

## **Interne Revision als Instrument der Unternehmensführung**

Effiziente, zukunftsorientierte Unternehmensführung verlangt eine nachhaltige Sicherung des Unternehmenserfolges auch durch stete und gründliche Überwachung.

Die Interne Revision ist ein wesentlicher Aufgabenträger dieser unternehmerischen Funktion. Sie unterstützt die Unternehmensleitung und die nachgeordneten Ebenen durch umfassende Prüfungen und partnerschaftliche Beratungen in allen Unternehmensteilen und -funktionen.

*»Revision ist  
komprimierte Erfahrung«*

*Erich Gutenberg*

# *Vorwort*

Mit der Veröffentlichung des Konzeptes zur Mitarbeiterentwicklung in der Internen Revision greift das Deutsche Institut für Interne Revision e.V. (IIR) den vielfach geäußerten Wunsch aus der Praxis nach einer überarbeiteten Neuauflage zu dieser Thematik auf.

Ziel der vorliegenden Broschüre ist es, branchenübergreifend die Unternehmen bei der Gewinnung von Mitarbeitern für die Interne Revision zu unterstützen und Anregungen für die Ausbildung und Weiterqualifizierung der Revisionsmitarbeiter zu geben.

Wir danken den Mitgliedern der IIR-Projektgruppe „Mitarbeiterentwicklung in der Internen Revision“, den Herren

Juif-Helmer Eckhard

Klaus Haas, CIA

Dr. Hans-Jochem Matzenbacher

Peter Müller

Jürgen Rohrmann, CIA

für die Neufassung der Broschüre.

Frankfurt am Main, im Dezember 2002

	<b>Seite</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2 Ziele des Konzeptes</b>	<b>4</b>
<b>3 Anforderungsprofil für Revisoren</b>	<b>4</b>
<b>4 Mitarbeitergewinnung</b>	<b>5</b>
4.1 Märkte und Instrumente	5
4.2 Unterstützende Maßnahmen/Revisionsmarketing	5
4.3 Bewerbungsgespräche	6
<b>5 Mitarbeiterentwicklung</b>	<b>6</b>
5.1 Vorbemerkung	6
5.2 Orientierungsphase	7
5.3 Vertiefungsphase	7
5.4 Weiterentwicklungsphase	8
<b>ANLAGE 1: Anforderungsprofil für Revisoren</b>	<b>9</b>
<b>ANLAGE 2: CIA/CISA als Instrumente der Mitarbeiter- ausbildung und -entwicklung</b>	<b>16</b>

## 1. Einleitung

Die vorliegende Broschüre „Konzept zur Gewinnung und Qualifizierung von Mitarbeitern für die Interne Revision“ dient als Information und Hilfestellung zur anforderungsorientierten Gewinnung und Qualifizierung von Revisionsmitarbeitern und deren Aus- und Weiterbildung zur Übernahme von Führungsfunktionen sowohl in der Revision als auch anderen Bereichen des Unternehmens. Sie richtet sich branchenübergreifend insbesondere an kleine und mittlere Unternehmen. Gleichwohl soll die Broschüre auch Großunternehmen, die in der Regel über entsprechende Konzepte verfügen, Anhaltspunkte für die Mitarbeitergewinnung und -entwicklung geben.

Erfahrungsgemäß sind das Eignungspotential der am Arbeitsmarkt oder im Unternehmen vorhandenen Mitarbeiter und das Anforderungsprofil der Revision nur teilweise deckungsgleich. Dies hat insbesondere folgende Ursachen:

- Mitarbeiter, die die Revisionsanforderungen erfüllen, sind nicht ohne weiteres im eigenen Unternehmen oder am Arbeitsmarkt vorhanden.
- Aufgrund der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt und im Unternehmen kann die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter eingeschränkt sein.
- Die Aufgabenwahrnehmung in den einzelnen Bereichen des Unternehmens wird anspruchsvoller und komplexer. Entsprechend werden auch die Anforderungen an die Revision/Revisoren in fachlicher Hinsicht und bezüglich der anzuwendenden Techniken immer vielfältiger.

## 2. Ziele des Konzeptes

Die Ziele des Konzeptes werden abgeleitet aus einem allgemein gültigen Verständnis von Interner Revision, welches u. a. in den vom Institute of Internal Auditors (IIA) bzw. Deutschen Institut für Interne Revision (IIR) herausgegebenen „Grundsätzen für die Berufliche Praxis der Internen Revision“ (Grundsätze) kodifiziert ist:

*Die Hauptaufgabe der Internen Revision besteht in der Unterstützung der Unternehmensleitung, indem sie durch unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen einen Beitrag zur Wertschöpfung und zur Verbesserung von Geschäftsprozessen leistet.*

Daneben versteht sich die Interne Revision als Reservoir zur Entwicklung von qualifizierten Fach- und Führungskräften innerhalb eines Unternehmens.

Konkret werden mit dem in dieser Broschüre vorgestellten Konzept folgende Ziele verfolgt:

- Gewinnung neuer Mitarbeiter für einen Berufseinstieg über die Interne Revision.
- Motivation von Mitarbeitern aus anderen Funktionen des Unternehmens zu einem Wechsel in die Interne Revision.
- Entwicklung qualifizierter Mitarbeiter zur Erfüllung der oben genannten Hauptaufgabe.
- Heranbildung von Nachwuchskräften zur Übernahme von Fach- und Führungsfunktionen innerhalb der Internen Revision oder in anderen Organisationseinheiten.
- Bindung der Mitarbeiter für eine angemessene Zugehörigkeitsdauer innerhalb der Internen Revision.

## 3. Anforderungsprofil für Revisoren

Elementarer Bestandteil der Mitarbeitergewinnung und der sich daran anschließenden erfolgreichen Entwicklung und Ausbildung ist die vorherige Definition eines Anforderungsprofils.

Nur auf dieser Basis können zielorientiert die Mitarbeiter gewonnen und ausgebildet werden, die zur jeweiligen Unternehmenskultur mit ihren fachlichen und persönlichen Anforderungen passen. Die schnelle Entwicklung des Umfelds der Internen Revision – u. a. durch Wettbewerbsdruck, Internationalisierung, Stärkung der Corporate Governance, Wertewandel und neue gesetzliche bzw. aufsichtsrechtliche Regularien – unterstreicht die notwendige Definition eines Anforderungsprofils.

Bei der Definition und Systematisierung des Anforderungsprofils werden sowohl **sach-** als auch **personenbezogene** Kriterien/Kompetenzen herangezogen.

*Fach-, Methoden-, persönliche und soziale Kompetenzen können bei der systematischen Definition des unternehmensspezifischen Anforderungsprofils bzw. des besonderen Anforderungsprofils für die zu besetzende Position innerhalb der Revisionseinheit wie folgt weiter detailliert und spezifiziert werden (in Anlage 1 sind die nachfolgend genannten Anforderungskriterien jeweils inhaltlich beschrieben):*

### (1) Fachliches Wissen und Können

- Fach- und Unternehmenskenntnisse
  - Unternehmensführung/-organisation
  - Breitgefächerte Fachkenntnisse
  - Vertiefte Fach- und Systemkenntnisse
  - Unternehmensbezogene Kenntnisse
  - IT-Kenntnisse
  - Fremdsprachenkenntnisse.
- Kenntnisse und Anwendung von Techniken
  - Prüfungs- und Beratungstechniken

- Verhandlungs- und Gesprächstechniken
- Präsentationstechniken
- Problemlösungsverfahren/Entscheidungstheorien.

## (2) Analyse- und Denkvermögen

- Schnelle Auffassungsaufgabe
- Analytisches Denkvermögen
- Denken in Effizienz kategorien
- Ideenreichtum und Kreativität.

## (3) Persönliche Grundanforderungen

- Genauigkeit, Sorgfalt, Objektivität, Verschwiegenheit
- Engagement und Initiative
- Durchsetzungsvermögen
- Lernbereitschaft, Kritikfähigkeit
- Mobilität
- Interkulturelle Kompetenz.

## (4) Kommunikation und Zusammenarbeit

- Überzeugungsfähigkeit und Verhandlungsgeschick
- Präzises Ausdrucks- und Darstellungsvermögen
- Teamfähigkeit
- Schaffung einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre
- Sicheres und verbindliches Auftreten.

## (5) Einsatz und Führung von Mitarbeitern

- Delegation von Aufgaben
- Information der Mitarbeiter
- Mitarbeiterförderung.

Die zuvor genannten Elemente des Anforderungsprofils stellen entsprechend ihrer unternehmensspezifischen Bedeutung und der betrachteten Position des zukünftigen Mitarbeiters einerseits die Messlatte bei der Einstellung sowie andererseits die Basis der zielorientierten Weiterentwicklung dar. Auf dieser Grundlage sind die notwendigen Ausbildungs-/Personalentwicklungsmaßnahmen festzulegen.

Als integrativer Bestandteil des Anforderungsprofils sind die Personalstrategie und die Philosophie des jeweiligen Revisionsbereiches anzusehen.

Hierbei sind beispielsweise als Extrempositionen folgende Ansätze zu nennen:

- „Berufsrevisor“ **versus** dem Verständnis der Revision als „Ausbildungs- und Entwicklungsstation“ mit Vorbereitung der Mitarbeiter auf weiterführende Aufgaben außerhalb der Revision.
- Einstellung ausschließlich von Fach-/Hochschulabsolventen ohne Berufserfahrung **versus** Einstellung von erfahrenen Praktikern aus Fachbereichen.

- Einsatz der Revisoren als Generalisten **versus** Spezialisten.

## 4. Mitarbeitergewinnung

### 4.1 Märkte und Instrumente

Entsprechend dem Anforderungsprofil, der Personalstrategie und der Revisionsphilosophie bieten sich folgende Märkte zur Mitarbeitergewinnung an:

#### ■ Interner Markt

- berufserfahrene Mitarbeiter im Unternehmen/Konzern
- Trainee-Programme
- Nachwuchsgruppen
- Praktikanten.

#### ■ Externer Markt

- Universitäten, Fachhochschulen oder vergleichbare Ausbildungsinstitutionen
- berufserfahrene Mitarbeiter/Revisoren anderer Unternehmen
- Mitarbeiter von Wirtschaftsprüfung- oder Beratungsgesellschaften.

In Abhängigkeit von den Märkten können folgende Instrumente zur Personalgewinnung zum Einsatz kommen:

#### ■ Unternehmensintern

- innerbetriebliche Stellenausschreibung (Intranet)
- „Vormerkdatei“ im Personalbereich
- Kontakte zu anderen Fachbereichen
- Direktansprache geeigneter Kandidaten.

#### ■ Unternehmensextern

- Inserate in Zeitungen und Fachzeitschriften
- Hochschulkontakte (Lehrstühle, wissenschaftlicher Beirat des IIR)
- Betreuung/Unterstützung von Dissertationen, Diplom- oder Studienarbeiten
- Vergabe von Praktikantenstellen
- Kontakte zu anderen Unternehmen.

In der Regel wird keines der Instrumente für sich allein, sondern erst deren Kombination eine kontinuierliche und effektive Personalgewinnung sicherstellen.

### 4.2 Unterstützende Maßnahmen/Revisionsmarketing

Ein bedeutender Erfolgsfaktor für die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter – sei es extern oder intern – ist neben der Attraktivität des jeweiligen Unternehmens insbesondere der Ruf und das Image der Internen Revision.

Durch die Präsentation der Revision als interessanter Arbeits- und Ausbildungsplatz mit entsprechenden Entwicklungsmöglichkeiten wird der Personalgewinnungsprozess deutlich verbessert. Es genügt eben nicht, „nur etwas Gutes zu tun, man muss auch drüber reden“. Insofern sind Maßnahmen zum Revisionsmarketing unverzichtbar.

Neben entsprechenden Veröffentlichungen und der Präsenz auf internen bzw. externen Veranstaltungen ist es insbesondere wichtig, mögliche Entwicklungswege, das Ausbildungskonzept sowie die konsequente Vorbereitung auf Führungsaufgaben transparent darzustellen und möglichst durch Beispiele zu unterlegen.

Ebenfalls sinnvoll ist es, an Hand von konkreten Beispielen den Beitrag der Revision zum Unternehmenserfolg darzustellen.

Nachfolgend sind einige dieser unterstützenden Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung genannt:

- Vorträge über die Revision bei internen Veranstaltungen/Seminaren
- Artikel über die Revision in innerbetrieblichen Zeitschriften
- Präsentation der Revision im Intranet
- Veröffentlichungen zu Revisionsthemen in Fachzeitschriften
- Vorträge auf Tagungen/Kongressen oder in Hochschulen.

Die o. g. Maßnahmen sind nicht unverzüglich wirksam, sondern bedürfen einer längeren Start- und Durchführungsphase, bevor sie zu einer verbesserten Mitarbeitergewinnung führen. Inwieweit die hiermit verbundenen Belastungen (Zeit, Kosten) tragbar sind, hängt häufig von der quantitativen und qualitativen Ausstattung des Revisionsbereiches ab.

#### *4.3 Bewerbungsgespräche*

Zunächst sind die eingegangenen Bewerbungen daraufhin zu analysieren, mit welchen Bewerbern ein Gespräch geführt werden soll. Hierbei sind insbesondere die revisionsintern definierten Anforderungen heranzuziehen.

Für die Durchführung eines strukturierten Gesprächs mit den ausgewählten Bewerbern sollte sich die Führungskraft angemessen vorbereiten.

Das Bewerbungsgespräch ist häufig der erste direkte Kontakt des Kandidaten mit dem Unternehmen und/oder der Revision und hinterlässt einen „bleibenden“ Eindruck, der für die spätere Entscheidung von besonderer Wichtigkeit ist. Insofern kommt dem Gesprächsablauf und der -atmosphäre erhebliche Bedeutung zu.

Einerseits ist im Bewerbungsgespräch das Interesse des Bewerbers an der Revision zu wecken. Hierzu können folgende Gesprächsinhalte beitragen:

- Präsentation des Unternehmens
- Präsentation der Revision (Struktur, Aufgaben, Ziele)
- Herausstellen der Vorteile des Einsatzes in der Revision
- Hierzu gehört auch die Darstellung des Konzeptes zur Mitarbeiterqualifikation in der Revision
- Darstellung der Entwicklungsmöglichkeiten und des finanziellen Anreizsystems.

Andererseits ist zu beurteilen, inwieweit der Bewerber die Anforderungen an die zu besetzende Stelle in der Revision erfüllt. Im Rahmen der in Abschnitt 3 beschriebenen Anforderungen ist u. a. auch – je nach Ausprägung innerhalb der Revisionseinheit – gegebenenfalls deutlich auf die mit der Prüfungstätigkeit verbundenen Anforderungen an die Mobilität (Reisetätigkeit) hinzuweisen.

Hierzu kann die Erstellung einer Checkliste mit geeigneten Fragen als Hilfestellung dienen.

Ein qualifiziertes Auswahlverfahren ist auch erforderlich, da die Einstellung eines nicht genügend geeigneten Bewerbers unnötigerweise Zeit und Kosten für das Unternehmen verursacht.

## *5 Mitarbeiterentwicklung*

### *5.1 Vorbemerkung*

Für die Mitarbeiter der Internen Revision sind drei Entwicklungsphasen vorgesehen:

- Orientierungsphase
- Vertiefungsphase
- Weiterentwicklungsphase.

Dauer und Inhalte der im Einzelnen innerhalb der Phasen angebotenen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen hängen zum einen von der Situation des Unternehmens und zum anderen von den individuellen Erfahrungen und Vorkenntnissen der Mitarbeiter, ihren wahrscheinlichen Einsatzschwerpunkten und den durch das Prüfungsprogramm der Internen Revision bestimmten Themenstellungen ab.

Nachfolgend wird ein genereller Rahmen für die Aus- und Weiterbildung beschrieben. Durch die Festlegung eines für alle Revisoren – unabhängig von einer eventuell speziellen fachlichen Ausrichtung – verbindlichen Rahmens grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten soll ein einheitliches Verständnis für die Funktion Interne Revision und die Erwartungen an die Fach-, Sozial- und Führungskompetenz Interner Revisoren erzielt werden.

## 5.2 Orientierungsphase

Die Orientierungsphase ist grundsätzlich für alle Mitarbeiter, die erstmalig eine Tätigkeit innerhalb der Internen Revision aufnehmen, vorzusehen. Dauer und Inhalte werden zum einen durch die Größenordnung und Komplexität des Unternehmens bestimmt. Daneben hängt die Ausgestaltung der Orientierungsphase u. a. von vorherigen beruflichen Erfahrungen des Mitarbeiters innerhalb oder außerhalb des jeweiligen Unternehmens ab. Für Berufseinsteiger kann die Orientierungsphase mit einem ca. 12- bis 18-monatigen Trainee-Programm abgedeckt werden. In allen anderen Fällen bietet sich eine Dauer von ca. sechs Monaten an.

Nachfolgende Beispiele zeigen mögliche Ausprägungen der Orientierungsphase in Abhängigkeit von dem bisherigen Werdegang des neuen Mitarbeiters. Die durch das jeweilige Unternehmen gegebenen Rahmenbedingungen und die konkreten Anforderungen an die neu zu besetzende Position müssen individuell berücksichtigt werden:

- **Berufsanfänger:** Der Mitarbeiter lernt die Funktion Interne Revision und die Grundlagen der revisorischen Tätigkeit kennen. Darüber hinaus werden – z. B. durch Teilnahme an allgemeinen Bildungsveranstaltungen des jeweils zuständigen Personalwesens sowie Tätigkeitseinsätze in ausgewählten Organisationseinheiten oder Beteiligungen – Informationen über das Unternehmen selbst vermittelt.
- **Externe Mitarbeiter mit Berufserfahrung:** Neue Mitarbeiter, die aber bereits Berufserfahrung in der Internen Revision, Wirtschaftsprüfung oder vergleichbaren Funktionen gesammelt haben, werden innerhalb der ersten Monate z. B. mittels unternehmensinterner Seminare und Tätigkeitseinsätze in ausgewählten Funktionen über das Unternehmen informiert. Der Einsatz bei Prüfungen erfolgt entsprechend den bereits erworbenen Kenntnissen.
- **Interne Mitarbeiter ohne Revisionserfahrung:** Für neue Mitarbeiter in der Internen Revision, die jedoch bereits innerhalb des Unternehmens tätig waren, wird der Schwerpunkt in der ca. sechs Monate dauernden Orientierungsphase auf die Vermittlung revisionsspezifischen Wissens durch „Training on the Job“ und Teilnahme an Fachseminaren gelegt.

Innerhalb der Orientierungsphase werden dem Mitarbeiter wesentliche Kenntnisse über sein Unternehmen (Ziele, Produkte/Dienstleistungen, Standorte, Markt- und Wettbewerbssituation, etc.) und die daraus abgeleiteten Hauptaufgaben der Internen Revision vermittelt.

Zum Ende der Phase sollten auch Berufsanfänger bzw. Revisionsneulinge in der Lage sein, innerhalb eines Prüfungsauftrages eigenständig Prüfungshandlungen durchzuführen und deren Ergebnisse nachvollziehbar zu dokumentieren.

## 5.3 Vertiefungsphase

Diese etwa ein bis zwei Jahre dauernde Entwicklungsphase beinhaltet im Wesentlichen die Vervollständigung der Kenntnisse und Fähigkeiten.

- In Abhängigkeit von Bedarf, persönlicher Vorbildung und Neigungen und ggf. bereits konkretisierten Vorstellungen über die weitere berufliche Entwicklung werden Kenntnisse über alle Aspekte der revisorischen Tätigkeit (Planung des Prüfungsprogramms, Prüfungsvorbereitung und -durchführung, Berichterstattung, Follow-up) sowie spezielles Wissen zu ausgewählten Fachgebieten/Unternehmensprozessen vermittelt. Dies geschieht zum einen durch Wissenstransfer von erfahrenen Vorgesetzten und Kollegen und Mitarbeit bei Planung und Durchführung von Prüfungen. Zum anderen kommt die Teilnahme an fachspezifischen Seminaren in Betracht.

Der überwiegende Teil der Revisionsmitarbeiter eines Unternehmens sollte eine breit angelegte Aus- und Weiterbildung hinsichtlich für die Revisionstätigkeit notwendiger Fähigkeiten und Kenntnisse durchlaufen.

Unterstützend wirkt hierbei die Weiterbildung zum Certified Internal Auditor (CIA) oder die Erlangung vergleichbarer Qualifikationen, die eine breite und fundierte Vermittlung der für Interne Revisoren relevanten Kenntnisse und Fähigkeiten beinhalten. Für Spezialisten auf dem IT-Sektor ist z. B. der Certified Information Systems Auditor (CISA) eine vergleichbare Zusatzqualifikation. Einzelheiten zu CIA und CISA siehe Anlage 2.

- Mitarbeiter, die eine Entwicklung zur Fach- oder Führungskraft anstreben und über ein hinreichendes Potenzial verfügen, sollten für die Aufnahme eventuell im Unternehmen vorhandener Förderprogramme benannt oder auf andere, in dem jeweiligen Unternehmen vorgesehene Weise, gefördert werden. Innerhalb der Revision kann die weitere Entwicklung durch die Übertragung temporärer Führungsaufgaben (Teamleitung) unterstützt werden.

Bei Bedarf kann eine Teilnahme an unternehmensinternen wie externen Bildungsveranstaltungen zu Themenkomplexen wie beispielsweise Mitarbeiterführung, Selbstmanagement, Präsentation und Kommunikation erfolgen.

Am Ende der Vertiefungsphase sollte der Mitarbeiter in der Lage sein, Prüfungen eigenständig vorzubereiten, Prüfungsteams zu leiten, die in der Revision des Unternehmens genutzten IT-Systeme und Programme im erforderlichen Umfang zu beherrschen, vor Ort selbstständig über Art und Umfang der notwendigen Prüfungshandlungen zu entscheiden, diese durchzuführen und Prüfungsberichte zu erstellen, sowie am Follow-up-Prozess mitzuwirken.

Folgende revisionsspezifische Fähigkeiten und Kenntnisse sind – sofern nicht bereits in dem unten beschriebenen Umfang vorhanden – innerhalb der Vertiefungsphase vom Mitarbeiter zu erwerben bzw. zu vertiefen:

- **Einhaltung von Verhaltensnormen** (vgl. hierzu „Kodex der Berufsethik“ des IIR). Die Leitung der Revision vermittelt jedem Mitarbeiter die Inhalte der Berufsethik und das notwendige Verständnis für deren Beachtung.
- **Beherrschung von Revisionsgrundsätzen, Verfahren und Techniken**, die zur Durchführung aller gemäß dem Prüfungsprogramm der Revision zu erwartenden Prüfungen notwendig sind. (Beherrschen = in der Lage zu sein, Wissen in zu erwartenden Situationen anzuwenden und sich mit ihnen ohne übermäßige Zuhilfenahme fachlicher Recherchen auseinander zu setzen).
- **Kenntnisse der Grundsätze der Betriebsführung**: Der Revisor muss in der Lage sein, Abweichungen vom Verhalten eines „ordentlichen Kaufmanns“ zu erkennen und deren wirtschaftliche und ggf. sonstigen Folgen für das Unternehmen zu beurteilen (Kenntnisse = Fähigkeit, umfassendes Wissen in wahrscheinlich auftretenden Situationen anzuwenden, größere Abweichungen zu erkennen und die für die Erarbeitung angemessener Lösungen erforderlichen Recherchen anzustellen).
- **Verständnis für die Geschäftsfelder seines Unternehmens und dessen wesentliche Geschäftsprozesse** sowie beispielsweise für Projektabwicklung, Vertragsgestaltung, Rechnungswesen, Finanzwesen, Controlling, computergestützte Informationssysteme, etc. (Verständnis = Fähigkeit, vorhandene oder potenzielle Probleme zu erkennen und das weitere Vorgehen hinsichtlich des Anstellens von Recherchen oder des Anforderns von Unterstützung festzulegen).
- **Kommunikationsfähigkeit**: Der Revisor muss gut mit Menschen umgehen können. Er sollte über eine ausgezeichnete mündliche und schriftliche Kommunikationsfähigkeit verfügen, so dass er in angemessener Zeit revisionsrelevante Angelegenheiten wie Festlegung von Prüfungszielen, Beurteilungen von Prozessen oder Einzelfällen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen in verständlicher Form effektiv übermitteln kann.

Bestandteile des Konzeptes zur Mitarbeiterentwicklung zur Vermittlung der vorstehend genannten Fähigkeiten und Kenntnisse sind:

- Einarbeitung durch Teamleiter und erfahrene Prüfer.
- Selbstständige und eigenverantwortliche Durchführung von Prüfungen einschließlich Vorbereitung und Berichterstattung.

- Übernahme der Funktion des Leiters für ein Prüfungsteam.
- Teilnahme an revisionsspezifischen Seminaren entsprechend vorhandenen Stärken und Schwächen sowie ggf. einer spezifischen fachlichen Ausrichtung.

#### *5.4 Weiterentwicklungsphase*

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass die Tätigkeit in der Internen Revision eines Unternehmens zeitlich befristet sein sollte. Unabhängig davon, ob ein Mitarbeiter zu Beginn oder im Verlauf seines beruflichen Werdegangs die Funktion eines Revisors ausübt, ist ein Wechsel in andere Einheiten des Unternehmens nach einiger Zeit sinnvoll.

Die Verweildauer eines Mitarbeiters in der Internen Revision sollte – sofern dort nicht eine Fach- oder Führungsfunktion übernommen wird – ca. fünf Jahre betragen. Dies hängt naturgemäß wesentlich von den unternehmensinternen Vorstellungen über die Interne Revision und die Weiterentwicklung von Fach- und Führungskräften ab.

Der erfolgreiche Abschluss einer Zusatzqualifikation wie CIA, CISA oder einer vergleichbaren, individuell festgelegten Weiterbildungsmaßnahme sollte als notwendige Voraussetzung für die Übernahme einer Fach- oder Führungsposition innerhalb der Internen Revision gelten.

Innerhalb der Weiterentwicklungsphase sollte der Mitarbeiter Führungsverantwortung übernehmen, was sich grundsätzlich aufgrund der Leitung von Prüfungsteams ergibt und je nach Größe der Revisionseinheit auch die disziplinarische Zuordnung von Mitarbeitern umfassen kann. Die Übernahme von Führungs-/Managementaufgaben innerhalb der Revision kann auch nach zwischenzeitlich erfolgreicher Aufgabenwahrnehmung in einer anderen Unternehmenseinheit erfolgen.

Am Ende der Weiterentwicklungsphase sollte der Mitarbeiter in der Lage sein, Prüfungen nach international gültigen Standards durchzuführen sowie Prüfungsprogramme und Jahresprüfungspläne aufstellen und aktualisieren zu können.

Die Revisionsleitung sollte darauf hinwirken, dass die Revisionstätigkeit als Nachweis besonderer Qualifikation und Kompetenz bei der Besetzung von qualifizierten Fach- und Führungspositionen im Unternehmen anerkannt wird.

## ANLAGE 1

# *Anforderungsprofil für Revisoren*

*1. Fachliches Wissen und Können*

*2. Analyse- und Denkvermögen*

*3. Persönliche Grundanforderungen*

*4. Kommunikation und Zusammenarbeit*

*5. Einsatz und Führung von Mitarbeitern bei  
Prüfungsprojekte*

## 1. Fachliches Wissen und Können

### *Fach-/Unternehmenskenntnisse*

Unternehmensführung/  
-organisation

1.1

Zur Beurteilung von Systemen und Prozessen sollte ein Revisor über Kenntnisse wesentlicher Managementtechniken, Führungsmodelle/-formen, Organisationsformen und deren jeweiligen Vor- und Nachteile verfügen. Die Möglichkeiten zur Gestaltung eines effizienten Internen-Kontroll-Systems sollten bekannt sein. Bei der Durchführung von Management-Audits sind diese Kenntnisse unverzichtbar.

Breitgefächerte  
Fachkenntnisse

1.2

Der Einsatz bei unterschiedlichen Revisionsprojekten sowie die Beurteilung vorgefundener komplexer Sachverhalte erfordert die Grundkenntnis verschiedener kaufmännischer und technischer Fachdisziplinen (z. B. BWL, Rechnungswesen, Statistik, Arbeitswissenschaft, Fertigungswirtschaft und Technologie, Informatik).

Vertiefte Fach- und System-  
kenntnisse

1.3

Zur Durchführung bestimmter Revisionsprojekte werden häufig spezielle und vertiefte Fachkenntnisse sowie genaue Kenntnisse von Systemabläufen und -inhalten benötigt (sowohl in den einzelnen Funktionalbereichen als auch bereichsübergreifend).

Unternehmensbezogene  
Kenntnisse

1.4

Insbesondere zur Erarbeitung von Verbesserungskonzepten sind Kenntnisse über Strukturen, Aufgaben, Schnittstellen der einzelnen Bereiche des Unternehmens erforderlich. Ferner ist das Auseinandersetzen mit bzw. die Berücksichtigung von zukünftigen Entwicklungen wichtig, um zukunftsorientiert Gestaltungsalternativen vorschlagen zu können.

IT-Kenntnisse

1.5

Die hohe IT-Durchdringung fast aller betrieblicher Abläufe erfordert zumindest Grundkenntnisse der Datenverarbeitung. Da in zunehmendem Maße revisionsseitig IT eingesetzt wird, sollte die entsprechende Standard-Software (z. B. Dateiauswertungs-, Text-, Graphikprogramme) angewandt werden können.

Fremdsprachenkenntnisse

1.6

Für Revisionsprojekte bei ausländischen Beteiligungsunternehmen sind i. d. R. Englisch-Kenntnisse Voraussetzung. Grundkenntnisse der jeweiligen Landessprache wären wünschenswert.

### *Kenntnis und Anwendung von Techniken*

Prüfungs- und Beratungs-  
techniken

1.7

Zum effizienten Vorgehen bei Prüfungen oder Beratungen ist die Kenntnis der vorhandenen sowie der im speziellen Fall einzusetzenden Techniken erforderlich. Hierzu gehören z. B. Techniken der Systemaufnahme, -darstellung und -analyse, Projektmanagement, risikoorientierter Prüfungsansatz, Stichprobenverfahren.

Verhandlungs- und  
Gesprächstechniken

1.8

Zur Prüfungsdurchführung und Beratung sowie zum Abstimmen der Vorschläge sind Gespräche bzw. Verhandlungen notwendig. Hierzu sollen die entsprechenden Techniken (z. B. Interviewtechniken, Konferenztechnik) bekannt sein.

Präsentationstechniken

1.9

Das Vorstellen der Prüfungs- und Beratungsergebnisse ist durch die Anwendung hierzu geeigneter Präsentationstechniken vorzunehmen.

Problemlösungsverfahren,  
Entscheidungstheorien

1.10

Die Kenntnis und Anwendung von Problemlösungsverfahren oder Entscheidungstheorien, wie z. B. Fehler-Möglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA), Delphimethode oder Entscheidungsbaumverfahren ist erforderlich, um Schwachstellen oder Risiken zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zum Gegensteuern definieren zu können.

## 2. Analyse- und Denkvermögen

Schnelle Auffassungsgabe

2.1

Im Rahmen der Durchführung von Revisionsprojekten muss der jeweilige Mitarbeiter in der Lage sein, sich schnell und flexibel in unterschiedliche Themen einzuarbeiten mit dem Ziel, die vorhandenen Probleme zu lokalisieren und zu durchdringen sowie für die Fachbereiche ein kompetenter Gesprächspartner zu sein.

Analytisches Denkvermögen

2.2

Wesentliches Kennzeichen der Revisionsaktivitäten ist die kritische Analyse komplizierter Abläufe und Sachverhalte, wobei vorzunehmende Beurteilungen ständig unter Beachtung aller Wechselwirkungen mit anderen Systemen zu erfolgen haben.

Denken in Effizienz kategorien

2.3

Bei der Durchführung von Revisionsprojekten ist ziel- und terminorientiert vorzugehen. Für durchzuführende Analysen ist als wesentlicher Beurteilungsmaßstab das Kriterium der Wirtschaftlichkeit heranzuziehen. Die zur Beseitigung festgestellter Unwirtschaftlichkeiten vorzuschlagenden Maßnahmen sind jeweils unter Kosten- /Nutzensgesichtspunkten zu bewerten.

Ideenreichtum und Kreativität

2.4

Zum Erkennen von Mängeln/Schwachstellen sowie für den Prozess der Erarbeitung von gestalterischen Aussagen und Problemlösungen sind Ideen und Kreativität erforderlich.

### 3. Persönliche Grundanforderungen

Genauigkeit, Sorgfalt,  
Objektivität

3.1

Die Wahrnehmung der Prüfungsaufgabe erfordert ein hohes Maß an Sorgfalt, Genauigkeit und Objektivität. Alle relevanten Aspekte sind jeweils zu berücksichtigen, um die Zuverlässigkeit der Ergebnisse/Schlussfolgerungen sicherzustellen.

Engagement und Initiative

3.2

Aufgrund der Art der Revisionstätigkeit besitzt der Mitarbeiter ein hohes Maß an Gestaltungsfreiheit bei der Arbeitserledigung. Deshalb sind eigenes Engagement und Initiative unverzichtbar.

Durchsetzungsvermögen

3.3

Da im geprüften Bereich u. U. mit Widerständen zu rechnen ist, bedarf es eines gewissen Durchsetzungsvermögens und einer Beharrlichkeit bzgl. der Prüfungsdurchführung.

Lernbereitschaft,  
Kritikfähigkeit

3.4

Die Bereitschaft zur Erweiterung und/oder Vertiefung der Kenntnisse und Fähigkeiten sowie zur ggf. erforderlichen Änderung bestimmter Verhaltensaspekte sollte vorhanden sein. Hierzu gehört die Bereitschaft, Feedback einzuholen und Kritik zu akzeptieren, um ggf. die notwendigen Konsequenzen abzuleiten.

Mobilität

3.5

Die Revisionstätigkeit erfordert die Bereitschaft, an wechselnden Prüfungsorten im In- und Ausland, z. T. über einen längeren Zeitraum, eingesetzt zu sein.

Interkulturelle  
Kompetenz

3.6

Bei global agierenden Unternehmen ist es unverzichtbar, dass die Revisionsmitarbeiter kulturelle Eigenheiten der in Frage kommenden Länder kennen und damit umgehen können.

#### 4. Kommunikation und Zusammenarbeit

Überzeugungsfähigkeit und  
Verhandlungsgeschick

4.1

Da die Revision keine Anweisungskompetenz besitzt, hängt die Akzeptanz von Kritik und Änderungsnotwendigkeiten stark von der Überzeugungsfähigkeit und dem Verhandlungsgeschick des betreffenden Mitarbeiters ab.

Präzises Ausdrucks- und  
Darstellungsvermögen

4.2

Die Ergebnisse von Revisionsprojekten sind unter Berücksichtigung des Empfängers (unterschiedliche Hierarchiestufen) und des Darstellungszwecks (Kurzinformation, ausführliche Berichterstattung) aufzubereiten und in einer geeigneten Form zu präsentieren (mündlich, schriftlich, graphisch).

Teamarbeit

4.3

Bei der Durchführung eines Revisionsprojektes kooperiert der jeweilige Mitarbeiter in der Regel mit seinem Prüfungsleiter oder mit Teammitgliedern. Ferner findet insbesondere bei Beratungsprojekten eine Zusammenarbeit mit reversionsexternen Personen statt.

Schaffung einer konstruktiven  
Arbeitsatmosphäre

4.4

Die Akzeptanz von Sachaspekten wird auch durch das Arbeitsklima beeinflusst. Deshalb ist es notwendig, z. B. Spannungen abzubauen oder die Mitarbeiter im geprüften Bereich (auch auf unterster Ebene) als Partner und nicht „von oben herab“ zu behandeln. Die Schaffung einer offenen Atmosphäre ist erforderlich.

Sicheres und verbindliches  
Auftreten

4.5

Im Rahmen der Projektdurchführung ergeben sich Kontakte mit Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen. Hierbei ist sicher zu stellen, dass man als kompetenter Gesprächspartner akzeptiert wird (nicht als „Besserwisser“ auftreten). Takt und Situationsgefühl sind notwendig.

## 5. Einsatz und Führung von Mitarbeitern bei Prüfungsobjekten

Delegation von Aufgaben

5.1

Im Rahmen der Prüfungsdurchführung sind vom Prüfungsleiter Aufgabenumfänge zu definieren und an die Teammitglieder entsprechend deren Kenntnissen und Fähigkeiten zu delegieren. Hierbei sind Ziele zu vereinbaren und die Arbeitsergebnisse zu überprüfen.

Information der Mitarbeiter

5.2

Die Mitarbeiter sind vom Prüfungsleiter mit allen Informationen zu versorgen, die zu einer selbständigen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlich sind.

Mitarbeiterförderung

5.3

Zur Förderung der Mitarbeiter sind diese vom Prüfungsleiter während der Prüfung an qualifiziertere Aufgaben heranzuführen. Ferner sollte der Prüfungsleiter seinem Vorgesetzten Hinweise hinsichtlich in Frage kommender gezielter Entwicklungs- und Bildungsmaßnahmen geben.

# *CIA/CISA als Instrumente der Mitarbeiterausbildung und -entwicklung*

Bei der Ausbildung und Entwicklung von Mitarbeitern gewinnen der Certified Internal Auditor (CIA) und der Certified Information Systems Auditor (CISA) als berufsspezifische Examen für den Internen Revisor zunehmend an Bedeutung.

Durch anspruchsvolle Zulassungsvoraussetzungen und die auf die Interne Revision ausgerichteten Examensinhalte, stellen erfolgreiche Absolventen neben fachspezifischen Kenntnissen, Erfahrungen und Engagement auch ihre professionelle Berufsauffassung und ihre charakterliche Eignung für die Tätigkeit als Interner Revisor unter Beweis. Damit empfehlen sich die Examen als Entwicklungsbaustein zur Vorbereitung auf weiterführende Aufgaben in der Internen Revision.

Die Prüfung zum CIA wird weltweit zweimal im Jahr vom Institute of Internal Auditors, USA (IIA) und den angeschlossenen nationalen Verbänden, z. B. Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (IIR), abgenommen. Zur Vorbereitung auf das Examen bietet das IIR verschiedene Seminare an, die auf die einzelnen Examensschwerpunkte abgestimmt sind.

Die Vorbereitung erfolgt jedoch überwiegend in Eigeninitiative der Kandidaten durch Literaturstudium. Hierdurch erhält der Mitarbeiter die Gelegenheit, sein Interesse und Engagement für die Interne Revision zu zeigen.

Die Zulassung zum Examen ist an bestimmte Voraussetzungen in Bezug auf Ausbildung, Berufserfahrung und Charakter des Kandidaten geknüpft.

Das Examen wird in vier Teilen abgenommen:

**Teil I** beschäftigt sich mit dem Revisionsprozess.

**Teil II** behandelt die Fähigkeiten des Internen Revisors. Dabei stehen die Problemlösungs- und die Prüfungstechnik im Vordergrund.

**Teil III** beinhaltet die Unternehmensüberwachung, das Interne Kontrollsystem sowie die Informationstechnologie.

**Teil IV** bezieht sich auf die Prüfungsumgebung. Wesentliche Bestandteile sind das externe Rechnungswesen, die Finanzierung und die Kostenrechnung.

Um nach bestandener Examen ihren Titel nicht zu verlieren, verpflichten sich die CIAs zur Anerkennung und Einhaltung der IIA/IIR-Standards und des IIA Code of Ethics sowie zur kontinuierlichen fachlichen Weiterbildung.

Während die Ausbildungsinhalte des CIA schwerpunktmäßig auf Schlüsselqualifikationen des Internen Revisors abgestellt sind, ist der CISA auf die fachspezifische Qualifikation von IT-Revisoren ausgerichtet.

Einmal im Jahr wird die Prüfung zum CISA von der Information Systems Audit and Control Association, USA (ISACA) weltweit abgenommen. Ziel des Exams ist, den Kandidaten in Bezug auf seinen Kenntnisstand, seine Urteilsfähigkeit und seine Fähigkeit zur Anwendung der Prinzipien und Praktiken sowie technischer Fertigkeiten auf dem Gebiet der IT-Prüfung zu testen. Die Prüfung umfasst die folgenden Bereiche:

- IT-Prüfungsprozess
- IT-Management, Planung und Organisation
- Technische Infrastruktur und Betriebspraktiken
- Schutz von Informationswerten
- Fehlerbehebung nach Störungen und Betriebskontinuität
- Ausarbeitung eines Betriebsanwendungssystems, Erwerb, Inbetriebnahme und Instandhaltung
- Beurteilung von Betriebsabläufen und Risiko-Management.

Auch die Aufrechterhaltung der CISA-Zertifizierung ist an die Einhaltung eines Berufsehrenkodexes und an eine nachweispflichtige Erfüllung der Fortbildungsrichtlinien der ISACA geknüpft.

Im Interesse eines nachweisbar gut qualifizierten Mitarbeiterpools in der Internen Revision, sollten Mitarbeiter, die für weiterführende Aufgaben in der Internen Revision vorgesehen werden, die Ausbildung zum CIA oder CISA ablegen. Durch die vertiefte Auseinandersetzung mit den Standards der Internen Revision, mit Prüfungstechniken und der Prüfungsumgebung bei der Vorbereitung zum CIA bzw. mit der IT-Prüfung und dem IT-Management bei der Vorbereitung zum CISA erwerben die Mitarbeiter fachspezifische Kenntnisse auf hohem Niveau. Da die Vorbereitung überwiegend in der Freizeit erfolgt, stellen sie darüber hinaus auch ihr Interesse und Engagement für die Interne Revision unter Beweis.