Organisation aus Sicht des Risikomanagements und der internen Kontrolle für die Zukunft gerüstet?“

Die *Global Internal Audit Standards* sollen Organisationen dabei helfen, mit „Ja“ zu antworten.

„Ich denke, es geht darum, in einer Welt voller Volatilität, Unsicherheit und Veränderungen erfolgreich zu sein“, sagte Sandwith. „Das ist es, was meiner Meinung nach die *Global Internal Audit Standards* leisten. Ich denke, sie legen die Messlatte höher, und ich denke, sie rüsten Interne Revisoren und unseren Berufsstand aus, um dieser volatilen, unsicheren, sich ständig verändernden Welt zu begegnen, in der wir uns jetzt befinden.“

About The IIA

The Institute of Internal Auditors (IIA) is a nonprofit international professional association that serves more than 230,000 global members and has awarded more than 185,000 Certified Internal Auditor (CIA) certifications worldwide. Established in 1941, The IIA is recognized throughout the world as the internal audit profession's leader in standards, certifications, education, research, and technical guidance. For more information, visit theiia.org.

Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and as such is only intended to be used as a guide. The IIA recommends seeking independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this material.

Copyright

Copyright © 2023 The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved. For permission to reproduce, please contact copyright@theiia.org.

February 2023

Deutsche Übersetzung: DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V., Februar 2023



The Institute of
Internal Auditors

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101