

The Guardians of Public Trust

IIA President and CEO Richard Chambers, CIA, CGAP, CCSA, reflects on government-sector auditors, a segment of practitioners he describes as the “unsung heroes of our profession.”

Almost four years have passed since the onset of the historic Great Recession, and the U.S. economy is still lurching in and out of recovery. Consequently leaders at all levels of government continue to face daunting fiscal challenges. For example, to help safeguard their jurisdiction’s credit rating and address budgetary concerns, many officials must identify and eliminate every dollar of unnecessary spending and shore up a revenue base sagging under the heavy weight of high unemployment, depressed property values, and sluggish business and consumer spending. Perhaps most imposing of all, they must restore public trust in government, which many Americans angrily perceive ill-served them during the run up to, and in the aftermath of, the financial crisis of 2008.

Lately, I have reflected often about an enduring lesson learned during my quarter-century in audit leadership positions at some of the largest public-sector organizations in the United States, including the Tennessee Valley Authority, the U.S. Postal Service, and the U.S. Army. The ironic and bittersweet lesson is simply this: Government audit professionals can lend a powerful helping hand to the elected and the electorate alike during deeply troubled times such as these, yet in these very circumstances the political “thank you” to auditors for the public service all too often comprises disdain or, worse still, budget and head count reductions.

Just as disturbingly, I also learned during those years that even in the best of times, government auditors are commonly relegated to laboring in anonymity, with their work generating attention only when it is highly critical of government operations. Their compensation is usually a fraction of that awarded to their private-sector counterparts, yet they persevere in overcoming the high political and practical obstacles standing between them and their ultimate goal of effective public service. And that’s why, whenever the occasion arises, I hold up government auditors as the unsung heroes of our profession.

Die Hüter des öffentlichen Vertrauens

Richard Chambers, CIA, CGAP, CCSA, Präsident des IIA, äußert sich zu Revisoren im öffentlichen Sektor - Spezialisten, die er als "unerkannte Helden unseres Berufs" bezeichnet.

Seit dem Beginn der historischen Großen Rezession sind fast vier Jahre vergangen, und die Wirtschaft der USA kämpft immer noch mit dem Aufschwung. Somit sehen sich Führungskräfte aller Regierungsebenen weiterhin entmutigenden finanzpolitischen Herausforderungen ausgesetzt. Um beispielsweise das Credit Rating ihres Bereichs zu gewährleisten und Etatthemen zu adressieren, müssen viele Beamte vermeidbare Ausgaben ansprechen und eliminieren sowie ein gewisses Einnahmeniveau – das unter der großen Last hoher Arbeitslosigkeit, fallender Grundstücks- und Immobilienwerte, schleppend laufender Geschäfte und niedriger Konsumfreudigkeit leidet - sicherzustellen. Die vielleicht größte Bürde ist, das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Regierung wiederherstellen zu müssen, welches viele Amerikaner während des Herannahens und der Folgen der Finanzkrise von 2008 verloren haben.

In letzter Zeit habe ich öfter über eine wiederkehrende Lektion nachgedacht, die ich während meiner 25jährigen Tätigkeit in Führungspositionen der Revisionen bei einigen der größten Organisationen im öffentlichen Sektor der Vereinigten Staaten, unter anderem der Tennessee Valley Authority, des U.S. Postal Service und der U.S. Army gelernt habe. Die ironische und bitter-süße Lektion ist ganz einfach diese: Revisorinnen und Revisoren im öffentlichen Bereich können den Gewählten genauso wie den Wählern während schwierigen Zeiten wie dieser eine große Hilfe sein, jedoch besteht unter genau diesen Umständen das politische "Dankeschön" an staatliche Revisoren oftmals aus Mißachtung oder, noch schlimmer, aus Etat- und Personal-kürzungen.

Genauso beunruhigend ist, das lernte ich ebenfalls während dieser Jahre, dass Revisoren im öffentlichen Bereich, selbst in guten Zeiten gewöhnlich in Anonymität arbeiten, und dass ihre Arbeit nur dann Aufmerksamkeit auf sich zieht, wenn sie sich kritisch gegenüber Regierungstätigkeiten äußern. Ihre Vergütung entspricht normalerweise nur einem Bruchteil der Vergütung der Revisoren im privaten Sektor, trotzdem strengen sie sich an, die hohen politischen und praktischen Hürden zu überwinden, die zwischen ihnen und dem Ziel der Erbringung einer professionellen Arbeit stehen. Und das ist der Grund,

BIG CONTRIBUTIONS, LITTLE FANFARE

An adequately staffed audit activity with a reporting relationship that affords the chief audit executive (CAE) enough independence to make tough calls can assist stressed financial decision-makers in government in many impactful ways. For example, operational auditing is the “bread and butter” of almost every public-sector audit organization. Career government auditors overwhelmingly possess the knowledge and well-practiced skills needed to surface unseen risks and to identify and recommend steps officials can take to make their operations more efficient and effective while lowering their costs. These steps often include painful and potentially divisive actions politicians are reluctant to initiate without “cover,” such as downsizing, consolidating, or eliminating marginal public service programs, functions, and even entire agencies. Moreover, the deterrent nature of having an effective audit function in place often means that government will work better, smarter, faster, and cheaper on the public’s behalf, of its own volition.

Credible financial statements are critical to private and public organizations alike that must rely on lenders or the capital markets to fund current operating deficits and accumulated debt. In industry, the board of directors customarily engages an external audit firm to review and provide broad assurance on the accuracy and completeness of management’s financial reporting. In the public sector, it often is left to the CAE to assure stakeholders — ranging from the audit committee or other oversight body to elected and appointed oversight officials and the public at large — that management’s financial statements are prepared accurately and presented in accordance with established criteria. Government CAEs also are often asked to assure that the entity has adhered to relevant financial compliance requirements and that internal controls over financial reporting and related processes are designed and implemented appropriately. The independent, nonpartisan U.S. Government Accountability Office (GAO), which reports to Congress, is a stalwart in this regard and, in fact, the GAO annually audits the consolidated financial statements of the federal government and its component executive branch entities.

warum ich, wann immer sich die Gelegenheit bietet, die Revisoren im öffentlichen Bereich als die unerkannten Helden unseres Berufsstands bezeichne.

Großer Beitrag, wenig Beachtung

Eine personell ausreichend ausgestattete Revisionsfunktion mit Berichtslinien, die dem Leiter der Internen Revision genügend Unabhängigkeit bieten, um schwierige Entscheidungen treffen zu können, kann finanzielle Entscheidungsträger der Regierung in schwierigen Phasen auf wirkungsvolle Weise unterstützen. Die Prüfung der Geschäftsprozesse gehörte zum Beispiel zum Tagesgeschäft fast einer jeden Revisionsorganisation, die im öffentlichen Sektor tätig ist. Hervorragende Revisoren im öffentlichen Bereich besitzen in herausragendem Maß Fachwissen und Erfahrungen, die notwendig sind, um verborgene Risiken aufzudecken, Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren und Empfehlungen auszusprechen, die die Verantwortlichen umsetzen sollten, um ihre Tätigkeit - bei gleichzeitiger Kostenreduzierung - effizienter und effektiver zu gestalten. Diese Schritte beinhalten oftmals schmerzhaft und potentiell polarisierende Handlungen, die Politiker ungern ohne eine entsprechende „Absicherung“ einleiten, wie z. B. die Reduzierung, Zusammenlegung oder Abschaffung verzichtbarer Öffentlichkeitsprogramme oder -funktionen und sogar ganzer Aufgaben. Der abschreckende Charakter einer etablierten und effektiv arbeitenden Revisionsabteilung führt zudem häufig dazu, dass Behörden aus eigenem Antrieb besser, überlegter, schneller und kostengünstiger zum Wohle der Öffentlichkeit arbeiten.

Eine verlässliche Finanzberichterstattung ist für private und öffentliche Organisationen, die auf Kreditgeber oder den Kapitalmarkt angewiesen sind, um Liquiditätsengpässe und akkumulierte Verbindlichkeiten zu finanzieren, gleichermaßen entscheidend. Im privaten Sektor beauftragt die Geschäftsleitung üblicherweise einen externen Prüfer, um sich umfassende Gewissheit über die Ordnungsmäßigkeit und Vollständigkeit der Finanzberichterstattung zu verschaffen. Im öffentlichen Sektor ist es oftmals den Revisionsleitern überlassen, den Stakeholdern - die vom Audit Committee, vom Prüfungsausschuss oder anderen Aufsichtsgremien bis hin zu gewählten oder ernannten Aufsichtsbeamten und der Öffentlichkeit im Allgemeinen reichen - zu versichern, dass die Finanzberichterstattung ordnungsgemäß erstellt und entsprechend der etablierten Kriterien präsentiert wurden. Von Revisionsleitern im öffentlichen Bereich wird oft verlangt sicherzustellen, dass der Rechtsträger relevante, finanzielle Compliance-Verpflichtungen einhält und dass rechnungslegungsbezogene und mit diesen verwandten Prozesse definiert und ein entsprechendes Internes Kontrollsystem implementiert

The conventional wisdom is that government cannot be effective in the absence of public trust. Government auditors play a central role in fostering such trust, and have even been referred to as the guardians of public trust. Without them, citizens would lack credible insight into the soundness of the many inner workings of government — not just of its financial reporting and internal control processes.

GROWING CHALLENGES, DECLINING RESOURCES

A recent IIA survey suggests that impressive numbers of federal, state, and local government audit leaders throughout North America have developed and are effectively implementing strategies for adding value to their stakeholders in today's challenging and dynamic political environment. A substantial 38 percent of respondents, 90 percent of whom are CAEs or their direct reports, changed their internal audit focus and coverage more than usual during the recession to meet the emerging needs and expectations of their senior management, their oversight body, and the taxpaying public. They are placing even more emphasis now on high-value operational (62 percent), compliance (62 percent), and fraud (51 percent) auditing as well as on ferreting out crucial expense containment or reduction opportunities (49 percent). Large numbers of respondents also are maintaining or have recently assumed responsibility for some nontraditional government audit roles and responsibilities, most notably fraud investigations (63 percent), risk management (37 percent), managing the ethics hotline (32 percent), and conducting ethics investigations (20 percent).

As a result of these responsive changes, a substantial majority of respondents say their jurisdiction's executive management (70 percent) and oversight entity (72 percent) would rate internal audit's current performance as good or outstanding. Despite this highly positive perception, however, many decision-making officials apparently regard at least some degree of assurance as dispensable during this time of financial austerity. A substantial 30 percent of survey respondents, for example, are being forced to cut their budgets this year while 13 percent must cut head count. Simi-

ist. Das unabhängige, unparteiische U.S. Government Accountability Office (GAO), das an den Kongress berichtet, ist in dieser Hinsicht sehr strikt und prüft jährlich den Staatshaushalt der U.S.-Bundesregierung und der nachgeordneten Behörden.

Es ist allgemein bekannt, dass eine Regierung ohne das Vertrauen der Öffentlichkeit nicht wirkungsvoll arbeiten kann. Revisoren in öffentlichen Unternehmen spielen bei der Herstellung dieses Vertrauens eine zentrale Rolle und können als Hüter des öffentlichen Vertrauens gesehen werden. Ohne diese würden den Bürgern glaubwürdige Einblicke in die Solidität vieler interner Regierungstätigkeiten fehlen - und zwar nicht nur in die Finanzberichterstattungsprozesse und das interne Kontrollsystem.

Wachsende Herausforderungen, schrumpfende Ressourcen

Eine kürzlich vom IIA durchgeführte Umfrage besagt, dass beeindruckend viele Revisoren in Bundes-, Staats- und Kommunalbereichen in ganz Nordamerika wertsteigernde Strategien für ihre Stakeholder entwickelt haben und diese effektiv in dem heutigen herausfordernden und dynamischen politischen Umfeld umsetzen. Beachtliche 38 Prozent der Befragten, von denen wiederum 90 Prozent Revisionsleiter oder diesen direkt berichtspflichtige Mitarbeiter sind, änderten ihre internen Revisions-schwerpunkte während der Rezession stärker als normalerweise, um den auftauchenden Notwendigkeiten und Erwartungen der Geschäftsleitung, der Aufsichtsgremien und der steuerzahlenden Öffentlichkeit gerecht zu werden. Sie legen jetzt besonderen Wert auf hochwertige Geschäftsprozessprüfungen (62 Prozent), Compliance (62 Prozent) und Fraud (51 Prozent) ebenso wie auf das Identifizieren von Kostenreduzierung Einsparmöglichkeiten (49 Prozent). Viele der Befragten haben oder übernahmen kürzlich Verantwortung für eher untypische Aufgaben der Revision, in öffentlichen Bereichen wie Bekämpfung von Fraud (63 Prozent), Risikomanagement (37 Prozent), das Verwalten der Ethik-Hotline (32 Prozent) und die Leitung von Prüfung des ethischen Verhaltens der Organisation (20 Prozent).

Eine beträchtliche Mehrheit der Befragten gab an, dass deren zuständige Geschäftsleitung (70 Prozent) sowie deren Aufsichtsgremium (72 Prozent) die bedarfsgerechten Veränderungen und derzeitige Leistung der Internen Revisoren als gut bis hervorragend bewertet. Trotz dieser äußerst positiven Wahrnehmung betrachten jedoch viele Entscheidungsträger des öffentlichen Sektors Prüfungsleistungen offensichtlich zu einem gewissen Grad während dieser Zeiten der knappen Mittel als verzichtbar. Eine beträchtliche Zahl

larly, more than half of respondents are being required to shoulder their changing and growing coverage load as best they can with the same level of funding (53 percent) and manpower (70 percent).

These figures frankly do not surprise me, because I was compelled to downsize my audit activities more than once. Still, such numbers are bitterly disappointing because downsizing mandates all too often are based on little more than a vague feeling that there are too many auditors looking over management's shoulder during a time of painful and contentious decision-making. If you were a public official, wouldn't it be tempting to resent and retaliate — when seemingly defensible — against those who might publicly question the efficacy of your decisions and their consequences?

In fact, the transparency mandated by the many U.S. "sunshine" and other open public records laws — the federal Freedom of Information Act, for example — present unique and daunting challenges to government auditors even in sound economic times. Imagine, for instance, that even a draft audit report could be the subject of tomorrow's local, state, and national news headlines.

MORE SIMILARITIES THAN DIFFERENCES

After leaving government auditing and then serving in IIA leadership for several years, I assumed a challenging role at PricewaterhouseCoopers LLP that comprised, in large part, assessing the internal audit quality of many of the largest for-profit enterprises in the United States. People often asked at the time how I could be a credible assessor of, and adviser to, these large companies given my background in government and not-for-profit organization leadership. My answer was that there is not much difference in the fundamental approaches and processes employed by leading CAEs of all types of organizations.

For example, all leading CAEs audit the entity's strategic, operational, financial, reputational, IT, and other significant risks surfaced by a comprehensive, dynamic assessment process. All embrace testing fraud controls as a routine engagement objective and, of

von 30 Prozent der Umfrageteilnehmer sind zum Beispiel gezwungen, ihr Budget dieses Jahr zu kürzen, während 13 Prozent Personal reduzieren mussten. Gleichermaßen wurde von mehr als der Hälfte der Befragten gefordert, die geänderten und erweiterten Aufgabenbereiche bei gleichbleibenden Finanzmitteln (53 Prozent) und Personalausstattung (70 Prozent) so gut es geht abzudecken.

Diese Zahlen überraschen mich ehrlich gesagt nicht, da ich gezwungen war, meine Revisionsaktivitäten mehr als einmal zu reduzieren. Trotzdem sind solche Zahlen sehr enttäuschend, denn die Reduzierung von Aufträgen basiert nur allzu oft auf nicht mehr als einem vagen Gefühl, dass während einer Zeit schmerzhafter und umstrittener Entscheidungsfindungen zu viele Revisoren über die Schulter der Entscheidungsträger schauen. Wenn Sie ein öffentlicher Entscheidungsträger wären, wäre es nicht verlockend - wenn es vertretbar zu sein scheint - gegen diejenigen vorzugehen, die öffentlich die Effizienz Ihrer Entscheidungen und deren Konsequenzen in Frage stellen?

Tatsächlich stellt die Transparenz, die von dem „Sunshine Law“ und anderen Gesetzen, welche Offenlegungspflichten in den Vereinigten Staaten vorschreiben – wie bspw. der Federal Freedom of Information Act – die Revisoren des öffentlichen Sektors selbst in wirtschaftlich gesunden Zeiten vor einzigartige und gewaltige Herausforderungen. Stellen Sie sich zum Beispiel vor, dass selbst der Entwurf eines Prüfungsberichtes schon morgen das Thema der lokalen, überregionalen und nationalen Schlagzeilen sein könnte.

Mehr Gemeinsamkeiten als Gegensätze

Nachdem ich nicht mehr als Revisor im öffentlichen Sektor arbeitete und anschließend mehrere Jahre eine Leitungsfunktion beim IIA inne hatte, übernahm ich herausfordernde Aufgabe bei PricewaterhouseCoopers LLP, die zu einem großen Teil beinhaltete, die Qualität der Internen Revision vieler der größten gewinnorientierten Unternehmen der Vereinigten Staaten zu beurteilen. Ich wurde zu dieser Zeit oft gefragt, wie ich ein glaubwürdiger Gutachter und Berater für diese großen Firmen sein könne, wenn man von meinem Hintergrund im öffentlichen Bereich und als Führungskraft bei einer Non-Profit Organisation ausgeht. Meine Antwort darauf war, dass es nicht so viele Unterschiede in der Anwendung wesentlicher Ansätze und Prozesse von Revisionsleitern in den verschiedenen Arten von Organisationen gibt.

Zum Beispiel prüfen alle führenden Revisionsleiter strategische, operationelle, finanzielle, IT-, Reputations- und andere erhebliche Risiken ihres Prüfungsobjektes, die durch einen umfassenden dynamischen Bewertungsprozess zum

course, all strive to achieve independence by establishing reporting relationships to the audit committee or other applicable governance oversight body and as high up in management as possible — ideally the CEO or top elected or appointed official. More generally, there is a high degree of alignment between The IIA's International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards), adhered to by CAEs of for-profit and not-for-profit organizations, and the GAO's somewhat more comprehensive and interpretive Generally Accepted Government Auditing Standards (Yellow Book), used by federal-level and many other government audit professionals.

To be sure, there are some differences in the relative strengths of auditors in different types of organizations. For example, private-sector CAEs generally seem more adept at conducting continuous risk assessments and are more likely to adopt rotational staffing strategies, while the CAEs of government and not-for-profit organizations seem to have better instincts about reputational risks. There are, of course, also some significant differences in the responsibilities of auditors with organizations of varying types. For example, in addition to undertaking independent financial statement audits in the manner of public accounting firms, most government auditors must report externally as well as to the audit committee and to executive management. As an inspector general, for instance, I had to report semiannually to Congress and the U.S. public, and this external reporting relationship alone made my audit function different than internal audit activities in the private sector.

Based on these strengths and differences, I counsel my former government audit peers to maintain a risk-based focus, continuously monitor stakeholder expectations, emphasize speed and efficiency in the audit process, benchmark against leading private- and public-sector practices, and deploy rotational staffing strategies to gain more insight into the entities they are auditing while building client appreciation for the value of audit. And I urge them to showcase the attributes that will serve them and the reputation of our profession well during these continuing difficult financial times: fairness and objectivity, patience, empathy, common sense, a strong ethical compass, candor, and perhaps most of all, courage.

Vorschein gekommen sind. Alle befürworten Fraudkontrollen als routinemäßige Aufgabe, und natürlich streben alle Unabhängigkeit an, indem sie eine direkte Berichtslinie zum Prüfungsausschuss oder anderen entsprechenden Überwachungsorganen etablieren, dies nach Möglichkeit auf höchster Managementebene -idealerweise zum Vorsitzenden der Geschäftsführung oder einer entsprechenden offiziell ernannten Amtsperson. Noch allgemeiner gesagt, gibt es ein hohes Maß an Übereinstimmung zwischen den *Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (Standards)*, an die sich die Revisionsleiter von gewinnorientierten und auch gemeinnützigen Organisationen halten und den etwas umfassenderen *Generally Accepted Government Auditing Standards (Yellow Book)*, die von Revisoren auf Bundesebene und in vielen anderen öffentlichen Bereichen in den USA benutzt werden.

Selbstverständlich gibt es einige Unterschiede in den jeweiligen Stärken von Revisoren innerhalb unterschiedlicher Organisationsformen. Zum Beispiel scheinen Revisionsleiter im privaten Sektor generell erfahrener zu sein bei der Durchführung kontinuierlicher Risikoeinschätzungen und wenden häufiger Strategien der Mitarbeiterrotation an, während die Revisionsleiter im öffentlichen Bereich und bei gemeinnützigen Organisationen stärker in Bezug auf rufschädigende Risiken sind. Es gibt natürlich auch wesentliche Unterschiede in den Verantwortlichkeiten der Revisoren unterschiedlicher Organisationsformen. Zum Beispiel müssen die meisten Revisoren des öffentlichen Sektors neben der unabhängigen Durchführung von Jahresabschlussprüfungen nach Art der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ihre Ergebnisse nicht nur an den Prüfungsausschuss und das Überwachungsorgan oder leitende Führungskräfte berichten, sondern zusätzlich auch an Externe. Als Generalinspekteur musste ich beispielsweise halbjährlich dem Kongress und der U.S. Öffentlichkeit berichten, allein diese externe Berichterstattung unterschied meine Funktion als Revisor von Internen Revisionsaktivitäten im Privatsektor.

Auf diesen Stärken und Unterschieden basierend berate ich meine früheren Revisionskollegen im öffentlichen Sektor dahingehend, einen risikobasierten Fokus beizubehalten, ständig die Erwartungen der anspruchsberechtigten 'Stakeholder' zu beobachten, Schnelligkeit und Effizienz des Revisionsprozesses hervorzuheben, sich an führenden Ansätzen im privaten und öffentlichen Sektor zu messen und eine Strategie der Mitarbeiterrotation einzusetzen, um mehr Einsicht in die Bereiche, die sie prüfen, zu gewinnen und gleichzeitig Wertschätzung für ihre Arbeit aufzubauen. Und ich rate dringend, diejenigen Eigenschaften herauszustellen, die ihnen und dem Ruf unseres Berufstandes in diesen Zeiten anhalten-

der schwieriger finanzieller Probleme zu Gute kommen, Fairness und Objektivität, Geduld, Einfühlungsvermögen, gesunder Menschenverstand, eine starke ethische Ausprägung, Aufrichtigkeit und – vielleicht am allerwichtigsten - Mut.

Life and Death Lessons for Government Auditors

The professionals who audit federal, state, and local governments or other public entities must cope daily with career-threatening political risks from which private-sector internal auditors are largely immune. During my more than 25 years in public-sector audit management, I learned five enduring lessons about mitigating these risks while still performing high-value audits:

- **Never forget that you're auditing in the theater of politics.** Keep in mind that the principal actors in this theater believe passionately in the right-mindedness of their policies and programs and generally are convinced that they are always, or almost always, right. Moreover, government career longevity is periodically decided by a fickle electorate.
- **Be sure your glass house is shatterproof before you throw stones.** Government auditors who fail to keep their own house in order and unflinchingly adopt our profession's leading practices are highly vulnerable to political retaliation.
- **You can be correct 1,000 times, but you can't afford to be wrong once about an audit finding without permanently jeopardizing your credibility.** I have observed or read accounts of too many excellent government auditors losing their jobs or being relegated to menial assignments in the aftermath of one erroneous audit conclusion subsequently reported in the media. Credibility is essential to any internal auditor. Once lost, it can be difficult to regain.
- **Just because you're paranoid doesn't mean they won't come after you.** Govern-

Überlebensstrategien für Revisoren im öffentlichen Sektor

Revisoren, die Länder-, Bundes- sowie Gemeindeverwaltungen oder andere öffentliche Einheiten prüfen, müssen täglich mit karrierebeeinträchtigenden politischen Risiken umgehen, vor denen Revisoren, die im privaten Sektor tätig sind, weitestgehend geschützt sind. Während meiner mehr als 25jährigen Erfahrungen im Revisionsmanagement im öffentlichen Sektor lernte ich fünf immerwährende Lektionen, die dabei helfen, diese Risiken abzuschwächen, aber trotzdem hochwertige Prüfungen durchzuführen:

- **Vergessen Sie niemals, dass Sie im Politik-Theater prüfen.** Vergessen Sie nicht, dass die Hauptakteure in diesem Theater leidenschaftlich an die Richtigkeit ihrer Politik und ihrer Programme glauben und in der Regel überzeugt davon sind, dass sie immer, oder meistens, Recht haben. Außerdem wird die Lebensdauer von Regierungskarrieren periodisch von launischen Wählern entschieden.
- **Vergewissern Sie sich, dass Ihr Glashaus steinschlagsicher ist, bevor Sie selbst mit Steinen werfen.** Revisoren im öffentlichen Sektor, die nicht in der Lage sind, ihr eigenes Haus in Ordnung zu halten und stets die führenden professionellen Revisionsansätze übernehmen, sind höchst anfällig für politische Vergeltungsschläge.
- **Auch wenn Sie tausend mal richtig gelegen haben, können Sie es sich nicht leisten, auch nur einmal bei einem Prüfungsurteil falsch zu liegen, ohne Ihre Glaubwürdigkeit dauerhaft in Frage zu stellen.** Ich habe zu viele exzellente Revisoren des öffentlichen Sektors beobachtet oder von ihnen gelesen, die ihre Arbeit verloren haben oder aber zu niedrigeren Tätigkeiten degradiert worden sind als Folge eines falschen Prüfungsergebnisses, über das in den Medien berichtet wurde. Glaubwürdigkeit ist für jeden Internen Revisor unerlässlich. Einmal verloren, ist es schwierig, sie zurückzugewinnen.
- **Nur weil Sie 'paranoid' sind, heißt das nicht, dass Sie nicht verfolgt werden.**

ment auditors will inevitably make at least some political enemies even if their work is un-failingly correct and in the public interest. News reports surface virtually every day of government auditors who endure the wrath of elected or appointed officials who object to a critical audit report.

- **Little stones cause the biggest waves.** Politicians and the public alike will be able to better identify in many instances with small-dollar audit findings than with big ones. As inspector general of the Tennessee Valley Authority I found, for example, that a few thousand dollars spent on the furnishings of an executive's office would make the front page of every newspaper in the region. But a finding that the authority could save millions of dollars through more efficient contracting practices would go largely unreported because reporters knew the public could not relate to that much complex waste.

Revisoren im öffentlichen Sektor werden sich zwangsläufig zumindest ein paar politische Feinde machen, selbst wenn ihre Arbeit immer unfehlbar und im öffentlichen Interesse ist. Die Medien berichten buchstäblich jeden Tag über Revisoren im öffentlichen Sektor, die den Zorn von gewählten oder offiziell ernannten Amtspersonen ertragen müssen, die einem kritischen Revisionsbericht widersprechen.

- **Kleine Steine erzeugen die größten Wellen.** Politiker wie auch die Öffentlichkeit werden in vielen Fällen besser in der Lage sein, sich eher mit kleinen als mit großen Prüfungsfeststellungen zu identifizieren. In meiner Funktion als Generalinspekteur der Tennessee Valley Authority habe ich zum Beispiel festgestellt, dass es ein paar tausend Dollar, ausgegeben für die neue Büroausstattung einer Führungskraft, in die Schlagzeilen jeder Zeitung der Region schaffen. Aber die Erkenntnis, dass die Behörde Millionen von Dollar durch effizientere Vertragspraktiken sparen könnte, tauchte weitgehend nicht auf, denn die Berichterstatter wissen, dass die Öffentlichkeit eine so unübersichtliche Verschwendung nicht einordnen kann.

Copyright © 2011 by The Institute of Internal Auditors, 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201, USA. Alle Rechte vorbehalten.

No part of this publication may be reproduced, stored in any retrieval system, or transmitted in any form by any means electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of the IIA, Inc. or DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (DIIR e.V.), Frankfurt/Main, Germany.

Die (auch teilweise) Verwertung dieser Veröffentlichung, insbesondere ihre Vervielfältigung, Einspeicherung in Abfragesystemen sowie ihre Übertragung in gleich welcher Form, ob elektronisch, mechanisch, durch Fotokopien, Bild- und Ton-Aufnahmen oder in sonstiger Weise, ist nur mit schriftlicher Genehmigung des DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (DIIR e.V.), Frankfurt/Main, Deutschland, zulässig.