



The Institute of
Internal Auditors

Positionspapier

Drei-Linien-Modell

Prüfungssicherheit und
Beratung zur Unterstüt-
zung einer wirksamen
Governance

Übersetzung durch

DIIR
Deutsches Institut für
Interne Revision e.V.

Inhalt

Zusammenfassung	3
Teil I – Das Drei-Linien-Modell	5
Zielsetzung und Kontext	5
Einleitung	7
Prinzipien	8
Unabhängigkeit	9
Prüfung und Beratung	10
Das Drei-Linien-Modell	12
Andere Anbieter von Prüfung oder Beratung	15
Koordination und gegenseitiges Vertrauen der drei Linien	15
Teil II – Das Drei-Linien-Modell in der Praxis	17
Organisatorischer Kontext	17
Der besondere Wert der ersten Linie	17
Der besondere Wert der zweiten Linie	17
Der besondere Wert der dritten Linie	18
Die Gründe der Leitungsorgane für die Wahrung der Linien	18
Outsourcing ändert nichts an der Verantwortung	18
Die Rolle der Internen Revision als integrierendes Element der Prüfungssicherheit	19
Umsetzungsszenarien	20
Management von Aktivitäten der zweiten und dritten Linie	20
Schutzvorkehrungen zur Wahrung von Klarheit und Objektivität	21
Wenn die Interne Revision Aufgaben der zweiten Linie wahrnimmt	21
Wenn die Revisionsleitung eine weitere Prüfungs- oder Compliancefunktion beaufsichtigt	22
Glossar	23

Zusammenfassung

Organisationen agieren in einem Umfeld, das durch zunehmende Komplexität, raschen Wandel und gestiegene Erwartungen an Transparenz und Leistung gekennzeichnet ist. Vor diesem Hintergrund benötigen die Leitungsorgane zuverlässige Prüfungssicherheit und fundierte Beratung, um ihre Aufsichtspflichten zu erfüllen und informierte Entscheidungen zu treffen. Dieses Positionspapier aktualisiert das Drei-Linien-Modell, um zu verdeutlichen, wie Prüfungssicherheit und Beratungsaktivitäten zusammen in der gesamten Organisation Governance-, Risikomanagement-, Compliance- und Kontrollprozesse unterstützen. Es folgt einem prinzipienbasierten Ansatz, der an unterschiedliche Organisationskontexte angepasst werden kann und gleichzeitig einen klaren Fokus auf Verantwortung, Unabhängigkeit und Koordination beibehält.

Im Kern unterscheidet das Drei-Linien-Modell zwischen verschiedenen Rollen und betont gleichzeitig deren sich ergänzende Beiträge:

1. Das Management (erste Linie) trägt die Verantwortung für Risiken und deren Management und ist für die Konzeption und den Betrieb von Prozessen und Kontrollen verantwortlich.
2. Funktionen der zweiten Linie bieten spezialisiertes Fachwissen, Unterstützung, Überwachung und kritische Überprüfung, um Risikomanagement, Compliance und die Kontrollverfahren zu verbessern.
3. Die Interne Revision (dritte Linie) liefert unabhängige und objektive Prüfungssicherheit hinsichtlich der Wirksamkeit von Governance-, Risikomanagement-, Compliance- und Kontrollprozessen und bietet gleichzeitig beratende Erkenntnisse, ohne dabei Managementverantwortung zu übernehmen.

Das aktualisierte Drei-Linien-Modell hebt hervor, dass Prüfungssicherheit und Beratung zwar unterschiedliche, sich jedoch ergänzende Funktionen sind, die beide zu einer besseren Entscheidungsfindung und organisatorischen Leistung beitragen. Art und Umfang dieser Beiträge variieren je nach der Rolle und spiegeln Unterschiede in der Nähe zum operativen Geschäft, im Fachwissen und in der Unabhängigkeit wider.

Unabhängigkeit wird als Grundlage für glaubwürdige Prüfungssicherheit hervorgehoben, gestützt durch geeignete Organisationsstrukturen und Schutzvorkehrungen. Gleichzeitig erfordert eine wirksame Governance Koordination und Transparenz über die verschiedenen Rollen hinweg, um sicherzustellen, dass Unabhängigkeit nicht zu Isolation oder fragmentierten Erkenntnissen führt.

Ein zentrales Thema dieser Aktualisierung ist die Bedeutung von Koordination und gegenseitigem Vertrauen, wo dies angemessen ist. Durch die Abstimmung von Prüfungs- und Beratungsaktivitäten in der gesamten Organisation – gegebenenfalls unter Einbeziehung externer Dienstleister – können Organisationen Doppelarbeit vermeiden, Lücken schließen und den Leitungsorganen ein kohärenteres und zuverlässigeres Bild von Risiken und Leistung vermitteln. Das Positionspapier erkennt zudem an, dass sich Organisationsstrukturen unterscheiden und dass sich die Rollen innerhalb der drei Linien in der Praxis überschneiden können. Es enthält Leitlinien dazu, wie solche Regelungen durch klare Verantwortung, Transparenz und Schutzvorkehrungen gesteuert werden können, um die Objektivität zu wahren und Risiken durch Selbstüberprüfung zu vermeiden.

Schließlich bekräftigt das Modell die einzigartige Rolle der Internen Revision als integrierendes Element der Prüfungssicherheit und bietet den Leitungsorganen eine umfassende, systemweite Perspektive darauf, wie wirksam Governance-, Risikomanagement-, Compliance- und Kontrollprozesse zusammenwirken, um die Ziele der Organisation zu unterstützen. Insgesamt unterstützt dieses Positionspapier Leitungsorgane und die Revisionsleitungen dabei, Prüfungs- und Beratungsaktivitäten zu konzipieren und aufeinander abzustimmen, die den Bedürfnissen der Organisation angemessen sind, auf sich wandelnde Risiken reagieren und wirksam dazu beitragen, Vertrauen, Verantwortung und langfristige Wertschöpfung zu fördern.

Teil I – Das Drei-Linien-Modell

Zielsetzung und Kontext

Organisationen benötigen wirksame Strukturen und Prozesse in den Bereichen Governance, Risikomanagement, Compliance und Kontrolle, um die Erfüllung ihrer Mission, ihrer Strategien und der damit verbundenen Ziele zu ermöglichen. Die Aufsicht über die Organisation liegt in der Verantwortung der Leitungsorgane, die ihrerseits Ressourcen bereitstellen und dem Management Befugnisse überträgt, damit dieses geeignete Maßnahmen ergreifen kann, einschließlich des Managements von Risiken. Um ihren Aufsichtspflichten nachzukommen, suchen Leitungsorgane nach Prüfungssicherheit darüber, dass die Organisation wie beabsichtigt funktioniert.

Wirksame Strukturen und Prozesse in den Bereichen Governance, Risikomanagement, Compliance und Kontrolle ermöglichen es den Leitungsorganen, informierte Entscheidungen zu treffen, die tatsächliche Leistung und die Risiken der Organisation zu verstehen und die Strategie im Einklang mit den Erwartungen der Stakeholder zu steuern. Die Stakeholder, einschließlich der breiten Öffentlichkeit, müssen den von der Organisation bereitgestellten Informationen vertrauen können.

Das Drei-Linien-Modell unterstützt diesen Vertrauensaufbau, indem es verdeutlicht, wo Leitungsorgane die benötigte Prüfungssicherheit und Beratung erhalten können und wie sich diese in den drei Linien unterscheiden, während sie gleichzeitig koordiniert und auf die Anforderungen der Governance abgestimmt bleiben. Das Management (erste Linie) ist für die Konzeption und das Ausführen der Prozesse verantwortlich, die die Leistung steigern und die Risiken managen. Das Management kann zudem bestimmte Funktionen (zweite Linie) einrichten, um spezifische Risikobereiche zu überprüfen, zu unterstützen, zu überwachen und/oder beratend zu begleiten. Die Interne Revision (dritte Linie) liefert die unabhängige und objektive Prüfungssicherheit hinsichtlich der Angemessenheit und Wirksamkeit dieser Prozesse, einschließlich der zweiten Linie, sowie gegebenenfalls fundierte beratende Unterstützung.

In diesem Positionspapier wird der Begriff „Leitungsorgan“ verwendet, um verschiedene Formen von Gremien der Governance und deren Ausschüsse zu bezeichnen, so wie im Glossar beschrieben.

Die Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen diesen Funktionen trägt dazu bei, dass die Informationen, die die Leitungsorgane erreichen, zuverlässig und ausgewogen sind und mit der Zielsetzung der Organisation sowie deren Risikobereitschaft im Einklang stehen.

Die Prinzipien des Modells gelten für alle Organisationen, auch wenn die Umsetzung von Governance-, Risikomanagement-, Compliance- und Kontrollstrukturen und -prozessen organisationsspezifisch ist. Häufig setzen Organisationen Aufgaben und Zuständigkeiten so um, wie sie in Gesetzen und Vorschriften festgelegt sind.

Die Zielsetzung dieses Positionspapiers ist es:

- die Aufgaben, Zuständigkeiten und Beziehungen zwischen den identifizierten Beteiligten zu beschreiben,
- den Bedarf der Entscheidungsträger an zuverlässigen und ausgewogenen Informationen anzuerkennen,
- anzuerkennen, dass Organisationen Entscheidungen über ihre Strukturen und Prozesse auf der Grundlage einer Kombination aus externen und internen Faktoren treffen,
- hervorzuheben, welchen Beitrag koordinierte Ansätze in den Bereichen Risikomanagement, Prüfungssicherheit und Beratung zur Erreichung von Zielen, zur Schaffung und Sicherung von Werten sowie zur Förderung des Vertrauens unter den Stakeholdern leisten.

Diese Aktualisierung befasst sich mit einer immer wiederkehrenden Herausforderung für die Leitungsorgane: Wie lassen sich Prüfungssicherheit und Beratungskompetenzen so strukturieren und aufeinander abstimmen sowie die Zusammenarbeit und Integration so steuern, dass die Beaufsichtigung in zunehmend komplexen organisatorischen Umgebungen zuverlässig, unabhängig und verhältnismäßig bleibt?

Das Drei-Linien-Modell trägt zu einer guten Governance in Organisationen bei. Gute Governance unterstützt die Organisation dabei, dem öffentlichen Interesse und den Interessen eines breiten Spektrums von Stakeholdern zu dienen.

Einleitung

Diese Aktualisierung des Drei-Linien-Modells ersetzt das bisherige Positionspapier und trägt den sich wandelnden Rahmenbedingungen der Governance Rechnung, die durch zunehmende Komplexität, schnellere Veränderungen und gestiegene Erwartungen sowohl an Prüfungssicherheit als auch an fundierte Beratung gekennzeichnet sind. Die Kernstruktur des Modells bleibt als prinzipienbasierter Rahmen für die Prüfungs- und Beratungsbedürfnisse einer Organisation unverändert, aber diese Überarbeitung verdeutlicht, wie die Kompetenzen in den drei Bereichen gemeinsam ein wirksame Governance-, Risikomanagement-, Compliance- und Kontrollprozesse unterstützen.

Die Aktualisierung enthält zudem praktische Anwendungshinweise für Organisationen, die nicht verpflichtet sind, separate Funktionen für Lieferung von Prüfungssicherheit zu unterhalten. Es veranschaulicht, wie sich die Umsetzung von Aufgaben und Zuständigkeiten nach Ansicht des IIA in der Praxis entwickelt und wie Organisationen fundierte Entscheidungen treffen können, um ihren Anforderungen gerecht zu werden. Es betont die Unabhängigkeit der Lieferung von Prüfungssicherheit entlang eines Kontinuums, würdigt die sich ergänzenden Beiträge aller drei Linien und hebt die Bedeutung von Koordination und Integration hervor, um den Leitungsorganen ausgewogene und zuverlässige Informationen zur Unterstützung der Entscheidungsfindung zur Verfügung zu stellen.

Dieses Positionspapier richtet sich in erster Linie an die Mitglieder der Leitungsorgane und die Revisionsleitungen. Es dient als Leitfaden für diejenigen, die für die Konzeption, Durchführung oder Bewertung von Aktivitäten zur Prüfungssicherheit und der Beratung verantwortlich sind. Es erläutert, wie der Aufbau und die Abstimmung dieser Kompetenzen die Governance und das Management stärken.

Prinzipien

Die folgenden Prinzipien erläutern, wie Prüfungssicherheit und Beratung die Governance unterstützen und wie die Unabhängigkeit das Vertrauen in die den Leitungsorganen gelieferten Informationen stärkt.

- 1. Die Leitungsorgane legen Zielsetzung, Risikobereitschaft und Erwartungen fest und überwachen die Verfolgung strategischer Ziele.**
- 2. Eine wirksame Beaufsichtigung benötigt zuverlässige und ausgewogene Informationen über Leistungen, Risiken und Kontrollen.**
- 3. Die Leitungsorgane legen durch die Definition von Aufgaben und Zuständigkeiten die Verantwortung fest.**
- 4. Verschiedene Quellen der Prüfungssicherheit, darunter auch eine unabhängige Quelle, geben den Leitungsorganen die Gewissheit, dass Governance-, Risikomanagement-, Compliance- und Kontrollprozesse wie vorgesehen funktionieren, die Ziele erreichen und zeitnahe korrigierende Maßnahmen fördern.**
- 5. Beratungsleistungen ergänzen die Prüfungssicherheit, indem sie Erkenntnisse, Perspektiven und Optionen liefern, die Verbesserungen und informierte Entscheidungsfindung unterstützen.**

Unabhängigkeit

Unabhängigkeit ist ein grundlegendes Konzept für wirksame Governance. Sie spiegelt eine Kombination aus Organisationsstrukturen und Schutzvorkehrungen wider, die sicherstellen sollen, dass Prüfungs- und Beratungsleistungen zuverlässig, objektiv und frei von unzulässiger Einflussnahme bleiben.

Gleichzeitig bedeutet Unabhängigkeit nicht Isolation. Wird sie nicht klar verstanden oder wohlüberlegt ausgeübt, kann die Wahrnehmung von Unabhängigkeit unbeabsichtigt die funktionsübergreifende Kommunikation einschränken oder zu einer mangelnden Abstimmung zwischen den Funktionen beitragen. Die Wahrung der Unabhängigkeit erfordert daher auch die Förderung von Transparenz, klare Zuständigkeiten und konstruktive Aufträge über die Funktionen hinweg.

Die organisatorische Unabhängigkeit wird durch die Position einer Funktion innerhalb der Governance-Struktur und das Ausmaß bestimmt, in dem sie ohne Einflussnahme agieren kann. Wesentliche Elemente der Unabhängigkeit sind:

- **Berichtswege und Befugnisse:** An wen die Funktion berichtet und ob sie befugt ist, Probleme ohne Einschränkungen weiterzuleiten. Die Positionierung innerhalb der Organisation muss es der Funktion ermöglichen, ihre Aufgaben unvoreingenommen wahrzunehmen, was in der Regel eine funktionale Berichterstattung an die Leitungsorgane und eine administrative Berichterstattung an den CEO beinhaltet.
- **Autonomie hinsichtlich des Umfangs und der Planung:** Die Fähigkeit zu entscheiden, welche Prüfungsleistungen durchgeführt werden, wie sie durchgeführt werden und welche Schlussfolgerungen gezogen werden.
- **Uneingeschränkter Zugang zu Vermögenswerten, Einrichtungen, Liegenschaften, Informationen, Personal und Systemen:** Die Unabhängigkeit ist beeinträchtigt, wenn der Zugang zu Nachweisen gefiltert oder kontrolliert wird.
- **Kontrolle über die Ressourcen:** Ausreichendes Personal, Fachwissen und Budget, um die Aufgaben ohne Abhängigkeit von den zu überprüfenden Funktionen wahrzunehmen. Ressourcenengpässe, die die Prüfungssicherheit beeinträchtigen, müssen einer zuständigen Stelle gemeldet werden.
- **Schutz vor Vergeltungsmaßnahmen oder unzulässiger Einflussnahme:** Dies gilt insbesondere für Prüferinnen und Prüfer, die möglicherweise schwierige oder sensible Themen ansprechen.

Neben der organisatorischen Positionierung werden Unabhängigkeit und Objektivität durch praktische Schutzvorkehrungen gestärkt, die auf tatsächliche Überschneidungen und sich wandelnde Aufgaben eingehen. Zu diesen Schutzvorkehrungen gehören:

- Transparente und dokumentierte Zuweisung von Zuständigkeiten.
- Unabhängige Überprüfung von Tätigkeiten, bei denen Risiken durch Selbstüberprüfung oder Selbstkontrolle entstehen können.
- Ausdrückliche Genehmigung erweiterter Aufgabenbereiche durch die Leitungsorgane.
- Rechtzeitige Kommunikation einer tatsächlichen oder wahrgenommenen Beeinträchtigung der Objektivität.

Diese Elemente prägen gemeinsam das strukturelle Umfeld, das Unabhängigkeit ermöglicht (oder einschränkt).

Prüfung und Beratung

Durch die wirksame Nutzung der drei Linien können die Leitungsorgane ihre Beaufsichtigung und Entscheidungsfindung stärken, ohne jedes operative Detail kennen zu müssen.

- Die Prüfungssicherheit hilft dabei, zu bestätigen, ob die Governance-, Risikomanagement-, Compliance- und Kontrollprozesse angemessen und wirksam sind.
- Die Beratung hilft dabei, aufkommende Probleme, Verbesserungspotenziale und Chancen zur Steigerung der Leistung und der Resilienz zu identifizieren.

Prüfung und Beratung sind sich ergänzende Formen von Werten, die Governance und Entscheidungsfindung unterstützen. Sowohl Prüfung als auch Beratung werden über alle drei Linien hinweg erbracht, doch ihre Art, Tiefe und Schutzvorkehrungen variieren je nach Linie, was die jeweilige Aufgabe, die Nähe zum operativen Geschäft sowie den Grad der Unabhängigkeit widerspiegelt. Funktionen, die näher am operativen Geschäft angesiedelt sind, liefern in der Regel spezifischere und detailliertere Beiträge, während unabhängigere Funktionen eine umfassendere Prüfungssicherheit und Beratung bieten. In allen Fällen sind angemessene Schutzvorkehrungen erforderlich, um sicherzustellen, dass Prüfung und Beratung die Verantwortung stärken und weder die Objektivität der Prüferin oder des Prüfers noch die daraus folgende Prüfungssicherheit beeinträchtigen.

Prüfungsaufträge

Bei Prüfungsaufträgen werden in der Regel die Wirksamkeit und Effizienz der Konzeption und Umsetzung von Kontrollen beurteilt, um trotz verschiedener Risiken die Ziele zu erreichen. Diese Aufträge erfordern Unabhängigkeit, da ihre Zielsetzung darin besteht, ein objektives Gesamturteil über die Wirksamkeit von Prozessen oder Kontrollen zu liefern.

Die Prüfungssicherheit kann nicht glaubwürdig sein, wenn die Prüferin oder der Prüfer:

- den Prozess konzipiert oder betreibt,
- seine zuvor selbst getroffenen Entscheidungen bewertet oder
- von Präferenzen des Managements beeinflusst wird.

Ein Zeitraum von mindestens 12 Monaten zwischen der Zuständigkeit für einen Prozess oder eine Entscheidung und der Lieferung von Prüfungssicherheit dafür reicht in der Regel aus, um die Objektivität der Prüferin oder des Prüfers zu gewährleisten. Es wird zudem davon ausgegangen, dass die Objektivität der Prüferin oder des Prüfers durch eine strukturelle Distanz zur Führungshierarchie des Prozess- oder Entscheidungsträgers verbessert wird.

Beratungsaufträge

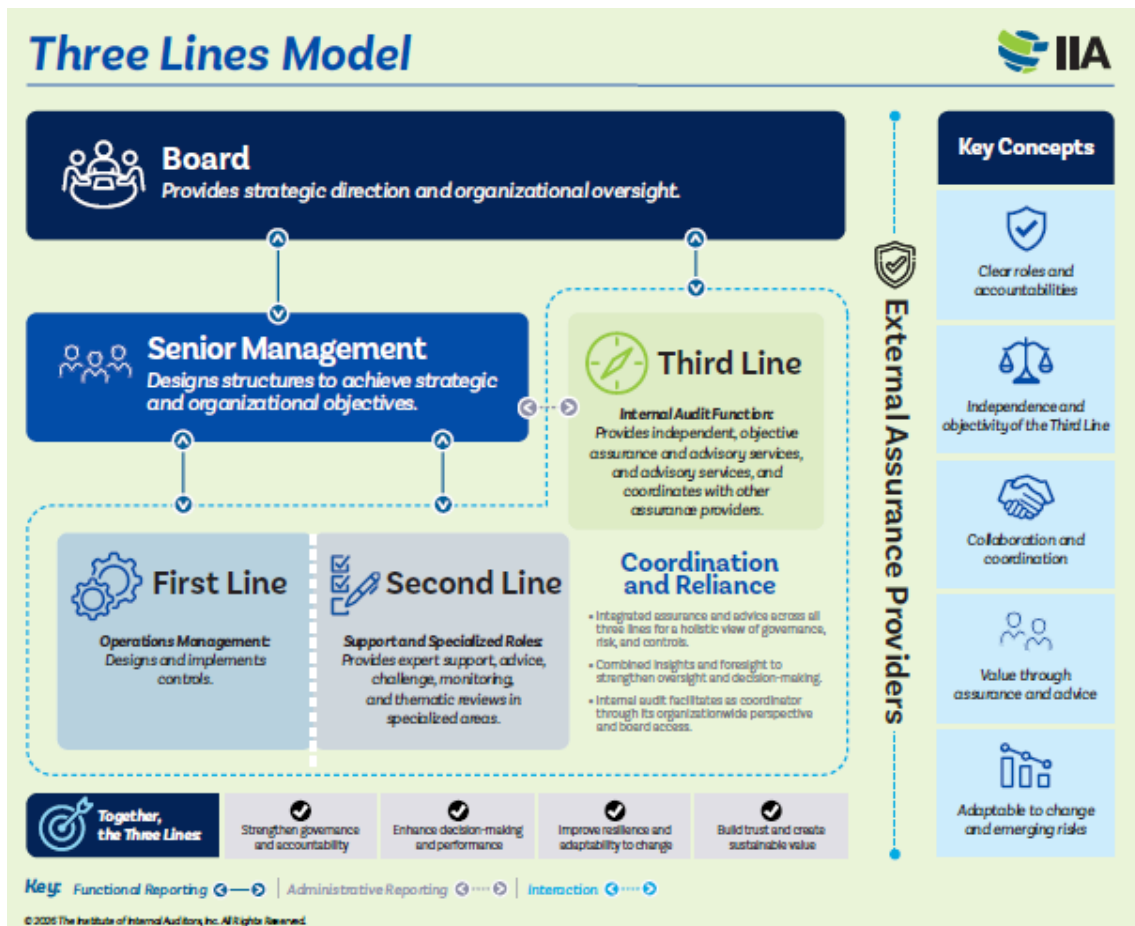
Die Beratungstätigkeit umfasst die Unterstützung des Managements bei der Verbesserung von Prozessen, der Identifizierung von Risiken oder der Entwicklung von Lösungen. Sie ist von Natur aus kooperativer und kann für jeden beteiligten Prüfungsanbieter Risiken der Vertrautheit oder der Selbstüberprüfung mit sich bringen. Sofern geeignete Schutzvorkehrungen vorhanden sind, können Beratungsaufträge einen erheblichen Mehrwert schaffen, ohne die Integrität künftiger Prüfungsleistungen zu beeinträchtigen. Gleichzeitig darf ein kooperativer Ansatz weder die professionelle Skepsis noch die Verantwortung dafür schwächen, wesentliche Bedenken anzusprechen und klar zu formulieren. Beratungsaufträge sollten Verbesserungen fördern und dabei die gebotene berufliche Sorgfalt, Objektivität und die Bereitschaft wahren, bei Bedarf zu hinterfragen.

Um die Unabhängigkeit zu schützen und eine Beeinträchtigung künftiger Prüfungstätigkeiten zu vermeiden, sollten:

- die Aufgaben bei Beratungsaufträgen klar definiert sein,
- Berater es vermeiden, Managemententscheidungen zu treffen,
- die Leitungsorgane über Art und Umfang der Beratungstätigkeit informiert sein.

Das Drei-Linien-Modell

Prüfung und Beratung werden in der gesamten Organisation erbracht, um ihre Fähigkeit zur Erreichung der Ziele durch wirksame und effiziente Governance-, Risikomanagement-, Compliance- und Kontrollprozesse zu beurteilen und zu verbessern.



Unterschiede hinsichtlich der Nähe zum operativen Geschäft, des Umfangs an Fachwissen und des Grades an Unabhängigkeit stellen sicher, dass Leitungsorgane und Management sowohl fundierte Erkenntnisse als auch glaubwürdige, objektive Prüfungssicherheit erhalten, auch wenn eine einzelne Linie nicht alle Eigenschaften gleichzeitig maximieren kann.

Das Drei-Linien-Modell umfasst:

Linie	Erste Linie (Management)	Zweite Linie ¹ (Unterstützungs- und Spezialistenfunktionen)	Dritte Linie ² (Interne Revision)
Kernaufgaben und Verantwortung	Tägliche Verantwortung als Risikoeigner. Entwicklung, Umsetzung und Betrieb von Prozessen, Kontrollen und täglichem Risikomanagement. Beaufsichtigung der Aktivitäten, Überwachung und Berichterstattung zur Leistung sowie Durchführung der Selbstbeurteilungen von Kontrollen. Bietet operative Beratung und Erkenntnisse, die in direktem Zusammenhang mit der Umsetzung und der Leistung stehen.	Bietet fachliche Unterstützung, Beratung, kritische Überprüfung, Überwachung und thematische Überprüfungen in Spezialgebieten. Verbessert die Prozesse der ersten Linie durch Leitlinien, fachliche Beratung und gezielte Prüfungssicherheit. Berichtet an ein Mitglied der Geschäftsleitung oder an einen Ausschuss der Leitungsorgane. Bietet häufig Perspektiven, die unabhängig von der Berichtshierarchie der ersten Linie sind. Erkennt systemische Muster, neu aufkommende funktionsübergreifende Risiken und Vorfälle innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs.	Liefert unabhängige und objektive Prüfungssicherheit zur Wirksamkeit von Governance, Risikomanagement, Compliance und Kontrollen. Liefert beratende Erkenntnisse aus einer unabhängigen, systemweiten Perspektive, ohne Managementverantwortung und Entscheidungsbefugnis. Berichtet funktional an die Leitungsorgane und stärkt so Objektivität, Transparenz und Unabhängigkeit. Fördert die Koordination zwischen den Assurance Providern und kann die Integration der Ergebnisse der Prüfungssicherheit erleichtern.

¹ Manchmal werden die Aufgaben von Supportfunktionen (wie Personal, Verwaltung oder Gebäudemanagement) als Aufgaben der zweiten Linie betrachtet. Der Klarheit halber versteht das Drei-Linien-Modell unter den Aufgaben der ersten Linie sowohl „Front of House“- als auch „Back Office“-Aktivitäten, während die ergänzenden Aufgaben der zweiten Linie sich auf risikobezogene Angelegenheiten konzentrieren.

² In einigen Organisationen werden weitere Funktionen der dritten Linie identifiziert, wie z. B. Aufsicht, Inspektion, Ermittlung, Bewertung oder Sanierung. Diese können Teil der Internen Revision sein oder separat betrieben werden.

Linie	Erste Linie (Management)	Zweite Linie (Unterstützungs- und Spezialistenfunktionen)	Dritte Linie (Interne Revision)
Stärken	Fundierte betriebliche Kenntnisse und Echtzeit-Übersicht. Am nächsten an Risiken, Problemen und Leistungsfaktoren. In der Lage, schnell zu reagieren und Prozesse anzupassen.	Aufgrund der organisatorischen Trennung objektiver als die erste Linie. Fordert die erste Ebene heraus und unterstützt sie. Bringt Fachwissen ein (z. B. in den Bereichen Risiko, Compliance, Sicherheit, Qualität).	Höchstes Maß an organisatorischer Unabhängigkeit und Objektivität. Ganzheitliche Sicht auf alle Betriebsabläufe, Funktionen und Risikobereiche. Legt den Umfang der Leistungen in Absprache mit den Leitungsorganen und in Koordination mit anderen Assurance Providern fest. Hat Zugang zu allen Informationen. Kann Probleme ohne unangemessene Einflussnahme des Managements berichten.
Einschränkungen	Die Objektivität ist aufgrund der operativen Zuständigkeit eingeschränkt. Kontrollschwächen können möglicherweise nicht in vollem Umfang erkannt oder heruntergespielt werden. Das Management kann möglicherweise einige Kontrollen außer Kraft setzen.	Wird manchmal beeinträchtigt, weil die Berichterstattung durch das Management erfolgt. Der Fokus liegt möglicherweise eher auf der Einhaltung von Verfahren und der Überwachung als auf einer umfassenden Prüfungssicherheit.	Die Prüfungssicherheit ist risikobasiert und erfolgt daher nur periodisch, was dazu führen kann, dass Bereiche mit geringeren oder neu aufkommenden Risiken weniger häufig überprüft werden. Weist eine geringere, direkte, operative Exponierung auf als Funktionen der ersten und zweiten Linie.
Unabhängigkeit und Objektivität	Nicht unabhängig (konzeptionell bedingt). Direkt verantwortlich für die zu überprüfenden Prozesse und Kontrollen. Professionelles Verhalten ist entscheidend, um glaubwürdige Berichterstattung und Transparenz zu unterstützen.	Gehört zum Management, ist jedoch möglicherweise organisatorisch vom operativen Geschäft getrennt. Es wird erwartet, dass eine ausreichende Objektivität gewahrt wird, um die erste Linie glaubwürdig zu hinterfragen.	Unabhängigkeit ist unerlässlich und umfasst eine organisatorische Positionierung mit funktionaler Berichtslinie an die Leitungsorgane. Befugnisse, Aufgaben und Zuständigkeiten werden von den Leitungsorganen oder durch geltendes Recht festgelegt. Arbeitet eigenständig und kommuniziert frei. Muss professionelle Objektivität wahren, um eine glaubwürdige Prüfungssicherheit in allen Linien zu liefern.

Andere Anbieter von Prüfung oder Beratung

Organisationen erhalten häufig Prüfungssicherheit und Beratung von externen Stellen, die nicht zu den drei Linien gezählt werden, jeweils eine andere Zielsetzung verfolgen und sich an unterschiedliche Zielgruppen richten:

Externe Prüfung (gesetzliche Prüfung oder Abschlussprüfung)

Externe Prüfer bieten Stakeholdern außerhalb der Organisation Prüfungssicherheit und konzentrieren sich in der Regel auf die Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung oder von anderen gesetzlich vorgeschriebenen Offenlegungen. Ihr Prüfungsumfang ist durch Gesetze oder Vorschriften definiert, und ihr Ziel besteht nicht darin, interne Assurance Provider zu ersetzen, sondern Stakeholdern, Gläubigern, Aufsichtsbehörden oder der Öffentlichkeit eine unabhängige Stellungnahme zu liefern.

Behördliche Inspektionen und Compliance-Überprüfungen

Aufsichtsbehörden und andere externe Stellen, wie beispielsweise Akkreditierungsstellen, können Inspektionen durchführen oder von Organisationen verlangen, die Einhaltung bestimmter Vorschriften nachzuweisen (z. B. in den Bereichen Gesundheit und Sicherheit, Datenschutz oder branchenspezifische Risikoanforderungen). Diese Prüfungsaktivitäten dienen auch externen Stellen und tragen zur Durchsetzung der Einhaltung verbindlicher Standards bei. Der Umfang der Beratung und der gelieferten Prüfungssicherheit kann je nach Art der Überprüfungen variieren, und die dadurch bereitgestellten Informationen können für die Organisation nützlich sein, um die Angemessenheit der Kontrollen zu verstehen.

Koordination und gegenseitiges Vertrauen der drei Linien

Eine wirksame Koordination erstreckt sich auf Prüfungs- und Beratungsaufträge und ermöglicht es, Erkenntnisse in Verbesserungen einfließen zu lassen, während die Prüfungssicherheit Vertrauen schafft. Ein wohlüberlegtes Vertrauen, das der Aufsicht durch die Leitungsorgane unterliegt, reduziert Überschneidungen, optimiert den Umfang der Prüfungssicherheit, vermeidet Prüfungsmüdigkeit und fördert ein integriertes Verständnis von Risiken.

In einigen Organisationen entwickeln sich Koordination und Vertrauen zu einem strukturierten Ansatz, der gemeinhin als integrierte Prüfungssicherheit (integrated assurance) bezeichnet wird. Durch die Abstimmung und Kommunikation von Prüfungs- und Beratungsaufträgen in der gesamten Organisation bietet die integrierte Prüfungssicherheit einen kohärenten Überblick über die Wirksamkeit von Governance-, Risikomanagement-, Compliance- und Kontrollprozessen.

Auch wenn es sich nicht um eine strukturelle Anforderung handelt, stellt integrierte Prüfungssicherheit eine reifere Form der Koordination dar, die angesichts immer komplexerer und stärker miteinander vernetzter Risiken von großem Wert sein kann. Ihre Ausgestaltung sollte den organisatorischen Kontext, das Risikoprofil und die Erwartungen an die Governance widerspiegeln.

Anstatt isoliert voneinander zu arbeiten, können die Assurance Provider – darunter die Überwachung durch das Management, die Funktionen der zweiten Linie, die Interne Revision und gegebenenfalls externe Dienstleister – ihre Methoden aufeinander abstimmen, Risikoinformationen austauschen und die Planung koordinieren. Dies kann die Transparenz verbessern, Doppelarbeit reduzieren und Umfang und Lücken der Prüfungsabdeckung verdeutlichen.

Eine Prüfungsübersicht (assurance map), gemeinsame Risikotaxonomien, abgestimmte Berichterstattung oder koordinierte Planungsgespräche sind nützlich, um die Koordination und das Vertrauen in der gesamten Organisation zu fördern und eine integrierte Prüfungssicherheit zu liefern. Die Interne Revision kann diese Bemühungen unterstützen, indem sie aufgrund ihrer organisationsweiten Perspektive und ihrer Berichtsbeziehung zu den Leitungsorganen die Koordination und Konsolidierung ermöglicht, dabei jedoch vermeidet, die Verantwortung für Aktivitäten der zweiten Linie zu übernehmen.

Teil II – Das Drei-Linien-Modell in der Praxis

Organisatorischer Kontext

Organisationen unterscheiden sich stark hinsichtlich ihrer Größe, Struktur, Komplexität, Reife, Branche, Risikoexposition und der externen Faktoren, die ihr Geschäft beeinflussen (z. B. Aufsichtsbehörden). Die Umsetzung der drei Linien sollte diese Unterschiede widerspiegeln. Es gibt keine einheitliche Struktur, die für jede Organisation geeignet ist. Die Notwendigkeit separater Funktionen in der ersten, zweiten und dritten Linie hängt weitgehend von der Art und dem Ausmaß der Risiken ab und kann regulatorischen Beschränkungen oder Verpflichtungen unterliegen.

Der besondere Wert der ersten Linie

Zu den Aufgaben der ersten Linie gehören die Konzeption und Umsetzung von Strukturen und Prozessen zur Erreichung der Ziele der Organisation, einschließlich des Managements von Risiken. Die Ziele richten sich nach den strategischen, operativen und administrativen Prioritäten der Organisation, zu denen die Einhaltung einschlägiger Gesetze und Vorschriften sowie die Erfüllung der Bedürfnisse verschiedener Stakeholder gehören. Die Geschäftsleitung – letztlich der CEO – ist gegenüber den Leitungsorganen für die Wirksamkeit und Effizienz der Risikomanagement-, Compliance- und Kontrollprozesse verantwortlich, die Wert für die Stakeholder schaffen und erhalten.

Die Geschäftsleitung delegiert die Verantwortung für die Konzeption und den Betrieb spezifischer Risikomanagement-, Compliance- und Kontrollprozesse in der gesamten Organisation, was auch die Auslagerung bestimmter Prozesse umfassen kann. Je nach Größe und Komplexität der Organisation, gesetzlichen oder aufsichtsrechtlichen Anforderungen oder anderen Faktoren benötigt die Geschäftsleitung möglicherweise unterschiedliche Ebenen oder Arten von Prüfungssicherheit und Beratung, um ihre Verantwortlichkeiten wahrzunehmen.

Der besondere Wert der zweiten Linie

Organisationen mit komplexen Abläufen, erheblichen regulatorischen Verpflichtungen oder sich rasch verändernden Risikoprofilen benötigen häufig eine stärker ausgebaute zweite Linie, die Fachkompetenz in Bereichen wie Compliance, Cybersicherheit, Sicherheit, Finanzkriminalität oder operationelle Risiken bereitstellt. Diese Fachfunktionen tragen dazu bei, die erste Linie anzuleiten, zu unterstützen und zu hinterfragen, und können in Umgebungen mit höherem Risiko oder hohen Compliance-Anforderungen eine kontinuierliche Überwachung durchführen.

Klare Verantwortlichkeiten in Bezug auf Leistung, Überwachung und unabhängige Prüfungssicherheit sind nach wie vor unerlässlich für die Aufrechterhaltung einer wirksamen Governance, unabhängig von der Organisationsstruktur.

Der besondere Wert der dritten Linie

Unabhängig von der Größe oder Reife der Organisation spielt die dritte Linie eine einzigartige Rolle. Die Interne Revision bietet einen ganzheitlichen, organisationsweiten Überblick darüber, wie gut Governance, Risikomanagement, Compliance und Kontrollmaßnahmen als System funktionieren. Dieser organisationsweite Überblick kann koordinierte Maßnahmen zur Prüfungssicherheit fördern und eine integrierte Berichterstattung auf Ebene der Leitungsorgane unterstützen.

Die dritte Linie fungiert als letzter interner Assurance Provider für interne Risiken und Kontrollen und untersucht, wie alle Teile (einschließlich der ersten und zweiten Linie) der Governance-, Risikomanagement-, Compliance- und Kontrolllandschaft zusammenwirken und ob sie gemeinsam die Ziele der Organisation unterstützen.

Diese Unterscheidung verdeutlicht, warum Leitungsorgane in der Regel beschließen, eine dritte Linie in Form einer Internen Revision einzurichten: Sie benötigen Prüfungssicherheit über die allgemeine Kohärenz, Wirksamkeit, Angemessenheit und Zuverlässigkeit der Gesamtheit der Governance-, Risikomanagement-, Compliance- und Kontrollprozesse, nicht nur einzelner Komponenten.

Die Gründe der Leitungsorgane für die Wahrung der Linien

Es liegt in der Verantwortung der Leitungsorgane, sicherzustellen, dass die Organisation über ein ausgewogenes, zuverlässiges und strukturiertes Spektrum an Prüfungs- und Beratungsfähigkeit verfügt. Seine Entscheidungen darüber, ob die Linien eingerichtet, erweitert oder zusammengelegt werden sollen, werden bestimmt durch:

- Die strategische Bedeutung bestimmter Risiken.
- Die Komplexität und der Umfang der Geschäftstätigkeit.
- Das Ausmaß der regulatorischen Anforderungen oder der Erwartungen, Einschränkungen bzw. Verpflichtungen von Stakeholdern.
- Den Bedarf an unabhängiger, objektiver Prüfungssicherheit und fundierten Beratungserkenntnissen darüber, dass das System wie vorgesehen funktioniert und sich weiterhin wirksam weiterentwickelt.

Durch eine angemessene Ausgestaltung der Linien, können die Leitungsorgane sicherstellen, dass Risiken in einer Weise übernommen, angegangen, überwacht und unabhängig beurteilt werden, die dem Kontext der Organisation entspricht.

Outsourcing ändert nichts an der Verantwortung

Manche Organisationen lagern bestimmte Tätigkeiten an externe Anbieter aus. Dies kann dazu beitragen, auf Fachkompetenzen zuzugreifen, Kapazitätsengpässe zu bewältigen oder auf branchenspezifische Anforderungen zu reagieren. Das Outsourcing ändert jedoch nichts an:

- der Aufgabe der betroffenen Funktion innerhalb des Drei-Linien-Modells und
- an der Verantwortung der Leitungsorgane, sicherzustellen, dass die Funktion wirksam, (sofern erforderlich) unabhängig und angemessen gesteuert ist.

Organisationen vergeben häufig Prüfungs- oder Beratungsaufträge an externe Dienstleister. Diese Dienstleister sollten entsprechend der Funktion in der Organisation kategorisiert werden, die sie beauftragt und die ihre Arbeit steuert.

Die Rolle der Internen Revision als integrierendes Element der Prüfungssicherheit

Auch wenn es zu Überschneidungen kommen kann, behält die Interne Revision eine eigenständige Rolle als die Instanz, die den Leitungsorganen den umfassendsten und ganzheitlichsten Überblick darüber vermittelt, wie das gesamte System aus Governance, Risikomanagement, Compliance und Kontrollen funktioniert.

Dies schmälert weder den Wert noch die Fachkompetenz der ersten und zweiten Linie. Vielmehr spiegelt es die einzigartige Positionierung der Internen Revision wider, die funktional den Leitungsorganen gegenüber verantwortlich und strukturell von der operativen Entscheidungsfindung getrennt ist.

Da die Interne Revision auf die Erkenntnisse, die Überwachung und die Beaufsichtigung der ersten und zweiten Linie zurückgreifen kann, ist sie in der Lage, eine Prüfungssicherheit zu bieten, die diese Beiträge miteinander verknüpft und beurteilt, wie wirksam sie zusammenwirken. Die Unabhängigkeit der Internen Revision gewährleistet, dass sie sich entscheiden kann, nicht auf die Arbeit anderer Assurance Provider zurückzugreifen, wenn die Qualitätserwartungen nicht erfüllt werden. Diese letzte Ebene der internen Prüfungssicherheit hilft den Leitungsorganen zu verstehen, ob das Gesamtsystem robust, kohärent und auf die Organisationsziele abgestimmt ist.

Umsetzungsszenarien

Obwohl das Drei-Linien-Modell konzeptionelle Klarheit schafft, ist die Rollenverteilung in realen Organisationen selten so klar und einheitlich. Unterschiede in Größe, Struktur, Reifegrad und Risikoexposition führen dazu, dass sich Zuständigkeiten über die Linien hinweg in der Praxis überschneiden können und Personen Aufgaben übernehmen, die mehr als eine Linie betreffen. Dies ist an sich kein Problem. In vielen Fällen handelt es sich um eine pragmatische Reaktion auf organisatorische Erfordernisse, die jedoch sorgfältige Aufmerksamkeit erfordert, um Klarheit, Verantwortlichkeit und Objektivität zu wahren.

Die folgenden praktischen Regelungen sollen keine allgemein anzuwendenden bewährten Verfahren darstellen, sondern vielmehr praktische Orientierungshilfen für den Umgang mit diesen häufig auftretenden Szenarien bieten. Darüber hinaus können in bestimmten stark regulierten Umfeldern formelle Anforderungen oder gesetzliche Verpflichtungen solche Regelungen einschränken oder verbieten.

Management von Aktivitäten der zweiten und dritten Linie

Es besteht ein Unterschied zwischen der Zusammenlegung von Aufgaben, bei der die Interne Revision mit der Durchführung von Aufgaben der zweiten Linie betraut ist, und Situationen, in denen die Revisionsleitung eine andere Funktion der Prüfungssicherheit beaufsichtigt, was aus praktischen Gründen wie begrenzten Kapazitäten, Ressourcenengpässen oder dem Fehlen spezieller Kompetenzen für die zweite Linie vorkommen kann.

Beispielsweise kann die Revisionsleitung:

- bestimmte Aufgaben oder Funktionen der zweiten Linie beaufsichtigen,
- spezialisierte Risikobereiche koordinieren,
- für organisationsweite Überwachungs- oder Compliance-Aktivitäten verantwortlich sein.

Diese Regelungen zielen häufig darauf ab, die Abstimmung, Koordination und das gegenseitige Vertrauen zwischen den Bereichen Prüfungssicherheit, Überwachung und Beratung zu stärken, wodurch die Kohärenz verbessert wird, ohne die Unabhängigkeit zu beeinträchtigen. Dies kann dazu beitragen, Doppelarbeit zu reduzieren, die Konsistenz zu verbessern und den Leitungsorganen einen ganzheitlicheren Überblick über die Risiken zu verschaffen.

Gleichzeitig können Überschneidungen auch in Form von geteilten Zuständigkeiten bestehen, die gewisse Risiken mit sich bringen:

- Die Vermischung von Rollen kann zu Unklarheiten darüber führen, wer für die operativen Kontrollen verantwortlich ist, wer diese überwacht und wer sie unabhängig beurteilt.
- Gefahren durch Selbstüberprüfung können entstehen, wenn dieselbe Person oder Funktion einen Prozess konzipiert, überwacht und später seine Wirksamkeit bewertet.
- Eine eingeschränkte Transparenz für die Leitungsorgane kann deren Fähigkeit beeinträchtigen, sich voll auf die Prüfungssicherheit zu verlassen, wenn Berichtswege oder Verantwortlichkeiten nicht klar definiert sind.

Diese Risiken bedeuten nicht, dass Überschneidungen an sich problematisch sind. Vielmehr unterstreichen sie die Bedeutung klar definierter Zuständigkeiten und geeigneter Kontrollmecha-

nismen, um sicherzustellen, dass die Rollen komplementär und wirksam bleiben. In bestimmten, stark regulierten Kontexten können formelle Anforderungen solche Szenarien verbieten.

Schutzvorkehrungen zur Wahrung von Klarheit und Objektivität

Um die Integrität der drei Linien zu wahren und gleichzeitig den praktischen Gegebenheiten Rechnung zu tragen, können Organisationen Maßnahmen wie die folgenden umsetzen:

- Transparente und dokumentierte Zuweisung von Zuständigkeiten, beispielsweise in der Geschäftsordnung der Internen Revision.
- Klare Trennung zwischen Beratungsaktivitäten und anschließenden Prüfungstätigkeiten.
- Regelmäßige unabhängige Überprüfung der Bereiche, in denen die Revisionsleitung eine Doppelfunktion innehat.
- Genehmigung des Aufgabenbereichs der Revisionsleitung durch die Leitungsorgane.
- Explizite Kommunikation an die Leitungsorgane, wenn potenzielle Risiken für die Objektivität auftreten.

Mit diesen Schutzvorkehrungen können Überschneidungen wirksam funktionieren und die Koordination sowie die Erkenntnisse stärken, ohne die Unabhängigkeit oder Verantwortung zu beeinträchtigen. Um die Integrität der drei Linien zu wahren, sollten Organisationen Schutzvorkehrungen anwenden, die auf die Art der Überschneidung zugeschnitten sind.

Wenn die Interne Revision Aufgaben der zweiten Linie wahrnimmt

In Situationen, in denen die Interne Revision Aufgaben der zweiten Linie wahrnimmt, sollte die Regelung sorgfältig abgewogen, regelmäßig neu bewertet und vollständig transparent gestaltet werden. Es ist zu berücksichtigen ist, dass dies eine direkte Gefahr der Selbstüberprüfung darstellt. Zu den Schutzvorkehrungen können gehören:

- Eine klare, dokumentierte Begründung dafür, dass die Regelung notwendig ist.
- Umfassende Offenlegung gegenüber den Leitungsorganen hinsichtlich der übernommenen Verantwortung und der damit verbundenen Risiken.
- Sicherstellung, dass eine andere unabhängige Stelle (intern oder extern) für die Dauer der Überschneidung Prüfungssicherheit für diesen Bereich bietet.

Diese Maßnahmen tragen dazu bei, dass die Objektivität der Internen Revision gewahrt bleibt und die Prüfungssicherheit nicht beeinträchtigt wird.

Wenn die Revisionsleitung eine weitere Prüfungs- oder Compliancefunktion beaufsichtigt

Wenn die Revisionsleitung eine Funktion der zweiten Linie beaufsichtigt, während die Interne Revision strukturell getrennt ist, betreffen die Schutzvorkehrungen in erster Linie die organisatorische Klarheit und die Integrität der Berichterstattung und zielen nicht darauf ab, diese Regelung gänzlich zu verbieten. Zu den wichtigsten Schutzvorkehrungen gehören:

- Eine klare Trennung zwischen den operativen Tätigkeiten der beaufsichtigten Funktion und der Prüfungstätigkeit der Internen Revision.
- Eine dokumentierte Zuweisung von Verantwortlichkeiten, die sicherstellt, dass die beaufsichtigte Funktion die Eigenverantwortung für ihre operative, Überwachungs- oder Compliance-Aktivitäten behält.
- Regelmäßige unabhängige Überprüfung aller Bereiche, für die die Revisionsleitung die Verantwortung der Beaufsichtigung trägt, um wahrgenommene oder tatsächliche Beeinträchtigungen der Objektivität zu mindern.
- Genehmigung des erweiterten Aufgabenbereichs der Revisionsleitung durch die Leitungsorgane, wobei sichergestellt wird, dass dieses die Struktur und die damit verbundenen Risiken versteht.
- Laufende, explizite Kommunikation mit den Leitungsorganen, wenn potenzielle oder wahrgenommene Beeinträchtigungen der Objektivität auftreten.

Glossar

Die Definitionen wurden größtenteils aus dem Glossar der Global Internal Audit Standards des IIA übernommen oder hier neu definiert.

Audit Committee – Ein von den Leitungsorganen eingerichteter Ausschuss, der vorgeschriebene Funktionen der Governance wahrnimmt, darunter die Aufsicht über die Interne Revision.

Beratung – Informationen, die den Stakeholdern einer Organisation bereitgestellt werden, ohne dass Prüfungssicherheit geliefert oder Managementverantwortung übernommen wird.

Compliance – Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften, Verträgen, Richtlinien, Verfahren und anderen Anforderungen.

Governance – Die Kombination von Prozessen und Strukturen, die die Leitungsorgane einsetzen, um über die Tätigkeiten der Organisation zu informieren und diese zu leiten, zu managen und zu überwachen, damit die Ziele erreicht werden.

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

Leitungsorgan – Höchstes Gremium, das mit der Governance beauftragt ist, wie z. B.:

- Ein Board of Directors.
- 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 Leitungsorgan 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. Das Leitungsorgan kann bestimmte Zuständigkeiten an ein Gremium, wie ein Audit Committee, delegieren.

Prüfungssicherheit – Aussage, die darauf abzielt, das Vertrauen der Stakeholder in die Governance-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse einer Organisation zu erhöhen.

Prüfungsübersicht – Ein übergeordnetes Dokument, das die ganzheitliche Risikoabdeckung innerhalb der gesamten Organisation durch verschiedene Assurance Provider darlegt. Es hilft dabei, Lücken und Überschneidungen in der Prüfungsabdeckung zu identifizieren.

Revisionsleitung – Begriff, der die Leiterin oder den Leiter der Internen Revision in einer Organisation bezeichnet. Die konkrete Stellenbezeichnung und/oder die Aufgaben können je nach Organisation variieren.

Risikobereitschaft – Die Arten und die Höhe von Risiken, die eine Organisation bereit ist, bei der Verfolgung ihrer Strategien und Ziele einzugehen. Die Leitungsorgane legen die Risikobereitschaft der Organisation fest.

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

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

Über das Institute of Internal Auditors

Das IIA ist ein internationaler Berufsverband, der global mehr als 265.000 Mitglieder betreut und weltweit bereits mehr als 220.000 „Certified Internal Auditor®“ (CIA®)-Zertifizierungen vergeben hat. Das 1941 gegründete IIA gilt weltweit als führende Instanz im Bereich der internen Revision in Bezug auf Standards, Zertifizierungen, Weiterbildung, Forschung und fachliche Beratung. Weitere Informationen finden Sie ***unter theiia.org***.

Über Positionspapiere

Positionspapiere vermitteln die offizielle Haltung und Vision des IIA zu wichtigen Themen, die die Governance, das Risikomanagement, die Compliance und die Kontrolle betreffen. Sie erläutern, wie ein Thema im Kontext der Internen Revision auszulegen oder anzuwenden ist, und dienen dazu, Regulierungsbehörden, Standardsetzer, Leitungsorgane und Führungskräfte zu beeinflussen.

Dieses Dokument basiert auf Prinzipien und schreibt keine Organisationsstrukturen vor. Es sollte unter Anwendung fachlichen Urteilsvermögens und unter Berücksichtigung des Kontexts, der Komplexität und der Anforderungen an die Governance der Organisation angewendet werden. Die Positionspapiere sind nicht Teil des International Professional Practices Framework® des IIA, da sie sich eher an Führungskräfte und nicht in erster Linie an Interne Revisorinnen und Revisoren richten.

Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Bildungszwecken. Dieses Material soll keine endgültigen Antworten auf spezifische Einzelfälle liefern und dient daher lediglich als Leitlinie. Das IIA empfiehlt, in Bezug auf konkrete Situationen unabhängigen fachlichen Rat einzuholen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung für Personen, die sich ausschließlich auf dieses Material verlassen.

Urheberrecht

© 2026 The Institute of Internal Auditors, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Für die Genehmigung zur Vervielfältigung wenden Sie sich bitte an Copyright@theiia.org.

The Institute of Internal Auditors

1035 Greenwood Blvd., Ste. 401

Lake Mary, FL 32746 USA

theiia.org