

Die fünf Erkenntnisse aus der IKS-Konferenz vom 24. November 2021

- 1. Der Begriff IKS leistet der guten Sache leider einen Bärendienst.**
- 2. Viele Wege führen zu einem wirksamen IKS.**
- 3. Damit das IKS gelebt werden kann, braucht es Klarheit, Transparenz und Austausch.**
- 4. Ein wirksames IKS schützt – nicht nur das Organisationsvermögen.**
- 5. Risikomanagement und IKS sind nicht (mehr) zwei getrennte Disziplinen.**

Der Begriff IKS leistet der guten Sache leider einen Bärendienst.

Die Konferenzteilnehmer und -teilnehmerinnen waren sich einig, dass der Begriff «Internes Kontrollsystem» leider oft missverstanden wird, da die einzelnen Worte eher negativ konnotiert sind. Ein Versuch zur Klärung:

Das Wort **Intern** steht weder stellvertretend für «Interne Revision», noch dass eine ehemals externe Kontrolltätigkeit nach innen verlagert worden wäre.

Besser wäre deshalb **Selbst-**(-Kontrolle) anstatt interner Kontrolle. Auch deshalb, weil die Kontrollen nicht für die Chefs oder Revisoren sind, sondern Zeugnis für gute Arbeit liefern soll.

Das Wort **Kontrolle** kann im deutschen Sprachraum auch Überwachung heissen. Aber wer möchte schon in einer Big-Brother-Organisation arbeiten?

Das Wort «Controls» – so der ursprüngliche Begriff aus den USA – bedeutet nicht Überwachung, sondern etwas **unter-Kontrolle-halten**. Und das ist eine Tugend («deutsche Gründlichkeit»). Eine Tugend, die Garant für Qualitätsarbeit ist.

Mit dem Wort **System** verbinden viele Komplexität und Überdimensionierung. Beides ist teuer, ineffizient und schliesslich unnütz.

Besser wäre gar nicht von System zu sprechen, oder es wenigstens so zu bezeichnen, was es im Idealfall wirklich ist – ein **Steuerungs-** oder Führungsinstrument.

Viele Wege führen zu einem wirksamen IKS.

Jede Organisation muss für sich selbst entscheiden, welches der richtige Weg zum IKS ist. Entscheidend für Effizienz und Effektivität ist **auf Bestehendem aufsetzen**.

Wer ein Qualitätsmanagementsystem hat, kann da beginnen.

Wer über eine Prozessdokumentation verfügt, beginnt dort.

Wer sich zuerst einen Risikoüberblick verschaffen will, beginnt mit dem Riskmanagement.

Was auf jeden Fall verhindert werden sollte, ist parallel zu Bestehendem eine zusätzliche **IKS-Dokumentation** zu erstellen.

Der ultimative Test, ob das IKS von den Mitarbeitenden akzeptiert ist, ist bestanden, wenn Mitarbeitende das IKS freiwillig auch für ihre **operativen Arbeiten** verwenden wollen.

Damit das IKS gelebt werden kann, braucht es Klarheit, Transparenz und Austausch.

Die Podiumsteilnehmer und -teilnehmerinnen sowie die Referenten waren sich einig, dass Klarheit, Transparenz und Austausch die Schlüssel zu einem gelebten IKS sind.

Klarheit kann am besten erreicht werden, wenn die Mitarbeitenden **Mitsprache** bei der Erarbeitung der Kontrollen haben.

Vorgesetzte sollten Kontrollen immer erst nach Anhörung der betroffenen Kontrollpersonen einführen.

Transparenz ist kein Selbstzweck. Transparenz sollte so gestaltet sein, dass sie die **Verbindlichkeit** und **Verlässlichkeit** der Kontrolltätigkeiten fördert.

OK-Klicks ohne echte Kontrollen führen ein IKS ad absurdum.

Der Austausch wird gefördert durch eine regelmässige **Berichterstattung**.

Sie muss weder umfangreich noch aufwändig sein. Wichtig ist, dass damit das Gespräch zur Wirksamkeit des IKS in der Organisation am Leben erhalten bleibt.

Ein wirksames IKS schützt – nicht nur das Organisationsvermögen.

Das IKS schützt nicht nur das Organisationsvermögen, sondern auch die Mitarbeitenden und die Organe. Zudem kann es Prüfungshandlungen reduzieren.

Die grösste Herausforderung für ein IKS ist die **Verhinderung von deliktischen Handlungen**.

Wenn kriminelle Energie am Werk ist, können Verfehlungen ohne Hinweisgeber oft lange nicht entdeckt werden.

Ein gut geführtes IKS gibt auch Auskunft über die **Sorgfalt in der Geschäftsbesorgung**. Je sorgfältiger «geschäftet» wird, desto tiefer ist das Risiko von Pflichtverletzungen.

Somit kann auch das Risiko einer persönlichen Haftung von Leitungsorganen und Mitarbeitenden reduziert werden.

Prüforgane können ihre aussagebezogenen **Prüfungshandlungen reduzieren**, wenn sie sich auf das IKS und dessen Wirksamkeit verlassen können.

Es lohnt sich aktiv bei der jährlichen Vorbesprechung der Prüfungsstrategie zu fragen, ob die Wirksamkeit des IKS genügt, damit die Prüfungshandlungen reduziert werden können.

Risikomanagement und IKS sind nicht (mehr) zwei getrennte Disziplinen.

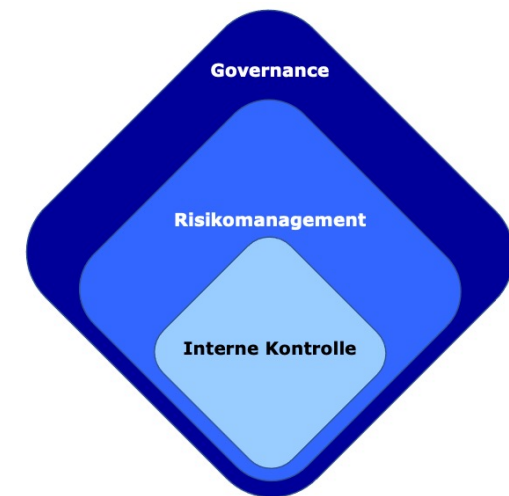
Im ursprünglichen COSO-Modell war das IKS der ersten und das Risikomanagement der zweiten «Line of Defence» zugeordnet. Diese Sicht ist zwischenzeitlich überholt.

Das aktuelle Drei-Linien-Modell des «Institute of Internal Auditors (IIA)» vom Juli 2020 ordnet IKS und Riskmanagement nicht mehr klar der ersten und zweiten Linie (Line of Defence) zu.

Die **Verantwortung des Managements** zur Erreichung der Organisationsziele umfasst sowohl Rollen der ersten als auch der zweiten Linie.

Das **Risikomanagement** stellt sicher, dass Auftrag und Vision des Unternehmens mittels Strategie und Organisation umgesetzt werden können.

Das **IKS** stellt sicher, dass Steuerung und Kontrolle der operationellen Prozessrisiken und risikobasierten Massnahmen wirksam erfolgen.



¹<https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/dowloads/Three-Lines-Model-Updated-German.PDF>

Quelle: COSO Internal Control – Integrated Framework, 2013, S. 181