Internal Auditing Competency Framework™

Globaler Praxisleitfaden

Abgestimmt mit den Global Internal Audit Standards

The Institute of Internal Auditors

DIIR Deutsches Institut für Interne Revision e.V.

IIA Austria

GENERAL GUIDANCE

Danksagung

Guidance Development Team

Saeed AlNaimi, CIA, Saudi-Arabien

Emre Alpargun, CIA, Vereinigte Staaten

Amanda Black, Vereinigte Staaten, IIA Global

Ann Brook, CIA, QIAL, Vereinigtes Königreich

Christina Brune, Vereinigte Staaten, IIA Global

Irina Goranova, CIA, Bulgarien

Abhishek Gupta, Internal Audit Practitioner, Vereinigte Staaten

Charith Anuradha Leelarathne, CIA, Sri Lanka

Marina Liakopoulou, CIA, Griechenland

Zameer Shaikh, CIA, Vereinigte Arabische Emirate

Paul Thompson, CIA, Australien

Bereket Woldeselassie, CIA, CCSA, CFSA, Äthiopien

Global Guidance Council Reviewers

Gally Amazan, Haiti

Hassan Khayal, CIA,CRMA, Vereinigte Arabische Emirate

Taizo Ikeda, CIA, CRMA, Japan

International Internal Audit Standards Board Reviewers

Marthin Grobler, CIA, CRMA, Südafrika

Angela Simatupang, CIA, CRMA, Indonesien

IIA Standards and Guidance

Benito Ybarra, CIA, CFE, CISA, CCEP, Executive Vice President

Katleen Seeuws, CIA, CGAP, CRMA, CFE, Vice President

David Petrisky, CIA, Direktor (Projektleitung)

Das IIA möchte sich bei den folgenden Aufsichtsgremien für ihre Unterstützung bedanken: Global Guidance Council, International Internal Audit Standards Board und International Professional Practices Framework Oversight Council.

Über das IPPF

Ein Rahmenwerk bietet eine strukturelle Blaupause und ein kohärentes System, das die konsequente Entwicklung, Interpretation und Anwendung des Wissens erleichtert, das für ein Fach oder einen Beruf nützlich ist. Das International Professional Practices Framework® (IPPF)® organisiert den maßgeblichen Wissensstand, der vom The Institute of Internal Auditors (IIA) für die berufliche Praxis der Internen Revision veröffentlicht wird. Das IPPF umfasst Global Internal Audit Standards™, Topical Requirements und Global Guidance.

International Professional Practices Framework®
(IPPF)

Das IPPF adressiert aktuelle Praktiken der Internen Revision und ermöglicht global Praktikern und Stakeholdern, flexibel und reaktionsschnell zu sein in Bezug auf aktuelle Bedürfnisse für eine qualitativ hochwertige Interne Revision in unterschiedlichen Umgebungen und Organisationen mit verschiedenen Zielsetzungen, Größen und Strukturen.

Global Guidance

Globale Guidance unterstützt die Standards durch Bereitstellen nicht verbindlicher Informationen, Empfehlungen und Best Practices für die Durchführung Revisionsleistungen. Sie wird vom IIA durch formelle Überprüfungs- und Genehmigungsverfahren verabschiedet.

Global Guidance bietet detaillierte Ansätze, Schritt-für-Schritt-Verfahren und Beispiele zu Themen wie:

- Prüfungs- und Beratungsleistungen.
- Auftragsplanung, -durchführung und -kommunikation.
- Finanzdienstleistungen.
- Fraud und andere allgegenwärtige Risiken.
- Strategie und Management der Internen Revision.
- Öffentlicher Sektor.
- Nachhaltigkeit.
- Die Global Technology Audit Guides® (GTAG®) vermitteln Revisorinnen und Revisoren das Wissen, um Prüfungs- oder Beratungsleistungen im Zusammenhang mit den IT- und Informationssicherheitsrisiken und Kontrollen einer Organisation durchzuführen.

Global Guidance ist als Vorteil der Mitgliedschaft verfügbar für die Mitglieder des IIA.

Inhalt

Zusammenfassung **1**

Einleitung **2**

Kompetenz in den Global Internal Audit Standards **4**

Domain II: Ethik und Professionalität 5

Domain III: Governance der Internen Revision 6

Domain IV: Leitung der Internen Revision 6

Domain V: Erbringung von Revisionsleistungen 9

Internal Auditing Competency Framework **10**

Komponenten des Internal Auditing Competency Frameworks 10

Unterkategorien von Kenntnissen und Fähigkeiten 10

Qualifikationsniveaus 12

Erwartungen auf Arbeitsebene 13

Anwendung des Competency Frameworks **17**

Als Einzelperson 17

Als Revisionsleitung 17

Anhang A. Relevante Standards des IIA **20**

Anhang B. Glossar **21**

Anhang C. Vorlagen **25**

Zusammenfassung

Das Internal Auditing Competency Framework™ ist ein grundlegendes Instrument zur Strukturierung und Evaluierung der für die Interne Revision erforderlichen Kompetenzen. Es stellt die Kompetenzen in vier übergeordneten Kategorien und 28 Unterkategorien von Kenntnissen und Fähigkeiten dar, welche auf die Prioritäten und die Struktur einer Organisation feinjustiert werden können. Der Rahmen definiert vier verschiedene Kompetenzniveaus, die von grundlegenden Kenntnissen bis hin zur Beherrschung auf Expertenebene reichen und sich an typischen berufliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten orientieren. Für jede Unterkategorie beschreibt das Rahmenwerk die Merkmale von Internen Revisorinnen und Revisoren, die bei ihrer Arbeit ein zunehmendes Maß an Kompetenz zeigen, um individuelle Entwicklungspfade und die kollektive Leistungsfähigkeit einer Internen Revision zu veranschaulichen.

Das Internal Auditing Competency Framework™ bietet einen integrierten Ansatz zum Verständnis und zur Beaufsichtigung der Kompetenzen, die für die Erbringung wertstiftender Revisionsleistungen erforderlich sind.

Der Leitfaden:

- Identifiziert jene Elemente der Global Internal Audit Standards, die für das Managen und die Entwicklung von Kompetenzen am wichtigsten sind.
- Bietet einen Überblick über das Internal Auditing Competency Framework™.
- Basiert auf dem Verständnis, dass jede(r) Einzelne eine berufliche Rolle innehat, die bestimmte Erwartungen an die Fähigkeiten mit sich bringt, und dass die Erwartungen und relevanten Kompetenzen je nach Organisation unterschiedlich sein können.

Der Competency Framework Praxisleitfaden ist auf die Anforderungen der Global Internal Audit Standards abgestimmt, in denen die Verpflichtungen für einzelne Interne Revisorinnen und Revisoren, Auftragsverantwortliche und Revisionsleitung festgelegt sind. Die Internen Revisorinnen und Revisoren sind dafür verantwortlich, die Kompetenzen zu entwickeln, die sie befähigen, wertvolle Prüfungssicherheit, Beratung, Erkenntnisse und Voraussicht zu liefern, wie in der Zielsetzung der Internen Revision in den Standards beschrieben.

Dieser Praxisleitfaden wird durch einer Reihe von Vorlagen für die Umsetzung ergänzt:

- Beurteilung individueller und kollektiver Fähigkeiten.
- Entwicklung von Schulungs- und Ressourcenplänen.
- Abstimmung der Fähigkeiten auf die Prioritäten der Organisation, auf den Strategieplan der Internen Revision und marktbedingte Faktoren.

Die Verwendung der Vorlagen zur Beurteilung und Dokumentation des Managements und der Entwicklung von Kompetenzen unterstützt die Revisionsleitung beim Nachweis der Übereinstimmung mit vielen Anforderungen der Standards. Dies wird in der beiliegenden „Checkliste zur Einhaltung“ beschrieben.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Einleitung

Die **Interne Revision** ist am wirksamsten, wenn sie von kompetenten Internen Revisorinnen und Revisoren unter Einhaltung der Global Internal Audit Standards durchgeführt wird. Das Glossar der Standards definiert **Fachkompetenz** als „Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten".[1] Für Interne Revisorinnen und Revisoren bedeutet Kompetenz, dass sie in der Lage sind, risikobasierte, objektive **Prüfungs-** und **Beratungsleistungen** zu erbringen. Die Kompetenz umfasst auch das Wissen und die Fähigkeiten, die erforderlich sind, um mit dem **Leitungs- und Überwachungsorgan** und der **Geschäftsleitung** zusammenzuarbeiten, um eine wirksame, effiziente Interne Revision einzurichten und zu beaufsichtigen. Kompetente Revisorinnen und Revisoren ermöglichen es der **Internen Revision** Werte zu schaffen, zu schützen und zu erhalten und damit die Zielsetzung der Internen Revision zu erfüllen.

Die Standards zu Prinzip 3 - Zeige Kompetenz – betonen, dass jede Interne Revisorin und jeder Interne Revisor dafür verantwortlich ist, die zur Erfüllung der beruflichen Verantwortung erforderlichen Kompetenzen kontinuierlich weiterzuentwickeln und anzuwenden, während die Revisionsleitung sicherstellen muss, dass die Interne Revision insgesamt über die Kompetenzen verfügt, um die in der Geschäftsordnung der Internen Revision beschriebenen Dienstleistungen zu erbringen. Dementsprechend sollte ein Kompetenzrahmen für die Interne Revision die Beurteilung der Fähigkeiten und der **Fachkompetenzen** der einzelnen Revisorinnen und Revisoren und der Internen Revision insgesamt unterstützen.

Hinweis

Die **fettgedruckten** Begriffe sind im Glossar in Anhang B definiert.

Die Global Internal Audit Standards verwenden bestimmte spezifische Begriffe, wie im Glossar definiert. Für das Verständnis und die korrekte Anwendung der Standards ist es notwendig, die spezifischen Bedeutungen und die Verwendung der Begriffe, wie sie im Glossar beschrieben sind, zu verstehen und zu übernehmen.

Die Standards verwenden das Wort „muss" in den Abschnitten über die Anforderungen und die Wörter „soll" und „kann", um allgemeine und bevorzugte Praktiken in den Abschnitten über die Überlegungen zur Umsetzung zu spezifizieren.

Das Internal Auditing Competency Framework™ bietet praktische Anleitungen für Interne Revisorinnen und Revisoren, für die Revisionsleitung und andere, um die Erwartungen an ihre Aufgaben zu definieren und zu erfüllen. Es umfasst drei Hauptkomponenten:

- Die Identifizierung der kompetenzbezogenen Anforderungen der Standards.
- Das Internal Auditing Competency Framework™, in welchem wesentliche Kenntnisse und Fähigkeiten gruppiert sind, zusammen mit Merkmalen der jeweiligen Kompetenzniveaus.
- Ein Abschnitt darüber, wie das Competency Framework und die dazugehörigen Vorlagen verwendet werden können, um bei der Ermittlung und Beurteilung von relevanten Kompetenzen zu unterstützen,

1. Im Internal Auditing Competency Framework™ werden der Einfachheit halber nur die Begriffe „Kenntnisse" und „Fähigkeiten" verwendet.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

die kontinuierliche berufliche Weiterbildung zu fördern und die Anforderungen der Standards einzuhalten.

Der Leitfaden und die dazugehörigen Vorlagen sind flexibel gestaltet, um die Prioritäten jeder Organisation im gebotenen Mix aus Kompetenzen und Kompetenzniveaus zu berücksichtigen.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Kompetenz in den Global Internal Audit Standards

Die Global Internal Audit Standards regeln die weltweite berufliche Praxis der Internen Revision und dienen als Grundlage für die Bewertung und Verbesserung der Qualität der Internen Revision. Die Standards enthalten verbindliche und empfohlene Leitlinien zur Kompetenz, die sich darauf beziehen, wie einzelne Interne Revisorinnen und Revisoren und die Interne Revision gemeinsam dazu beitragen, dass die Funktion wertvolle Leistungen erbringen kann.

Die Erwartungen an die Kompetenzen beziehen sich auf die Rolle des Einzelnen:

- Die Revisionsleitung ist für die Leitung, das Management und die Mitwirkung an der **Governance** der Internen Revision verantwortlich.
- Interne Revisorinnen und Revisoren können beaufsichtigende und/oder operative Rollen innehaben, die zum Management der Funktion und zur Erbringung von Prüfungs- und Beratungsleistungen beitragen.
- Leitungs und Überwachungsorgane, welche für die Beaufsichtigung der Internen Revision verantwortlich sind, sollten das International Professional Practices Framework des IIA, sowie Governance, **Risikomanagement** und wichtige organisatorische Prozesse verstehen.

Ein Überblick über die Domains der Standards veranschaulicht, wie diese Erwartungen zum Ausdruck kommen:

- **Domain II:** Ethik und Professionalität. „Zeige Kompetenz“ ist das dritte Prinzip. Die zugehörigen Standards beziehen sich auf die Verantwortung der einzelnen Revisorinnen und Revisoren und auf die Verantwortung der Revisionsleitung für die kollektiven Kompetenzen der Internen Revision.
- **Domain III:** Governance der Internen Revision. Die Kompetenzen, die von der Revisionsleitung erwartet werden, und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten des Leitungs- und Überwachungsorgans sind in den Prinzipien und Standards für die unabhängige Positionierung und Überwachung der Funktion aufgeführt.
- **Domain IV:** Leitung der Internen Revision. Die Kompetenzen der Revisionsleitung und anderer Führungskräfte werden als entscheidend für die strategische Planung, das Ressourcenmanagement, die wirksame Kommunikation und die Qualitätsverbesserung beschrieben.
- **Domain V:** Erbringung von Revisionsleistungen. Kompetenzen in den Bereichen Projektmanagement, Datenanalyse und Kommunikation sind erforderlich, um die Prinzipien und Standards für die Planung, Durchführung und Berichterstattung über die Ergebnisse von Prüfungs- und Beratungsleistungen zu erreichen.

Auch wenn Kompetenzen für jedes Prinzip und jede Anforderung relevant sind, werden im Folgenden spezifische Erläuterungen zu den jeweilig zu erwartenden Kompetenenzen mit Verweis auf die Standards aufgeführt.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Domain II: Ethik und Professionalität

Die Prinzipien, Standards und Anforderungen der Domain II beziehen sich hauptsächlich auf individuelle Eigenschaften. Einige Anforderungen erstrecken sich jedoch auch auf die Verantwortung der Revisionsleitung, für ein Management der kollektiven Kompetenzen der Funktion zu sorgen, um die Erwartungen der Geschäftsleitung und/oder des Überwachungsorgans zu erfüllen. Das Ausmaß, in dem diese Erwartungen erfüllt werden, bestimmt weitgehend den wahrgenommenen Wert der Internen Revision und verstärkt somit die Notwendigkeit, sich ausreichende Kompetenzen anzueignen und diese zu entwickeln.

Für Einzelpersonen wird **Integrität** als notwendige Grundlage für Kompetenz und andere Eigenschaften beschrieben. Die absichtliche Täuschung anderer durch falsche Darstellung der eigenen Kompetenz oder Qualifikation ist ein Beispiel für unethisches Verhalten. Genauso wird von kompetenten Internen Revisorinnen und Revisoren erwartet, dass sie sich ihrer persönlichen Voreingenommenheit bewusst sind und bei der Bewertung von Nachweisen **professionelle Skepsis** walten lassen.

Prinzip 3 Zeige Kompetenz

In den Standards wird Kompetenz als notwendige Voraussetzung für die Erreichung der Zielsetzung der Internen Revision hervorgehoben. Im Rahmen dieses Prinzips werden die Anforderungen in zwei Standards gegliedert:

- **Standard 3.1 Kompetenz.** Stellt die Verbindung zwischen den Standards und den Kenntnissen, Fähigkeiten und Fähigkeiten her, die für die Erfüllung der Verantwortung von Internen Revisorinnen und Revisoren, einschließlich der Revisionsleitung, erforderlich sind.
- **Standard 3.2 Kontinuierliche Berufliche Weiterbildung.** Interne Revisorinnen und Revisoren müssen ihre Kompetenzen ständig weiterentwickeln, einschliesslich der Aufrechterhaltung ihrer beruflichen Zertifizierungen.

In Anlehnung an diese Standards richtet sich der Competency Framework Praxisleitfaden sowohl an einzelne Interne Revisorinnen und Revisoren und auch an die Revisionsleitung.

Für einzelne Revisorinnen und Revisoren

Standard 3.1 besagt: „Jede Interne Revisorin und jeder Interne Revisor ist dafür verantwortlich, die zur Erfüllung der beruflichen Verantwortung erforderlichen Kompetenzen kontinuierlich weiterzuentwickeln und anzuwenden.“ In ähnlicher Weise verlangt Standard 3.2, dass Interne Revisorinnen und Revisoren „ihre Kompetenzen erhalten und kontinuierlich weiterentwickeln, um die Wirksamkeit und Qualität der Revisionsleistungen zu verbessern“. Diese Aussagen unterstreichen die Bedeutung von Eigenverantwortung und Motivation, sich weiterzubilden und Entwicklungsmöglichkeiten wahrzunehmen.

In den Überlegungen zur Umsetzung von Standard 3.1 wird empfohlen, dass Interne Revisorinnen und Revisoren Kompetenzen in mehreren übergeordneten Kategorien entwickeln. Blatt A1 der Excel-Arbeitsmappe, die diesem Leitfaden beiliegt, bietet eine umfassende, flexible Kategorisierung der Fähigkeiten- und Kompetenzbereiche mit einer Matrix der Kompetenzstufen und anschaulichen Beispielen für die Kompetenz in jedem Bereich.

Für die Revisionleitung

Gemäß Standard 3.1 muss die Revisionsleitung einen Überblick über die Kompetenzen haben, welche für die Erbringung der in der Geschäftsordnung der Internen Revision beschriebenen Leistungen erforderlich sind. Es ist außerdem zu dokumentieren, inwieweit das derzeitige Revisionsteam und beauftragte (externe) Ressourcen über diese benötigten Kompetenzen verfügen.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Domain III: Governance der Internen Revision

Die Standards der Domain III und ihre Anforderungen beschreiben die Verantwortung der Revisionsleitung zur Governance der Internen Revision, während die wesentlichen Bedingungen jene Aktivitäten beschreiben, welche die Geschäftsleitung und/oder das Überwachungsorgan ergreifen, damit die Interne Revision ihre Zielsetzung erfüllen kann. Zu den Prinzipien zählen die Autorisierung, die Positionierung und die Beaufsichtigung der Funktion. So wie das **Mandat der Internen Revision** die Nachfrage nach Leistungen der Internen Revision bestimmt, so bestimmen die Entscheidungen der Geschäftsleitung und/oder dess Überwachungsorgans die Qualität und Quantität der Kompetenzen der Internen Revision.

Ergänzend legen die Standards in Domain III spezifische Kompetenzen für zwei Rollen fest: Revisionsleitung und externe Beurteiler.

Standard 7.2 Qualifikation der Revisionsleitung

Standard 7.2 macht die Revisionsleitung dafür verantwortlich, dem Leitungs- und Überwachungsorgan die Informationen zur Verfügung zu stellen, die dieses benötigt, um die Qualifikationen und Kompetenzen zu verstehen, die für die Leitung der Internen Revision und die Erfüllung der Erwartungen des Leitungs- und Überwachungsorgans erforderlich sind. Die wesentlichen Bedingungen vor, dass das Leitungs- und Überwachungsorgan und die Geschäftsleitung zusammenarbeiten, um die erforderlichen Kompetenzen für die Revisionsleitung festzulegen.

Eine wesentliche Bedingung für das Leitungs- und Überwachungsorgan bezieht sich speziell auf die Leitung der Internen Revision, wie in Domain IV beschrieben, und unterstreicht, dass die Kenntnisse und Fähigkeiten der Funktion mit den Prinzipien der strategischen Planung, des Ressourcenmanagements, der wirksamen Kommunikation und der Qualitätssicherung in Einklang stehen sollten. Die Überlegungen zur Umsetzung in Standard 7.2 enthalten Beispiele für erstrebenswerte Kompetenzen der Revisionsleitung und andere Empfehlungen.

Standard 8.4 Externe Qualitätsbeurteilung

Standard 8.4 verlangt, dass externe Qualitätsbeurteilungen, einschließlich interner Selbstbeurteilungen mit unabhängiger Validierung, von „einer qualifizierten, unabhängigen Beurteilerin oder einem Beurteiler oder Beurteilungsteam“ durchgeführt werden, dem mindestens ein Certified Internal Auditor® (CIA®) im Status „aktiv“ angehört. Die CIA Zertifizierung belegt ausreichendes Verständnis der Standards und das Bekenntnis zu Ethik und Professionalität.

Obwohl die einzige erforderliche Qualifikation für externe Qualitätsbeurteilungen darin besteht, dass mindestens ein Teammitglied eine CIA im Status „aktiv“ ist, legen die Überlegungen zur Umsetzung nahe, dass auch Kompetenzen in Bezug auf die Internen Revision und zu Prioritäten der Organisation relevant sind.

Domain IV: Leitung der Internen Revision

Die Erwartungen an die Fähigkeit der Revisionsleitung, die Funktion zu leiten, sollten sich an den Anforderungen der Domain IV orientieren. Die entsprechenden Kompetenzen sind in den vier unten beschriebenen Standards zusammengefasst. Das Qualifikationsniveau der Revisionsleitung hat einen großen Einfluss auf die Fähigkeit der Internen Revision, wertvolle Prüfungs- und Beratungsleistungen zu erbringen.

Prinzip 9 Plane strategisch

Die Standards dieses Prinzips erkennen an, dass Interne Revisorinnen und Revisoren nicht nur allgemeine Konzepte der Governance, des Risikomanagements und der Kontrollprozesse, sondern auch die Strategien,

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Ziele, **Risiken** und das externe Umfeld ihrer Organisationen verstehen müssen, um wertvolle Prüfungssicherheit, Beratung, Erkenntnisse und Voraussicht zu bieten. Um die Leistungen der Internen Revision mit den Prioritäten der Organisation in Einklang zu bringen, muss die Revisionsleitung über Strategiekenntnisse und -praxis verfügen und geeignete **Methoden** anwenden.

Standard 9.1 Verstehen von Governance-, Risikomanagement- und Kontrollprozessen

Dieser Standard legt fest, dass die Revisionsleitung die Governance-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse der Organisation verstehen muss, um Prüfungs- und Beratungsleistungen zu erbringen. Die Anforderungen und die Überlegungen zur Umsetzung liefern Beispiele für solche Prozesse, versuchen aber nicht, einen umfassenden Rahmen für die Identifizierung relevanter Kompetenzen zu schaffen.

Standard 9.2 Revisionsstrategie

Die Strategie der Internen Revision muss eine Vision, strategische Ziele und unterstützende Initiativen für die Funktion der Internen Revision enthalten. Die Ziele definieren erreichbare Vorgaben zur Verwirklichung der Vision. Mindestens ein Ziel sollte ein angestrebtes Leistungsniveau für jede Kompetenzunterkategorie festlegen, um das Mandat wirksam zu erfüllen. Die Initiativen, die die Strategie unterstützen, sollten Möglichkeiten beinhalten, die Internen Revisorinnen und Revisoren dabei zu unterstützen, kontinuierlich Fortschritte in Richtung des gewünschten Kompetenzniveaus zu machen. Weitere Initiativen zur Verbesserung der Wirksamkeit und Effizienz der unternehmensweiten Prüfungs- und Beratungsleistungen können den Einsatz von Technologien, die Koordinierung mit anderen Assurance Providern und die Auslagerung bestimmter Tätigkeiten umfassen. Die kollektiven Kompetenzen der Funktion sollten zu Prüfungssicherheit, Beratung, Erkenntnis und Voraussicht führen, so wie es von Geschäftsleitung und/oder Überwachungsorgan erwartet wird.

Standard 9.3 Methoden

Die Revisionsleitung muss Methoden festlegen und Schulungen anbieten, um die Strategie der Internen Revision umzusetzen, einen risikobasierten **Revisionsplan** zu entwickeln und die Standards einzuhalten. Die Methoden der Internen Revision schaffen einheitliche Ansätze für die Einbindung der Geschäftsleitung und/oder des Überwachungsorgans in die Governance- und Managementprozesse und für die Erbringung hochwertiger Prüfungs- und Beratungsleistungen. Schulungen zu den Methoden und Möglichkeiten zu deren Anwendung helfen den Internen Revisorinnen und Revisoren, ihre Fähigkeiten zuim Management der Funktion und zur Durchführung von Aufträgen zu verbessern.

Prinzip 10 Manage Ressourcen

Dieses Prinzip und die zugehörigen Standards erkennen an, dass die Erbringung von Revisionsleistungen ausreichende und angemessen gemanagte Ressourcen erfordert. Kompetenzen haben einen Marktwert, daher sollten Revisionsleitung, Überwachungsorgan und Geschäftsleitung den Ressourcenbedarf der Internen Revision auf der Grundlage einer Beurteilung der erforderlichen Kompetenzen und Leistungsniveaus, der Aufgabenprofile, von denen erwartet werden kann, dass sie die gewünschten Leistungen erbringen, und der aktuellen Kosten für diese Expertise ermitteln.

Standard 10.2 Management personeller Ressourcen

Die Revisionsleitung ist dafür verantwortlich, dass die mit der Erbringung von Revisionsleistungen beauftragten Mitarbeiter oder Auftragnehmer über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, um die in der Geschäftsordnung der Internen Revision und der Strategie beschriebenen Leistungen zu erbringen. Die Personalressourcen müssen angemessen sein (d. h. sie müssen über die Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen,

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

die zur Erreichung der Prioritäten der Organisation erforderlich sind), in ausreichender Zahl vorhanden sein und wirksam eingesetzt werden.

In Standard 10.2 wird die Revisionsleitung außerdem aufgefordert, die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter zu bewerten und durch Schulungen und andere Mittel weiterzuentwickeln, analog zu den Standards 3.1 und 9.3.

Prinzip 11 Kommuniziere wirksam

Die Standards in diesem Prinzip beziehen sich auf eine bestimmte Gruppe von Kompetenzen: Kommunikationsfähigkeiten. Die Anforderungen reichen vom Aufbau von Beziehungen bis zur wirksamen Kommunikation der Ergebnisse und betonen, wie wichtig es ist, die Zustimmung und das Bekenntnis des Managements zu erhalten, um wesentliche Risiken zu adressieren und die Empfehlungen der Internen Revision zu berücksichtigen. Ohne solche Ergebnisse kann die Kommunikation trotz ihrer technischen oder kreativen Qualitäten nicht als wirksam angesehen werden.

Prinzip 12 Verbessere die Qualität

Die Revisionsleitung und andere Personen mit Aufsichtsfunktion stellen die Qualität der Internen Revision sicher, indem sie Verfahren entwickeln, einführen und beaufsichtigen, die die Einhaltung der Standards und die Zielerreichung verschiedener Leistungskennzahlen gewährleisten. Zu den Kompetenzen, die für die Wahrnehmung dieser Aufgaben erforderlich sind, gehören in erster Linie die Kenntnis der Komponenten des International Professional Practices Framework (IPPF), insbesondere des **Qualitätssicherungs- und Verbesserungsprogramms**, sowie eine vorbildliche Ethik und Professionalität.

Standard 12.1 Interne Qualitätsbeurteilung

Die Revisionsleitung ist dafür verantwortlich, dass die mit der Durchführung interner Qualitätsbeurteilungen betrauten Mitarbeiter die IPPF-Komponenten und die Methoden der Funktion ausreichend gut verstehen.

Standard 12.2 Leistungsmessung

Zu den Anforderungen gehören die Festlegung messbarer Ziele für die Interne Revision und die Einführung eines Verfahrens zur Erfassung und Überwachung der Zielerreichung bzw. des Fortschritts bei der Erreichung der Ziele. Einige Ziele und Leistungsmessungen können in direktem Zusammenhang mit identifizierbaren Kompetenzen stehen. So spiegeln z. B. Messungen des Projektabschlusses anhand festgelegter Ziele die Projektmanagementfähigkeiten wider. Andere Maßnahmen können eher indirekt mit spezifischen Kompetenzen verbunden sein. So wird die Zufriedenheit **der Stakeholder** wahrscheinlich durch eine Kombination aus der Wahrnehmung der Kommunikations- und Datenanalysefähigkeiten der Internen Revisorinnen und Revisoren, der Kenntnis der Unternehmensprozesse und anderer relevanter Kompetenzen beeinflusst.

Standard 12.3 Überwachung und Verbesserung der Leistung bei der Durchführung von Aufträgen

Die Kompetenzen im Zusammenhang mit der Überwachung und Verbesserung der Leistung anderer hängen von fortgeschrittenen Kenntnissen bei der Anwendung der etablierten Revisionsmethoden und beruflichen Kompetenzen ab. Beispiele hierfür sind die wirksame Übermittlung von Feedback und die Motivation oder das Coaching anderer, um deren Leistung und Fachkompetenzen zu verbessern.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Domain V: Erbringung von Revisionsleistungen

Die Grundsätze in Domain V entsprechen im Allgemeinen einem Projektmanagement-Ansatz für die Planung, Durchführung und Kommunikation der **Ergebnisse von Revisionsleistungen**. Gegenstand dieser Leistungen – der Untersuchungsgegenstand im Rahmen eines Prüfungs- oder Beratungsauftrags – sind in der Regel Governance-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse. Daher umfassen die für die Erbringung von Leistungen der Internen Revision erforderlichen Kompetenzen alle Unterkategorien des Kompetenzrahmens.

Die Anwendung der Fähigkeiten auf die Wissensbereiche sollte zu wertvollen Erkenntnissen und Voraussichten in Form von identifizierten Risikopotenzialen, Möglichkeiten zur Wertsteigerung, **Ursachenanalysen** bei Abweichungen von Soll-Zuständen, Empfehlungen für die Gestaltung oder Umsetzung von Kontrollen und vereinbarten Maßnahmenplänen führen.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Internal Auditing Competency Framework

Das Internal Auditing Competency Framework zeigt Beispiele für Handlungen, die ein fortschreitendes Niveau der Beherrschung bestimmter Unterkategorien von Kenntnissen und Fähigkeiten belegen. Die Kompetenzniveaus sollten im Allgemeinen dem Wert der zu erwartenden bzw. zu liefernden Erkenntnisse und Voraussichten entsprechen. Die in Blatt A1 dargestellten Beispiele dienen als Grundlage für individuelle und kollektive Leistungsbeurteilungen. Blatt A2 in der Arbeitsmappe enthält Beispiele für wichtige Themen oder Prozesse, die in jeder Unterkategorie enthalten sind. Die Revisionsleitung sollte die Unterkategorien der Kompetenzen an die Prioritäten der Organisation anpassen.

Komponenten des Internal Auditing Competency Frameworks

Das Competency Framework besteht aus:

- Vier übergeordnete Kategorien:
  - Kompetenzen in der Internen Revision.
  - Berufliche Kompetenzen.
  - Kompetenzen in den Bereichen Governance und Risikomanagement.
  - Kompetenzen im operativen Bereich.
- Kenntnisse- und Fähigkeiten (Unterkategorien) innerhalb der übergeordneten Kategorien.
  - Die Unterkategorien sollten so bearbeitet werden, dass wichtige Themen hervorgehoben werden und mit der Struktur, den Prozessen und den Prioritäten der Organisation übereinstimmen.
- Leistungsniveaus und Merkmale für die Beurteilung der Kompetenz, die zunehmend komplexere Nachweise der Beherrschung von Unterkategorien der Kenntnisse und Fähigkeiten beschreiben.

Unterkategorien von Kenntnissen und Fähigkeiten

Abbildung 1 zeigt die Unterkategorien der Kenntnisse und Fähigkeiten innerhalb jeder übergeordneten Kategorie. Blatt A1 in der Arbeitsmappe enthält Merkmale, die den vier Ausprägungsstufen für jede Unterkategorie zugeordnet sind. Die Merkmale sind nicht erschöpfend; ähnliche Merkmale können für alle wichtigen Themen oder Prozesse innerhalb jeder Unterkategorie beschrieben werden, die in Blatt A2 aufgeführt sind.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 1. Kategorien und Unterkategorien von Kenntnissen und Fähigkeiten

Kategorie	Kenntnisse und Fähigkeiten Unterkategorie
Kompetenzen in der Internen Revision	Internationale Grundlagen für die berufliche Praxis
	Ethik und Professionalität
	Qualitätssicherungs- und Verbesserungsprogramm
	Revisionsmethoden
	Integrierte und koordinierte Assurance
	Ergebnisse berichten
Berufliche Kompetenzen	Führung
	Professionelle Kommunikation
	Verhandlung und Konfliktmanagement
	Datenanalyse
	Projektmanagement
Kompetenzen in den Bereichen Governance und Risikomanagement	Governance
	Strategie
	Unternehmensweites Risikomanagement
	Compliance
	Fraud
	Organisatorische Resilienz
	Nachhaltigkeit
Kompetenzen im operativen Bereich	Rechnungswesen
	Customer Relationship Management
	Cybersicherheit
	Finanzen
	Personal
	IT
	Marketing
	Vertrieb
	Supply Chain Management
	Andere wichtige Sektoren, Funktionen oder Prozesse

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Standard-Unterkategorien für Kenntnisse und Fähigkeiten dienen als Ausgangspunkt. Die Revisionsleitung sollte sie überprüfen und anpassen, um sie mit den Merkmalen der Organisation in Einklang zu bringen:

- Kategorien des Performance Managements oder der beruflichen Entwicklung.
- Prioritäten und operative Bereiche.
- Wesentliche Gruppierungen von Zielen, Risiken und Kontrollen.

Die Unterkategorien schließen sich nicht gegenseitig aus. Beispielsweise kölnnten die Unterkategorien „Qualitätssicherungs- und Verbesserungsprogramm“ und „Ethik und Professionalität“ als Teil der Unterkategorie „Internationale Grundlagen für die berufliche Praxis (IPPF)“ betrachtet werden, da diese Themen in den Standards definiert und daher Teil des IPPF sind. Diese Kategorien wurden getrennt, um Bereiche hervorzuheben, auf die man sich besonders konzentrieren sollte, auch wenn es logische Redundanzen geben kann. Leistungsbeurteilungen sollten versuchen, unterschiedliche Leistungen in diesen Bereichen widerzuspiegeln.

Qualifikationsniveaus

Die vier Kompetenzstufen des Competency Frameworks spiegeln die zunehmende Komplexität und Verantwortung wider. Die in Blatt A1 dargestellten Merkmale für die einzelnen Kompetenzstufen sollen weltweit führende Praktiken widerspiegeln, auch wenn die Umstände in den einzelnen Organisationen unterschiedlich sein können. So können sich beispielsweise die Anforderungen an einen Senior Revisor je nach Region, Branche und Organisation leicht unterscheiden.

Die allgemeinen Merkmale der einzelnen Qualifikationsniveaus werden im Folgenden beschrieben:

- **Grundlegendes Niveau**. Die Person ist sich der Komponenten der Unterkategorie bewusst, typischerweise durch Ausbildung. Sie hat jedoch nur begrenzte Erfahrung in der Anwendung des Wissens, der Ausübung der Fähigkeiten oder der Arbeit mit oder der Prüfung von organisatorischen Prozessen.
- **Mittleres Niveau**. Die Person wendet bestimmte Kenntnisse an, führt bestimmte Fähigkeiten aus oder arbeitet mit bestimmten Verfahren. So kann sie beispielsweise nachweisen, dass sie in der Lage ist, Kenntnisse und Fähigkeiten in einen Prüfungsauftrag anzuwenden, ist aber möglicherweise nicht in der Lage, einen Auftrag zu diesem Thema zu leiten.
- **Fortgeschrittenes Niveau**. Die Person weist nach, dass sie in der Lage ist, einen Prüfungs- oder Beratungsauftrag in einer Unterkategorie von Kenntnissen zu leiten oder zu beaufsichtigen oder Schulungen in einer Kompetenzunterkategorie anzubieten.
- **Expertenniveau**. Die Person beweist durch die Beherrschung der Unterkategorie von Kenntnissen oder Fähigkeiten einen bedeutenden Einblick, Weitblick und Wert. Die Person wird von der Geschäftsleitung und/oder dem Überwachungsorgan als vertrauenswürdiger Berater und von anderen Internen Revisorinnen und Revisoren als Vordenker oder Vorbild angesehen.

Die Erwartungen an das Leistungsniveau können je nach Organisationsmerkmalen, geografischer Lage, Branche, Größe der Internen Revision und anderen Faktoren variieren. Es gibt keine allgemein anerkannten Regeln für die Verknüpfung von Qualifikationsniveaus mit Stellenbezeichnungen und deren Wert. Dennoch korrelieren die Qualifikationsniveaus aufgrund der Marktkräfte in der Regel mit dem Wert und dem Niveau einer beruflichen Funktion. Bei der Festlegung der Qualifikationserwartungen für bestimmte Aufgaben sollte die Revisionsleitung die organisatorischen Rahmenbedingungen und Erwartungen, die relevanten Marktbedingungen und führende Praktiken berücksichtigen.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Auswirkungen von Zertifizierungen und Erfahrung

Viele Interne Revisorinnen und Revisoren erwerben Berufszertifikate, um ihre Kompetenz und Glaubwürdigkeit in verschiedenen Fachbereichen zu demonstrieren. Das IIA vergibt Zertifikate wie den Internal Audit Practitioner™ (IAP), Certified Internal Auditor® (CIA®) und Certification in Risk Management Assurance® (CRMA®) an Fachleute, die nachweislich über einschlägige Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen und festgelegte Erfahrungsstandards erfüllen. Die Zertifizierung fördert die Konsistenz und die Einhaltung führender Praktiken.

Der Competency Framework Praxisleitfaden legt nicht fest, wie die Beurteilung des Qualifikationsniveaus von Einzelpersonen in bestimmten Unterkategorien die Erlangung von Zertifizierungen widerspiegeln sollte. Bei der Beurteilung der Fähigkeiten einer Person anhand von standardisierten Merkmalen sollte stets ein professionelles Urteilsvermögen angewandt werden.

Obwohl die Kompetenzstufen mit der Erfahrung korrelieren, die eine Person mit einer Fähigkeit oder einem Fachgebiet hat, bestimmt die Erfahrung allein nicht die Kompetenz. Die Kompetenz hängt auch von der Schwierigkeit, dem Umfang, der Tiefe und der Komplexität der Erfahrungen ab. Die Merkmale der Kompetenz im Competency Framework beziehen sich auf spezifische Leistungen, die ein Einzelner möglicherweise trotz umfangreicher Erfahrung nicht vorweisen kann. Umgekehrt können Personen mit relativ wenig Erfahrung ihre Fähigkeiten in bestimmten Bereichen unter Beweis stellen.

Darüber hinaus gibt der Competency Framework Praxisleitfaden keine zeitliche Begrenzung oder ein Verfallsdatum für die Auswirkungen früherer Erfahrungen auf die aktuelle Kompetenz vor. Es ist möglich, dass die Kenntnisse in einigen Fachgebieten, insbesondere in solchen mit häufigen Änderungen, wie IT oder Cybersicherheit, im Laufe der Zeit abnehmen. Bei diesen Kompetenzen kann eine kontinuierliche berufliche Weiterbildung dazu beitragen, dass der Einzelne sein Leistungsniveau beibehält. Die Ausbildung allein reicht jedoch möglicherweise nicht aus, um das nächste Qualifikationsniveau zu erreichen. In der Regel sind mehrere Nachweise erforderlich, um festzustellen, dass ein höheres Qualifikationsniveau in einer Kompetenz erreicht wurde.

Erwartungen auf Arbeitsebene

In den Standards werden nur drei Rollen in der Internen Revision erwähnt: Interne Revisorinnen oder Revisoren, Auftragsleiterin oder Auftragsleiter und Revisionsleitung. In der weltweiten Praxis wurden jedoch bestimmte Berufsrollen standardisiert und mit bestimmten Kompetenzen und Erfahrungs- und Qualifikationsniveaus verbunden. Die nachstehend beschriebenen Merkmale, Kompetenzen und Erwartungen für die einzelnen Rollen können nützliche Anhaltspunkte sein. Die Erwartungen, die in den Rollenprofilen zum Ausdruck kommen, sind Beispiele und keine Anforderungen oder Mindestanforderungen.

Der Hauptfaktor, der eine Stufe von einer anderen unterscheidet, ist die Anzahl der Kompetenzen, die zu höheren Qualifikationsniveaus führen, und nicht die in den Vorlagen angegebenen Unterkategorien der Kenntnisse und Fähigkeiten. Eine Auftragsleiterin oder ein Auftragsleiter (Engagement Supervisor) beispielsweise erreicht in der Regel ein fortgeschrittenes Niveau in mehreren Unterkategorien, während ein Senior Revisor (allgemein) über mittlere Kenntnisse verfügt, aber in wenigen oder keinen Unterkategorien fortgeschritten ist. Der Senior Revisor (allgemein) muss unter Umständen fortgeschrittene Kenntnisse in mehreren Unterkategorien erwerben, bevor er für die Rolle eines Auftragsleiters (Engagement Supervisor) in Betracht kommt.

Die Nutzer der Vorlagen des Competency Frameworks sollten die Titel und Erwartungen der Rollenprofile an ihre organisatorischen Gegebenheiten anpassen und/oder die Vorlagen als Hilfestellung für Vorschläge zur Anpassung der Hierarchiestufen von Internen Revisorinnen und Revisoren zu verwenden.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Interner Revisor Neueinsteiger und Interner Revisor auf Mitarbeiterebene

Einstiegspositionen richten sich häufig an Hochschulabsolventen, bei denen davon ausgegangen wird, dass sie zumindest ein Bewusstsein und Verständnis (Grundkenntnisse) für die relevanten Themen erworben haben. Diese Bewerber können als Praktikanten, Auszubildende oder Revisor auf Mitarbeiterebene eingestellt werden. Sie können zwar über einige Erfahrung verfügen, aber sowohl Berufsanfänger als auch Revisoren auf Mitarbeiterebene müssen beaufsichtigt werden, um Revisionleistungen wirksam durchzuführen.

Viele Unternehmen suchen nach Berufsanfängern mit einem Abschluss in Rechnungswesen oder Finanzen, der grundlegende Prüfungskonzepte und -methoden, Organisationsstrukturen, wichtige Funktionen und Prozesse sowie relevante Informationen über Unternehmensführung, Risikomanagement und Kontrollprozesse abdeckt. Unternehmen legen jedoch auch Wert auf andere relevante Fachkompetenzen wie Datenanalyse, Kommunikation und Projektmanagement und suchen Bewerber mit Erfahrung in operativen Bereichen wie Marketing, Informationstechnologie oder Cybersicherheit.

Senior Revisor (allgemein und Spezialist)

Der Titel „Senior Revisor“ wird häufig verwendet, um auszudrücken, dass die betreffende Person mittlere Kenntnisse in der Internen Revision und in den beruflichen Kompetenzen nachgewiesen hat und in der Regel über mehr Jahre an einschlägiger Erfahrung verfügt als der Revisor auf Mitarbeiterebene. Von einem Senior Revisor kann erwartet werden, dass er die **Auftragsplanung** und die Feldarbeit unter der Leitung einer höher qualifizierten Auftragsleitung durchführen, aber oft mit weniger Unterstützung als ein Berufsanfänger oder ein Revisor auf Mitarbeiterebene. In einigen Internen Revisionen kann von einem Senior Revisor (Allgemein) erwartet werden, dass sie die Arbeit von Revisoren auf Mitarbeiterebene beaufsichtigen.

Personen, die aus anderen Funktionen in die Interne Revision wechseln, können über genügend einschlägige Erfahrungen und Kenntnisse in den Bereichen Governance, Risikomanagement und operative Bereiche verfügen und aufgrund des Marktwerts ihrer Fähigkeiten als Senior Revisor (Spezialist) eingestuft zu werden, auch wenn sie nur über Grundkenntnisse in den Kompetenzen der Internen Revision verfügen. In der Regel sollte ein Senior Revisor (Spezialist) nach einer angemessenen Zeit in der Funktion zumindest mittlere Kenntnisse in den Kompetenzen der Internen Revision nachweisen.

Prüfungsleiter (Engagement Supervisor und fachlich)

Die Ebene des Prüfungsleiters bezeichnet in der Regel einen Auftragsleiter (Engagement Supervisor) oder eine Person mit fortgeschrittenen technischen Fähigkeiten, deren Marktwert höher ist als der eines Senior Revisors. Verwandte Berufsbezeichnungen sind leitender Prüfer, Fachprüfer und Audit Manager

Die Auftragsleiter sollten die Planung des Auftrags leiten, wozu die Durchführung von **Risikobeurteilungen**, die Festlegung von Prioritäten für die in den Auftragsumfang aufzunehmenden Geschäftsziele und die Entwicklung eines Arbeitsprogramms zur Erreichung der **Auftragsziele** gehören.

Fachprüfer leiten in der Regel die Planung und Feldarbeit in einem oder mehreren Bereichen, in denen sie über fortgeschrittene Kenntnisse verfügen, sind aber nicht für den gesamten Auftrag verantwortlich. Ein Auftragsleiter oder Fachprüfer sollte fortgeschrittene Kenntnisse in mindestens einigen der Kompetenzen der Internen Revision und der beruflichen Kompetenzen sowie in mehr als einer der Kompetenzen in den Bereichen Governance und Risikomanagement sowie im operativen Bereich, die für die Organisation von Bedeutung sind, nachweisen.

Senior Revisionsmanager und Direktor der Internen Revision (nicht Revisionsleitung)

Interne Revisorinnen und Revisoren, die für das Management von Projekten und anderen Revisorinnen und Revisoren verantwortlich sind, erhalten in der Regel den Titel eines Senior Revisionsmanagers oder Direktors, je

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

nach ihren Fähigkeiten, ihrem Marktwert und den Faktoren, die für die Organisation oder die Interne Revision spezifisch sind. In kleinen Internen Revisionsen oder in Abteilungen, in denen die Revisionsleitung eine Funktion auf Direktorenebene ist, können die Erwartungen an den Senior Revisionsmanager denen eines Direktors der Internen Revision (nicht Revisionsleitung) in einer größeren Organisation ähnlich sein. Bei Internen Revisionen, in denen die Revisionsleitung die Aufsicht über Direktoren und Senior Revisionsmanager hat, sind die Leistungserwartungen an die Direktoren in der Regel höher als an die Senior Revisionsmanager. Direktoren (nicht Revisionsleitung) und Senior Revisionsmanager sollten zumindest fortgeschrittene Kenntnisse in allen Kompetenzen der Internen Revision nachweisen, während Direktoren (nicht Revisionsleitung) in der Regel Kenntnisse auf Expertenebene in einer oder mehreren Unterkategorien nachweisen, was ihren höheren Marktwert widerspiegelt und ihm entspricht.

Revisionsleitung

Die Revisionsleitung soll mindestens fortgeschrittene Kenntnisse in allen Bereichen der Internen Revision und der beruflichen Kompetenzen nachweisen, wobei in den meisten dieser Bereiche Kenntnisse auf Expertenebene erwartet werden. Außerdem soll sie in der Regel über Expertenwissen in einigen Bereichen der Governance und des Risikomanagements verfügen.

Die Kompetenzen in der Internen Revision, berufliche Kompetenzen und Kompetenzen in Governance und Risikomanagement beziehen sich auf die Fähigkeit der Revisionsleitung, folgendes zu tun:

- Beitrag zu Governance und Strategie der Internen Revision.
- Führung und Management der Internen Revisorinnen und Revisoren.
- Wirksames Kommunizieren und Verhandeln innerhalb der Organisation.
- Beratung der Geschäftsleitung und/oder des Überwachungsorgans bei der Verbesserung der Wirksamkeit der Risikomanagementprozesse der Organisation.
- Anwendung fortschrittlicher Analysemethoden und kontinuierliche Risikoüberwachung.
- Vordenkerrolle bei aufkommenden Risikotrends, regulatorischen Erwartungen und führenden Praktiken im unternehmensweiten Risikomanagement.

Wenn die Revisionsleitung aus einer anderen Funktion, Branche oder einem anderen Sektor kommt, sollte sich die Geschäftsleitung und/oder das Überwachungsorgan darüber im Klaren sein, dass die betreffende Person möglicherweise nur über Grund- oder Zwischenkenntnisse in einigen Unterkategorien verfügt. In solchen Situationen kann die Geschäftsleitung und/oder das Überwachungsorgan von der Führungskraft erwarten, dass sie innerhalb eines angemessenen Zeitraums bestimmte Kompetenzen bis zum fortgeschrittenen Qualifikationsniveau entwickelt.

Mitglied des Audit Committees

Die Mitglieder des Audit Committees sind in der Regel sehr erfahrene aktuelle oder ehemalige Führungskräfte. Als solche verfügen sie in der Regel über Expertenkenntnisse, wie auch Berufserfahrung in einigen Unterkategorien, insbesondere in den Bereichen Governance, Risikomanagement und im operativen Bereich. Die Mitglieder des Audit Committees sollten über ein fortgeschrittenes Qualifikationsniveau in den Bereichen Interne Revision und berufliche Kompetenzen verfügen. Wenn jedoch neue Mitglieder des Audit Committees bei einigen Kompetenzen der Internen Revision nur über Grundkenntnisse oder mittlere Kenntnisse verfügen, ist die Revisionsleitung dafür verantwortlich, ihnen die Informationen und Interaktionen zur Verfügung zu stellen, die erforderlich sind, um ihre Qualifikationsniveaus innerhalb eines angemessenen Zeitraums zu verbessern.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Leiter des Teams der Qualitätsbeurteilung

Der Leiter eines Teams der Qualitätsbeurteilung oder eine Person, die ausschließlich für eine Qualitätsbeurteilung verantwortlich ist, verfügt in der Regel über eine Qualifikation auf Expertenniveau in den meisten Kompetenzbereichen der Internen Revision, insbesondere im Qualitätssicherungs- und Verbesserungsprogramm. Für die Beurteiler kann es von Vorteil sein, wenn sie eine Schulung in Methoden der Qualitätsbeurteilung absolvieren.

Bei einer externen Qualitätsbeurteilung muss mindestens eine Person mit einer CIA-Zertifizierung die Arbeit leiten oder durchführen. Eine CIA-Zertifizierung vermittelt ein gewisses Maß an Glaubwürdigkeit und die Einhaltung ethischer und professioneller Standards.

Interne Qualitätsbeurteilungen unterliegen nicht der CIA-Anforderung, obwohl die Qualität solcher Beurteilungen weitgehend von den Fachkenntnissen und der Professionalität des Beurteilers abhängt.

Die Leiter von Teams zur internen und externen Qualitätsbeurteilung sollten auch über ein fortgeschrittenes Qualifikationsniveau in den für die Organisation wichtigen operativen Bereichen verfügen, um Ratschläge zu erteilen, wie die Strategie, die Planung und die Ressourcen der Internen Revision so ausgerichtet werden können, dass sie der Geschäftsleitung und/oder dem Überwachungsorgan einen optimalen Nutzen bringen.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Anwendung des Competency Frameworks

Der Competency Framework Praxisleitfaden bietet eine Methode zur Beurteilung individueller und kollektiver Kompetenzen. Der Leitfaden hilft Einzelpersonen und Führungskräften, die individuellen und kollektiven Stärken sowie die Lücken zwischen den gewünschten und den aktuellen Qualifikationen zu ermitteln, die in die Pläne für die berufliche Entwicklung und die Bereitstellung von Ressourcen einfließen können.

Diese Beurteilungen sollten fortlaufend durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass der Wert der Revisionsleistungen weiterhin den Erwartungen der Stakeholder entspricht.

Als Einzelperson

Die individuelle Kompetenzbeurteilung in Tabelle A3 wird verwendet, um die Befähigung in den spezifizierten Unterkategorien zu beurteilen, indem die dokumentierten Kompetenzen einer Internen Revisorin oder eines Revisors mit den Merkmalen einer progressiv komplexen und anspruchsvollen Qualifiktaion in diesen Bereichen verglichen werden. Die Selbstbeurteilung des Einzelnen ist hilfreich, um Stärken und relative Schwächen zu ermitteln, die in einen Ausbildungsplan einfließen sollten, um bestimmte Qualifikationen zu erhalten und zu verbessern. Tabelle A3 enthält auch eine Spalte für die Eintragung früherer Leistungsbeurteilungen, um Bereiche der beruflichen Entwicklung zu ermitteln und das Erreichen früherer Pläne oder Ziele nachzuweisen.

Die Führungskraft der betreffenden Person sollte die Selbstbeurteilung überprüfen und eine Rückmeldung geben, da sie die Stärke der Nachweise möglicherweise anders beurteilt und daher bestimmte Qualifikationen anders bewertet. Die Führungskraft kann auch andere oder zusätzliche Unterkategorien festlegen, die die betreffende Person entwickeln sollte, z. B. um den kollektiven Qualifikationsbedarf der Internen Revision zu erfüllen.

Auch wenn es keine explizite oder automatische Verbindung zwischen der Entwicklung von Kompetenzen und dem beruflichen Aufstieg gibt, sind die Beispiele für Rollenprofile in den Tabellen B1-B9 hilfreich, um die beurteilten Qualifikationen einer Person mit den typischen Erwartungen für ihre derzeitige oder gewünschte Rolle zu vergleichen. Der Vergleich der Kompetenzbeurteilung einer Person mit den Beispielen des Rollenprofils kann Hinweise darauf liefern, dass die Person ein guter Kandidat für eine Beförderung ist oder dass bestimmte Kompetenzen verbessert werden müssen, um die Erwartungen an die derzeitige Aufgabe zu erfüllen. Eine Spalte in Tabelle A3 ist der Dokumentation von Maßnahmen gewidmet, die von der Person und ihrer Führungskraft zu ergreifen sind, um die angestrebte Qualifikation in jeder Unterkategorie während des nächsten Zeitraums zu erreichen. In der Spalte „Sonstige Anmerkungen“ können Sie Beobachtungen oder andere Nachweise zur Unterstützung der Beurteilung der Qualifikation oder des beruflichen Entwicklungsplans eintragen.

Als Revisionsleitung

Die Revisionsleitung sollte die Unterkategorien in Blatt A1 und den zusätzlichen Kontext in Blatt A2 überprüfen, um sicherzustellen, dass das Competency Framework mit den Prioritäten der Organisation übereinstimmt. Wenn neue Unterkategorien hinzugefügt oder bestehende zusammengefasst werden, sollten die Änderungen auf alle anderen Vorlagen ausgedehnt werden, um die Einheitlichkeit der Methodik zu gewährleisten.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Revisionsleitung und andere Personen mit Aufsichtsverantwortung sollten Tabelle A3 verwenden, um die Selbstbeurteilung der Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter regelmäßig zu überprüfen und ihnen Feedback und Anleitung zu geben. Wenn das selbst eingeschätzte Qualifikationsniveau einer Person höher oder niedriger ist als das der Führungskraft, kann es Unterschiede in den Erwartungen an die aktuelle Aufgabe und in der Wahrnehmung der Leistungen geben. Gespräche können dazu beitragen, dass beide Parteien ein gegenseitiges Verständnis entwickeln, einschließlich der von der Person und der Führungskraft zu ergreifenden Maßnahmen und der angemessenen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Solche Gespräche sollten Teil des Ansatzes der Revisionsleitung sein, um die individuelle Entwicklung zu fördern und die Kompetenzziele der Internen Revision zu erreichen.

Die kollektive Kompetenzbeurteilung in Tabelle A4 wird verwendet, um die Kompetenzen der Internen Revision zusammenzufassen. Tabelle A4 enthält Spalten für die Erfassung der früheren und aktuellen kollektiven Qualifikationsbeurteilungen, der Ziele für künftige Zeiträume und der von der Revisionsleitung zu ergreifenden Maßnahmen. Das angestrebte Qualifikationsniveau sollte mit der Strategie der Internen Revision und den Prioritäten der Organisation übereinstimmen. Die Festlegung von Zielen und die Verfolgung der Fortschritte bei der Erreichung dieser Ziele fördern die kontinuierliche Verbesserung und helfen der Revisionsleitung, die Einhaltung der Standards nachzuweisen.

Nachdem die Revisionsleitung sich vergewissert hat, dass die Kompetenzunterkategorien mit den Prioritäten der Organisation übereinstimmen, und die kollektiven Kompetenzen beurteilt wurden, sollten die Lücken zwischen den gewünschten und den aktuellen Qualifikationen festgestellt und dargelegt werden, wie die erforderlichen Ressourcen beschafft werden können. Der Ansatz kann Schulungen, Neueinstellungen und **Outsourcing** (auch von anderen Funktionen innerhalb der Organisation) umfassen. Die Revisionsleitung kann die Dokumentation einer kollektiven Kompetenzbeurteilung verwenden, wenn sie die finanziellen, personellen und technischen Ressourcen anfordert, die zur Unterstützung der Strategie der Internen Revision und zur Durchführung des Revisionsplans erforderlich sind.

Wenn die Geschäftsordnung der Internen Revision vorsieht, dass die Interne Revision Beratungsleistungen erbringen soll, sollte die Revisionsleitung sicherstellen, dass die Funktion zumindest über fortgeschrittene Qualifikationen in den relevanten Kompetenzen der Bereiche Governance und Risikomanagement sowie im operativen Bereich verfügt. Das Erreichen eines Expertenniveaus in kritischen Themenbereichen zeigt, dass die Interne Revision und die Revisionsleitung vertrauenswürdige Berater der Geschäftsleitung und/oder des Überwachungsorgans sind.

Ermittlung des Kompetenzbedarfs für Aufträge

Die Auftragsleitungen müssen die erforderlichen Kompetenzen bestimmen, um bei Prüfungs- und Beratungsaufträgen wertvolle Erkenntnisse und Voraussicht zu liefern, die von Qualifikationen in den Unterkategorien profitieren,. Die Auftragsleitungen sollten die individuellen Kompetenzen mit den Risikobeurteilungen, den Zielen und dem Umfang des Auftrags vergleichen, um Ressourcen mit den relevanten Stärken zu ermitteln und ein Team mit sich ergänzenden Fähigkeiten zusammenzustellen.

Erfordert ein Auftrag die Beherrschung einer bestimmten Unterkategorie von Kenntnissen oder Fähigkeiten, über die die Internen Revisorinnen und Revisoren nicht verfügen, so sollte die Auftragsleitung die Situation mit der Revisionsleitung besprechen. Die Revisionsleitung sollte feststellen, ob andere Ressourcen beschafft oder das **Arbeitsprogramm des Auftrags** geändert werden können, um die Kompetenzen der verfügbaren Ressourcen zu nutzen.

Am Ende eines Auftrags kann das Feedback der Auftragsleitung als objektiver Nachweis zur Unterstützung oder Aktualisierung der individuellen Kompetenzbeurteilungen verwendet werden.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Berichterstattung an Geschäftsleitung und/oder Überwachungsorgan

Die Revisionsleitung ist dafür verantwortlich, der Geschäftsleitung und/oder dem Überwachungsorgan mitzuteilen, ob die Interne Revision über eine angemessene und ausreichende Mischung von Kompetenzen verfügt. Wie in den Standards dargelegt, richten sich die angemessenen Kompetenzen nach den Prioritäten der Organisation, und „ausreichend“ bezieht sich auf die Menge der für die durchzuführenden Aufträge verfügbaren Ressourcen.

Die Revisionsleitung kann die Ergebnisse der kollektiven Kompetenzbeurteilung als Grundlage für die regelmäßige Kommunikation mit der Geschäftsleitung und/oder dem Überwachungsorgan über die Angemessenheit und Hinlänglichkeit der Personalressourcen der Internen Revision nutzen. Stellt die Revisionsleitung fest, dass die Interne Revision nicht den gewünschten Nutzen erbringt, muss das kollektive Leistungsniveau möglicherweise angepasst werden.

Die Revisionsleitung sollte sich mit Geschäftsleitung und/oder Überwachungsorgan beraten, um kompetenzbezogene Leistungsmessungen für die Interne Revision festzulegen, wie z. B. die Erlangung und Aufrechterhaltung professioneller Zertifizierungen, die Absolvierung bestimmter Schulungen oder die Durchführung bestimmter Aufträge. Der Leistungsmanagementprozess sollte auch die Festlegung von Kompetenzzielen für die Revisionsleitung und die Abgabe von Selbstbeurteilungen an die Geschäftsleitung und/oder das Überwachungsorgan umfassen. Leistungsmessungen für die Revisionsleitung und die Interne Revision sollten eine kontinuierliche Verbesserung aufzeigen.

Leistungsbewertungen und Beförderungen

Beurteilungen der individuellen und kollektiven Kompetenzen sollten auf der Grundlage der beobachteten Leistungen aktualisiert werden. Die Häufigkeit und die Methodik solcher Aktualisierungen können variieren, jedoch sollten Änderungen in einem beurteilten Qualifikationsniveau duch unterstützende Nachweise belegt werden, die eine Grundlage für die Kommunikation, die Vereinbarung und die Festlegung von Zielen bilden. Die Auftragsleitungen sollten während und nach den Aufträgen Rückmeldungen zur Leistung geben, um Beurteilungen der Qualifikation zu unterstützen. In ähnlicher Weise sollte die Revisionsleitung regelmäßig die beurteilten Qualifikationen anhand der Zielvorgaben überprüfen, um festzustellen, ob die Taktiken zur Entwicklung und zum Erwerb angemessener Kompetenzen wirksam waren oder angepasst werden müssen.

Die Beispiele für die Rollenprofile in den Tabellen B1-B9 können für ein Benchmarking der Kompetenzerwartungen für verschiedene Tätigkeitsstufen nützlich sein. Im Allgemeinen wird davon ausgegangen, dass die Aufgaben und Tätigkeitsstufen in Verantwortung und Vergütung wachsen, wenn die Qualifikationsniveaus steigen. Die Revisionsleitung sollte die Beispiele überprüfen, um sicherzustellen, dass sie den Marktbedingungen entsprechen.

Die Revisionsleitung und und andere Führungskräfte sollten sich darüber im Klaren sein, wie individuelle Kompetenzbeurteilungen im Vergleich zu den Erwartungen auf Stellenebene aussehen, und solche Faktoren bei Diskussionen über Beförderungen, strategische Pläne und Budgets berücksichtigen. Bei der Entscheidung, ob bestimmte Personen befördert werden sollen, spielen viele Faktoren eine Rolle. Ein Vergleich der Qualifikationen mit standardisierten Merkmalen dürfte jedoch die Konsistenz und Objektivität solcher Entscheidungen verbessern.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang A. Relevante Standards des IIA

In diesem Leitfaden wurde auf die folgenden IIA-Ressourcen verwiesen.

Prinzipien und Standards
Prinzip 3 Zeige Kompetenz
Standard 3.1 Kompetenz
Standard 3.2 Kontinuierliche Berufliche Weiterbildung
Standard 7.2 Qualifikation der Revisionsleitung
Standard 8.1 Interaktion mit dem Leitungs- und Überwachungsorgan
Standard 8.4 Externe Qualitätsbeurteilung
Prinzip 9 Plane Strategisch
Standard 9.1 Verstehen von Governance-, Risikomanagement- und Kontrollprozessen
Standard 9.2 Revisionsstrategie
Standard 9.3 Methoden
Prinzip 10 Manage Ressourcen
Standard 10.2 Management personeller Ressourcen
Prinzip 11 Kommuniziere Wirksam
Standard 11.2 Wirksame Kommunikation
Prinzip 12 Verbessere die Qualität
Standard 12.1 Interne Qualitätsbeurteilung
Standard 12.2 Leistungsmessung
Standard 12.3 Überwachung und Verbesserung der Leistung bei der Durchführung von Aufträgen
Prinzip 13 Plane Aufträge wirksam
Standard 13.5 Auftragsressourcen
Prinzip 14 Führe die Auftragsarbeiten aus
Prinzip 15 Kommuniziere Auftragsergebnisse und überwache Maßnahmenpläne

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang B. Glossar

Sofern nicht anders angegeben, sind die Definitionen dem „Glossar“ der Global Internal Audit Standards, Ausgabe 2024, einer Publikation des IIA, entnommen.

Auftrag - Eine spezifische Aufgabe der Internen Revision oder ein Projekt, die/das mehrere Aufgaben oder Aktivitäten zur Erreichung bestimmter miteinander in Beziehung stehender Ziele umfasst. Siehe auch Prüfungsleistungen und Beratungsleistungen.

Auftragsergebnisse - – Ergebnisse und Gesamturteil zu einem Auftrag. Zu den Auftragsergebnissen können auch Empfehlungen und/oder vereinbarte Maßnahmenpläne gehören.

Auftragsleitung - Ein Interne Revisorin oder ein Revisor, die/der für die Überwachung eines Auftrags der Internen Revision verantwortlich ist. Dazu kann die Schulung und Unterstützung Interner Revisorinnen und Revisoren sowie die Überprüfung und Genehmigung des Arbeitsprogramms, der Arbeitspapiere, der Abschlusskommunikation und der Leistung gehören. Die Revisionsleitung kann die Auftragsleitung selbst ausüben oder diese Verantwortung delegieren.

Auftragsplanung - Prozess, bei dem Interne Revisorinnen und Revisoren Informationen sammeln, Risiken, die für den Untersuchungsgegenstand relevant sind, beurteilen und priorisieren, Auftragsziele und -umfang festlegen, Bewertungskriterien identifizieren und ein Arbeitsprogramm für den Auftrag erstellen.

Auftragsziele - Aussagen, die die Zielsetzung des Auftrags formulieren und die spezifischen Ziele beschreiben, die erreicht werden sollen.

Beratungsleistungen - Dienstleistungen, mit denen Interne Revisorinnen und Revisoren die Stakeholder einer Organisation beraten, ohne Prüfungssicherheit zu geben oder Managementverantwortung zu übernehmen. Art und Umfang der Beratungsleistungen unterliegen der Absprache mit den relevanten Stakeholdern. Beispiele hierfür sind die Beratung bei der Gestaltung und Umsetzung neuer Richtlinien, Prozesse, Systeme und Produkte, die Lieferung forensischer Dienstleistungen, Schulungen und die Moderation von Diskussionen über Risiken und Kontrollen. Beratungsleistungen werden auch als Consulting Services bezeichnet.

Fachkompetenz - Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten.

Gesamturteil zu einem Auftrag - Professionelles Urteil Interner Revisorinnen und Revisoren über Feststellungen zu einem Auftrag bei gesamthafter Betrachtung. Das Gesamturteil zu einem Auftrag soll zufriedenstellende oder nicht befriedigende Leistungen anzeigen

Geschäftsleitung - Die höchste Führungsebene einer Organisation, die letztlich gegenüber dem Leitungs- und Überwachungsorgan für die Umsetzung der strategischen Entscheidungen der Organisation verantwortlich ist, typischerweise eine Gruppe von Personen, zu der der Chief Executive Officer oder die Leitung der Organisation gehört.

Geschäftsordnung der Internen Revision - Ein formelles Dokument, das das Mandat der Internen Revision, die organisatorische Positionierung, Berichtslinien, Umfang der Tätigkeiten, Arten der Dienstleistungen und andere Spezifikationen beinhaltet.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Governance - Die Kombination von Prozessen und Strukturen, die das Leitungs- und Überwachungsorgan einsetzt, um über die Tätigkeiten der Organisation zu informieren und diese zu leiten, zu managen und zu überwachen, damit die Ziele erreicht werden.

Grundursache - Hauptursache oder tieferer Grund für den Unterschied zwischen Soll- und Ist-Zustand in Bezug auf einen Untersuchungsgegenstand.

Integrität - Verhaltensweise, die durch die Einhaltung von moralischen und ethischen Prinzipien gekennzeichnet ist. Dazu gehören das Zeigen von Aufrichtigkeit und die berufliche Courage, basierend auf relevanten Tatsachen zu handeln.

Interne Revision (Funktion) - Eine professionelle Einzelperson oder Gruppe, die für die Erbringung von Prüfungs- und Beratungsleistungen für eine Organisation verantwortlich ist.

Interne Revision (Tätigkeit) - Eine unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungstätigkeit, welche darauf ausgerichtet ist, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie hilft einer Organisation, ihre Ziele zu erreichen, indem sie einen systematischen und zielgerichteten Ansatz zur Bewertung und Verbesserung der Wirksamkeit der Governance-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse anwendet.

Kontrolle - Jede Maßnahme des Managements, des Leitungs- und Überwachungsorgans oder anderer Stellen, die dazu dient, Risiken zu steuern und die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass festgesetzte Ziele und Vorgaben erreicht werden.

Kontrollprozesse - Die Richtlinien, Verfahren und Aktivitäten, die entwickelt und angewendet werden, um Risiken so zu managen, dass sie innerhalb der Risikotoleranz einer Organisation liegen.

Leitungs- und Überwachungsorgan - Höchstes Gremium, das mit der Governance beauftragt ist, wie z. B.:

- Ein Board of Directors.
- Ein Audit Committee.
- Ein Board of Governors oder ein Board of Trustees.
- Eine Gruppe gewählter Amtsträger oder politischer Beauftragter.
- Ein anderes Gremium, das Verantwortung für die relevanten Governancefunktionen hat.

In einer Organisation mit mehr als einem Leitungsgremium bezieht sich Leitungs- und Überwachungsorgan auf das Gremium, das befugt ist, die Interne Revision mit den geeigneten Befugnissen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten auszustatten.

Wenn keines der oben genannten Gremien existiert, bezieht sich Leitungs- und Überwachungsorgan auf die Gruppe oder Person, die als oberstes Leitungsorgan der Organisation fungiert. Beispiele hierfür sind die Leitung einer Organisation oder die Geschäftsleitung.

Mandat der Internen Revision - Durch das Leitungs- und Überwachungsorgan und/oder Gesetze und Regulierungen gewährte Befugnis, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Internen Revision.

Methoden - Von der Revisionsleitung festgelegte Richtlinien, Prozesse und Verfahren zur Anleitung der Internen Revision und zur Verbesserung ihrer Wirksamkeit.

Outsourcing - Vertragsbeziehung mit einem unabhängigen externen Dienstleister für interne Revisionsleistungen. Die vollständige Auslagerung bezieht sich auf die Beauftragung der gesamten Internen Revision. Die teilweise Auslagerung (Co-Sourcing) bedeutet, dass nur ein Teil der Leistungen ausgelagert wird.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Professionelle Skepsis - Hinterfragen und kritisches Einschätzen der Verlässlichkeit von Informationen.

Prüfungsleistungen - Dienstleistungen, bei denen Interne Revisorinnen und Revisoren objektive Beurteilungen durchführen, um Prüfungssicherheit zu liefern. Beispiele für Prüfungsleistungen sind Aufträge im Bereich Compliance, Finanzen, betriebliche Prozesse und Leistung oder Technologie. Interne Revisorinnen und Revisoren können je nach Art, Zeitpunkt und Umfang der durchgeführten Verfahren eine begrenzte oder hinreichende Prüfungssicherheit liefern.

Prüfungssicherheit - Aussage, die darauf abzielt, das Vertrauen der Stakeholder in die Governance-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse einer Organisation in Bezug auf ein Problem, einen Ist-Zustand, ein Thema oder einen Untersuchungsgegenstand im Vergleich mit einem festgelegten Soll-Zustand zu erhöhen.

Qualifikation - Verbesserung der Kenntnisse oder Fähigkeiten [Merriam-Webster Dictionary https://www.merriam-webster.com/dictionary/proficiency].

Qualitätssicherungs- und Verbesserungsprogramm - Ein von der Revisionsleitung eingerichtetes Programm, um zu bewerten und sicherzustellen, dass die Global Internal Audit Standards eingehalten, die Leistungsziele erreicht und kontinuierliche Verbesserungen angestrebt werden.

Regelmäßig - In regelmäßigen Abständen, abhängig von den Bedürfnissen der Organisation und der Internen Revision.

Revisionshandbuch - Die Dokumentation der Revisionsleitung zu den Methoden (Richtlinien, Prozessen und Verfahren), die die Internen Revisorinnen und Revisoren anleitet und anweist.

Revisionsleitung - Die Führungsaufgabe, die für das wirksame Management aller Aspekte der Internen Revision und die Sicherstellung der Qualität der Revisionsleistung in Übereinstimmung mit den Global Internal Audit Standards verantwortlich ist. Spezifische Stellenbezeichnungen und/oder Verantwortlichkeiten können je nach Organisation variieren.

Revisionsplan - Ein von der Revisionsleitung entwickeltes Dokument, in dem die Aufträge und andere Revisionsleistungen aufgeführt sind, die während eines bestimmten Zeitraums erbracht werden sollen. Der Plan soll risikobasiert und dynamisch sein und zeitnahe Anpassungen als Reaktion auf die Organisation betreffende Veränderungen widerspiegeln.

Risiko - Der positive oder negative Effekt von Unsicherheit auf Ziele.

Risikobeurteilung - Die Identifikation und Analyse von Risiken, die für das Erreichen der Ziele einer Organisation relevant sind. Die Bedeutung von Risiken wird in der Regel anhand von Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit beurteilt.

Risikomanagement - Ein Prozess zur Beurteilung, zum Management und zur Steuerung potenzieller Ereignisse oder Situationen, um eine angemessene Sicherheit hinsichtlich der Erreichung der Ziele der Organisation zu geben.

Soll-Zustand - Angaben zum gewünschten Soll-Zustand des Untersuchungsgegenstandes in einem Auftrag (auch Bewertungskriterien genannt).

Stakeholder - Eine Gruppierung mit einem direkten oder indirekten Interesse an den Aktivitäten und Resultaten einer Einheit. Dazu können das Leitungs- und Überwachungsorgan, das Management, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Aktionäre, Regulierungsbehörden, Finanzinstitute, externe Prüfer, die Öffentlichkeit und andere gehören.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Wirkung - Das Ergebnis oder die Auswirkung eines Ereignisses. Das Ereignis kann einen positiven oder negativen Effekt auf die Strategie oder die Geschäftsziele eines Unternehmens haben.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang C. Vorlagen

Die diesem Leitfaden beiliegende Microsoft Excel-Arbeitsmappe enthält Vorlagen für die Präsentation und Anwendung des Competency Frameworks.

Blatt Nummer	Titel	Beschreibung des Inhalts
A1	Competency Framework	Matrix der Unterkategorien von Kenntnissen und Fähigkeiten und der Qualifikationsniveaus mit Merkmalsbeschreibungen und Beispielen für jede Kombination.
A2	Beispiele für Unterkategorien von Kenntnissen und Fähigkeiten	Beispiele für einige der wichtigsten Prozesse oder Unterthemen, die als Teil jeder Unterkategorie von Kenntnissen und Fähigkeiten betrachtet werden können.
A3	Individuelle Kompetenzbeurteilung	Eine Vorlage zur Dokumentation individueller Kompetenzbeurteilungen, um die Entwicklung und Einhaltung der Standards zu erleichtern.
A4	Kollektive Kompetenzbeurteilung	Eine Vorlage zur Dokumentation kollektiver Kompetenzbeurteilungen, um die Ressourcenplanung und die Einhaltung der Standards zu erleichtern.
B1	Rollenprofil 1: Interner Revisor Neueinsteiger	Beispiel für eine typische Kompetenzbeurteilung für einen neu einsteigenden Internen Revisor.
B2	Rollenprofil 2: Interner Revisor auf Mitarbeiterebene	Beispiel für eine typische Kompetenzbeurteilung für einen Internen Revisor auf Mitarbeiterebene.
B3	Rollenprofil 3: Senior Revisor (allgemein)	Beispiel für eine typische Kompetenzbeurteilung für einen Senior Revisor (alllgemein).
B4	Rollenprofil 4: Senior Revisor (Spezialist)	Beispiel für eine typische Kompetenzbeurteilung für einen Senior Revisor (Spezialist).
B5	Rollenprofil 5: Prüfungsleiter (Engagement Supervisor)	Beispiel für eine typische Kompetenzbeurteilung für einen Prüfungsleiter (Engagement Supervisor).
B6	Rollenprofil 6: Prüfungsleiter (fachlich)	Beispiel für eine typische Kompetenzbeurteiliung für einen Prüfungsleiter (fachlich).
B7	Rollenprofil 7: Senior Revisionsmanager	Beispiel für eine typische Kompetenzbeurteilung für einen Senior Revisionsmanager.
B8	Rollenprofil 8: Direktor der Internen Revision (nicht Revisionsleitung)	Beispiel für eine typische Kompetenzbeurteilung für einen Direktor der Internen Revision (nicht Revisionsleitung).
B9	Rollenprofil 9: Revisionsleitung	Beispiel für eine typische Kompetenzbeurteilung für die Revisionsleitung.
B10	Rollenprofil 10: Mitglied des Audit Committees	Beispiel für eine typische Kompetenzbeurteilung für ein Mitglied des Audit Committees.
B11	Rollenprofil 11: Leiter des Teams der Qualitätsbeurteilung	Beispiel für eine typische Kompetenzbeurteilung für einen Leiter eines Teams der Qualitätsbeurteilung.
C1	Checkliste zur Einhaltung	Möglichkeiten zur Verwendung des Kompetenzmodells und der dazugehörigen Vorlagen, um die Einhaltung der Anforderungen der Standards nachzuweisen.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle Rechte vorbehalten.
Nur für den persönlichen Gebrauch.

Über das The Institute of Internal Auditors

The Institute of Internal Auditors (IIA) ist ein internationaler Berufsverband, der weltweit mehr als 260.000 Mitglieder betreut und über 200.000 Zertifizierungen zum Certified Internal Auditor® (CIA®) vergeben hat. Gegründet 1941, ist das IIA weltweit als führend im Berufsstand der Internen Revision für Standards, Zertifizierungen, Ausbildung, Forschung und fachliche Leitlinien anerkannt. Weitere Informationen finden Sie unter theiia.org.

Haftungsausschluss

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

Copyright

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

Juni 2025 (Dieses Dokument ersetzt den zuletzt im Jahr 2022 aktualisierten Kompetenzrahmen)

Übersetzung durch DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V. und IIA Austria.

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