

Gemeinsame Arbeitsgruppe
des Instituts der Rechnungsprüfer Deutschlands
der Vereinigung der örtlichen Rechnungsprüfung in NRW e.V.
der Vereinigung der Rechnungsprüfungsleiter der Großstädte NRW
sowie der Kommunalprüfung Hessen
in Zusammenarbeit mit Fortbildungseinrichtungen für Beschäftigte
der Kommunalverwaltung in Nordrhein-Westfalen und Hessen
in Sachsen und Baden-Württemberg

2014

FORTBILDUNG FÜR DIE RECHNUNGSPRÜFUNG

Konzept und Leitfaden | Mai 2014

Inhalt

Vorwort	3
Leitbild	3
Anforderungen	4
Zu den Vorüberlegungen	5
Rollen.....	5
Kompetenzen	5
Mitwirkende der Arbeitsgruppe.....	7
Fachkundige Unterstützung	7
Leitung der Arbeitsgruppe	7
Die 16 wichtigsten geforderten Fähigkeiten an <u>Rechnungsprüfer</u> und Rechnungsprüferinnen und deren Bewertungsstufen.....	8
Die 16 wichtigsten geforderten Fähigkeiten an Erfahrene <u>Prüferin/</u> Erfahrener Prüfer ohne Führungsverantwortung (Seniorprüfer) und deren Bewertungsstufen	9
Die 16 wichtigsten geforderten Fähigkeiten an Erfahrene <u>Prüferin/</u> Erfahrener Prüfer mit Führungsverantwortung (Prüfungsleiter) <u> und</u> deren Bewertungsstufen	10
Die 16 wichtigsten geforderten Fähigkeiten an Leitung einer Rechnungsprüfung mit bis zu 10 Personen und deren Bewertungsstufen.....	11
Die 16 wichtigsten geforderten Fähigkeiten an <u>Leitung</u> einer Rechnungsprüfung mit über 10 Personen und deren Bewertungsstufen.....	12
Erläuterung des <u>von</u> Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Rechnungsprüfungen geforderten „Fachwissens“	13
Grundlagen der Rechnungsprüfung als Leitfaden zum Modulprogramm	15
1. Einbindung und Auftrag der kommunalen Rechnungsprüfung	17
2. Selbstverständnis der kommunalen Rechnungsprüfung	17
3. Veränderungsfunktion des Prüfers	18
4. Voraussetzungen für eine wirkungsvolle Rechnungsprüfung.....	20
5.1. Grundregeln der Gesprächsführung in der Rechnungsprüfung	20
5.2. Grundregeln für die Schriftsprache in der Rechnungsprüfung.....	21
5.3. Umgang mit divergierenden Positionen	21
5.4. Unabhängigkeit der Rechnungsprüfung	22

5.5. Risikoorientierte Prüfung.....	23
5.6. Prüfungsplanung.....	23
5. Aufgabenschwerpunkte	24
5.1. Einzelfall-Prüfungen → Systemprüfungen.....	24
5.2. Ordnungsmäßigkeitsprüfungen (Gesetzmäßigkeitsprüfungen) → Wirtschaftlichkeitsprüfungen → Zweckmäßigkeitsprüfungen (Wirkungsprüfungen)	25
5.3. ex-post-Prüfungen → prozessbegleitende Prüfungen → ex-ante-Prüfungen.....	26
5.4. Fehlerfeststellung → Risiken erkennen → Chancen erkennen.....	27
5.5. Prüfung von Einzelvorgängen/Produkten/Leistungen/Prozessen → Prüfung der Effektivität der Überwachung	28
5.6. Zusammenfassung	28
Fortbildung für Prüfungsleitungen und Zertifikatsangebot für Rechnungsprüfer - Rahmenkonzept	31
Überlegungen der Arbeitsgruppe.....	31
Fortbildung für Prüfungsleitungen.....	31
Zertifikatsangebot für Rechnungsprüfer	315
 Anhang 1	 45
Detailliertes Muster für die Inhalte der Basis- und Aufbaumodule	45
Basis-Modul A – Teil 1: Grundlagen der Rechnungsprüfung	46
Basis-Modul A – Teil 2: Prüfungs-, Kommunikations- und Beratungs-kompetenz	50
Aufbau-Modul B – Teil 1: Zielorientierung, Geschäftsablauf u. Prozesse.....	51
Aufbau-Modul B – Teil 2: Risikoorientierung, Prüfung des Internen Kontrollsystems, Wirksamkeit von Prüfung	51
 Anhang 2	 53
Definition der Kernkompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Rechnungsprüfung.....	53
 Anhang 3	 75
Leitfaden zum Modulprogramm_Kurzfassung.....	75
 Anhang 4	 77
Leitfaden zum Modulprogramm Checkliste	77

Vorwort¹

Mitglieder des IDR (Instituts der Rechnungsprüferinnen und Rechnungsprüfer in Deutschland e.V.), der VERPA (Vereinigung der örtlichen Rechnungsprüfungen in Nordrhein-Westfalen e.V.), der VLRG (Vereinigung der Leiterinnen und Leiter der Rechnungsprüfungen der Großstädte in Nordrhein-Westfalen) und der Kommunalprüfung Hessen haben eine gemeinsame Arbeitsgruppe gebildet. Ziel dieser Arbeitsgruppe ist es, in möglichst breit angelegter Abstimmung der Verantwortlichen für die kommunale Rechnungsprüfung ein auf den Anforderungen einer moderner Rechnungsprüfung (Leitbild des kommunalen Rechnungsprüfers) basierendes Schulungs- und Personalentwicklungskonzept zu entwickeln. Hierbei wurden Sie tatkräftig unterstützt von der Gemeindeprüfungsanstalt NRW, dem Institut für Verwaltungswissenschaften Gelsenkirchen, dem Studieninstitut Ruhr für kommunale Verwaltung in Dortmund sowie dem Sächsischen Studieninstitut in Dresden, der Fachhochschule Frankfurt sowie der Württembergischen Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Stuttgart.

In einem ersten Schritt sind die Anforderungen an verschiedene Rollen (Prüfer, Erfahrener Prüfer mit und ohne Führungsverantwortung und Leitung) in der kommunalen Rechnungsprüfung definiert und beschrieben worden. Hierbei handelt es sich um eine Empfehlung der Arbeitsgruppe, die auch örtliche Anwendung finden kann, jedoch nicht muss. Es gilt die kommunale Selbstverwaltungsgarantie. Zudem werden Anpassungen je nach den örtlichen Gegebenheiten vorzunehmen sein. Denn wie die Kommunalverwaltungen unterscheiden sich auch deren Rechnungsprüfungen.

Nach Auffassung der Arbeitsgruppe sind die persönlichen und sozial-kommunikativen Fähigkeiten neben den Fach- und Methodenfähigkeiten von besonderer Bedeutung für alle Fortbildungsangebote für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Führungskräfte der Rechnungsprüfung. Dies soll sich in allen Modulen insb. in den praktischen Übungen widerspiegeln.

Ein Leitfaden zum Modulprogramm führt zunächst die Grundlagen und Ziele des Fortbildungskonzeptes näher aus.

Sodann hat die Arbeitsgruppe ein Rahmenkonzept für ein Zertifikatsprogramm für Mitarbeiter der Rechnungsprüfung entwickelt. Dieses soll von interessierten Fortbildungseinrichtungen in Abstimmung mit der Gemeinsamen Arbeitsgruppe Fortbildung des IDR, der VERPA, der VLRG und der Kommunalprüfung Hessen angeboten werden.

Mit kommunalen Spitzenverbänden wurde insb. die Freiwilligkeit des Zertifikatsangebotes, die Durchlässigkeit und die zu jedem Modul mögliche Anerkennung von Vorleistungen und Vorwissen beraten.

Ergänzend wurden von der Arbeitsgruppe Schwerpunktthemen der Fortbildung von Leiterinnen und Leitern der Rechnungsprüfung ausgewählt. Diese sollen von der KGSt in Abstimmung mit der gemeinsamen Arbeitsgruppe angeboten werden.

Leitbild

Dabei geht die Arbeitsgruppe von der Aufgabe der Rechnungsprüfung als kommunale Führungsunterstützung und von folgendem Leitbild der Kommunalen RechnungsprüferInnen aus:

„Unvoreingenommene analytisch ganzheitlich denkende Prüferinnen und Prüfer mit hoher Kommunikations-, Beratungs- und Reflektionsfähigkeit, die sich als Impulsgeber und Veränderer verstehen.“

¹ Von Stefan Kaczynski LL.M. (Com.) - Dipl. Verw. (FH), Leiter der Revision Kreis Gütersloh - Leiter der gemeinsamen Arbeitsgruppe Fortbildungskonzept "Zertifikat für Rechnungsprüfer" des IdR mit VERPA e.V. u. VLRG NW, und von Hans-Dieter Wieden, Leiter des Revisionsamtes der Stadt Frankfurt a.M. – Kommunalprüfung Hessen, Verwaltungsratsvorsitz IdR

IdR

Zertifikat für Rechnungsprüfer

Teil 1

Anforderungen

an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Rechnungsprüfung

als Grundlage für das Modulprogramm

**Gemeinsame Arbeitsgruppe
Fortbildungskonzept
„Zertifikat für Rechnungsprüfer“**

31.03.2014

Zu den Vorüberlegungen

Zur Anwendung kommen die vier von der KGSt® benannten Kompetenzbereiche: Persönliche Kompetenz, soziale Kompetenz, methodische Kompetenz und fachliche Kompetenz.²

Persönliche Kompetenz: „Fähigkeiten, Interessen und Einstellungen, die zur Aufgabenerfüllung sowie zur Entwicklung von (Arbeits-)Einstellung, Werten und Motivation und der Entfaltung eigener Begabungen erforderlich sind (Integrität, Loyalität, Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit).“³

Soziale Kompetenz: „Fähigkeiten, erfolgreich mit anderen zu kommunizieren bzw. zu kooperieren (Zuhören können, Akzeptanz schaffen, positives Klima schaffen, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungs-fähigkeit, Verhandlungsgeschick).“⁴

Methodische Kompetenz: „Fähigkeiten, Verfahrensweisen zur Planung, Durchführung und Kontrolle situationsgerechter Problemlösungen bereichsbezogen - aber auch bereichsübergreifend – einzusetzen (wie beispielsweise Projektmanagement, Moderationsfähigkeit, Zielvereinbarungstechniken).“⁵

Fachliche Kompetenz: „Fachspezifische und fachübergreifende Kenntnisse und Fertigkeiten, die vorhanden sein müssen, um die Aufgaben sachgerecht bzw. erfolgreich wahrnehmen zu können.“⁶

In einem ersten Schritt sind fünf Rollen (s. S. 9-15) definiert worden, deren Anforderungen an persönliche und sozial-kommunikative sowie Fach- und Methodenkompetenz näher definiert und beschrieben wurden.

Rollen

- 1 Prüferin/Prüfer, die/der eigenverantwortlich Prüfungen durchführt
- 2 Erfahrene Prüferin/ Erfahrener Prüfer ohne Führungsverantwortung (Seniorprüfer)
- 3 Erfahrene Prüferin/ Erfahrener Prüfer mit Führungsverantwortung (Prüfungsleiter)
- 4 Leitung einer Rechnungsprüfung mit bis zu 10 Personen
- 5 Leitung einer Rechnungsprüfung mit über 10 Personen

Auch wenn diese fünf Rollen nicht alle in kommunalen Rechnungsprüfungseinrichtungen vorhandenen Prüferstellen abdecken, ist davon auszugehen, dass auch für Mischformen mit Hilfe der Beschreibungen eine Sollvorgabe entwickelt werden kann. Je nach Größe der Verwaltung und der örtlichen Rechnungsprüfung werden insb. hier Anpassungen vorzunehmen sein.

Als Seniorprüfer bezeichnen die Mitglieder der Arbeitsgruppe beispielsweise Prüferinnen und Prüfer mit mehrjähriger (über ca. 3 Jahre) Prüfungserfahrung und längerer Berufs- oder Verwaltungserfahrung (über ca. 10 Jahre), die ihre Aufgaben sicher, selbständig und dauerhaft zur vollen Zufriedenheit der Prüfungsleitung wahrnehmen und weiterentwickeln.

Kompetenzen

Zunächst wurden für die jeweilige Rolle 16 Kernkompetenzen festgelegt. Diese wurden dann mit einer Wertigkeit von 1 bis 4 gewichtet (s. S. 8-13). Zur eindeutigen Definition zieht die Arbeitsgruppe hilfsweise die –

² KGSt® Bericht 10/2003, Professionelle Personalauswahl, S. 42

³ KGSt® Bericht 10/2003, S. 42

⁴ KGSt® Bericht 10/2003, S. 42

⁵ KGSt® Bericht 10/2003, S. 42

⁶ KGSt® Bericht 10/2003, S. 42

ggf. an die Aufgaben in Verwaltungen anzupassenden – Beschreibungen der Kompetenzen (s. S. 59-80) aus dem „Kompetenzatlas“ von Heyse/Erpenbeck⁷ heran (siehe Anhang zu diesem Leitfaden).

Es wurde diskutiert, je Rolle noch weitere Kompetenzen mit einzubeziehen; es wurde jedoch schließlich entschieden, wie in diesem Modell vorgeschlagen, bei den 16 Wichtigsten zu bleiben.

Die Wertigkeit der Kernkompetenzen wird wie folgt gewichtet:

- | | |
|---|--------------|
| 1 | gering |
| 2 | wichtig |
| 3 | sehr wichtig |
| 4 | unabdingbar |

Hieraus leitet sich für die einzelnen Rollen ein Soll ab. Diese soll dann mit dem Bewerber auf eine Stelle der entsprechenden Rolle oder dem Absolvent von Schulungsmaßnahmen verglichen werden (Ist). Dabei sind Kernkompetenzen zu unterscheiden, ob sie durch Schulung oder nur durch intensives Einzelcoaching verbesserbar sind. Hierauf bauen ein Schulungskonzept und ein später zu entwickelndes Personalentwicklungskonzept auf.

Erlernbar:

In den Spalten „erlernbar (j/n)“ stellt die Arbeitsgruppe ihre Einschätzung dar, welche Kompetenzen *im Rahmen des zu entwickelnden Schulungskonzeptes* erlernt werden können (j) und welche eher nicht (n).

Der Soll- Ist Vergleich erfolgt ebenfalls in vier Stufen mit folgender Bedeutung:

- | | |
|---|------------------|
| 1 | nicht ausgeprägt |
| 2 | wenig ausgeprägt |
| 3 | stark ausgeprägt |
| 4 | voll ausgeprägt |

Der Soll – Ist – Vergleich soll der individuellen Schulung und Persönlichkeitsentwicklung dienen.

Die o.g. fünf Rollen sind nachfolgend in fünf Tabellen (S. 8-12) beschreiben.

Fachwissen:

Eine sechste Tabelle (S. 13) befasst sich mit der Kompetenz „Fachwissen“ und nennt Anforderungen an Stellenbewerber bei Antritt der jeweiligen Stelle, differenziert nach PrüferIn, Erfahrene PrüferIn ohne Personalverantwortung (SeniorprüferIn), Erfahrene PrüferIn mit Personalverantwortung (PrüfungsleiterIn) und Leitung der Rechnungsprüfung.

⁷ aus: „Kompetenzatlas“ von Prof. Dr. John Erpenbeck und Prof. Dr. Volker Heyse, s. KompetenzManagement – Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest, Heyse/Erpenbeck (Hrsg.), 2007

Mitwirkende der Arbeitsgruppe

Hartmut Heiden, Oberbergischer Kreis, Vorsitzender Vorstand IDR

Stefan Kaczynski, Kreis Gütersloh, Vorsitzender VERPA NRW und Verwaltungsratsmitglied IDR

Thomas Knuth, Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein Westfalen, Vorstandsmitglied IDR

Dietmar Leicht, Landschaftsverband Rheinland, VLRG NRW

Dirk Rüter, Stadt Hamm, VLRG NRW

Hans-Dieter Wieden, Stadt Frankfurt am Main, Kommunalprüfung Hessen und Vorsitzender Verwaltungsrat IDR

Michael Witek, Stadt Hilden, Vorstandsmitglied VERPA NRW

Fachkundige Unterstützung

Dr. Ansgar Strätling, Institut für Verwaltungswissenschaften, Gelsenkirchen

Christian Stadler, Organisationspsychologe (FH), , Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein Westfalen

Dr. Sabine Seidel, Studieninstitut Ruhr für kommunale Verwaltung, Dortmund

Prof. Dr. Adelheid Zeis, Institut für Public Management, Fachhochschule Frankfurt

Kerstin Müller, Sächsisches Studieninstitut für kommunale Verwaltung, Dresden

Leitung der Arbeitsgruppe

Stefan Kaczynski, Kreis Gütersloh, stefan.kaczynski@idrd.de

**Die 16 wichtigsten geforderten Fähigkeiten⁸ an
Rechnungsprüfer und Rechnungsprüferinnen⁹
und deren Bewertungsstufen¹⁰:**

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	erlernbar ¹¹ (j/n)
Persönliche Fähigkeiten					
• Normativ-ethische Einstellung			X		N
• Einsatzbereitschaft		X			N
• Selbstmanagementfähigkeit		X			J
• Lernbereitschaft		X			N
• Ganzheitliches Denken				X	N
• Entscheidungsfähigkeit		X			N
• Mobilität/Flexibilität			X		N
• Impulsgeben			X		N
Sozial-Kommunikative Fähigkeiten					
• Beratungsfähigkeit				X	J
• Teamfähigkeit		X			J
• Empathie/Diplomatie			X		N
• Kommunikationsfähigkeit				X	J
Fach- und Methodenfähigkeiten					
• Analytische Fähigkeiten				X	J
• Systematisch-methodisches Vorgehen			X		J
• Fachwissen ¹²		X			J
• Fachübergreifende Kenntnisse			X		J

⁸ Weitere Fähigkeiten kommen in Betracht, jedoch sollten nur die 16 Wichtigsten ausgewählt werden.

⁹ Wertigkeit der erforderlichen Fähigkeiten: 1 = gering, 2 = wichtig, 3 = sehr wichtig, 4 = unabdingbar

¹⁰ Vorhandensein der Fähigkeiten bei der zu beurteilenden Person: 1 = nicht ausgeprägt, 2 = wenig ausgeprägt, 3 = stark ausgeprägt, 4 = voll erfüllt

¹¹ Erlernbar im Rahmen des Fortbildungsprogramms

¹² Die Erforderlichkeit ist hier mit Stufe 2 vorbelegt; sie ist jedoch in Abhängigkeit von der zu besetzenden Stelle festzulegen

Die 16 wichtigsten geforderten Fähigkeiten¹³ an Erfarene

Prüferin/ Erfahrener Prüfer ohne Führungsverantwortung (Seniorprüfer)¹⁴

und deren Bewertungsstufen¹⁵:

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	erlernbar ¹⁶ (j/n)
Persönliche Fähigkeiten					
• Normativ-ethische Einstellung			X		N
• Einsatzbereitschaft			X		N
• Selbstmanagementfähigkeit			X		J
• Lernbereitschaft			X		N
• Ganzheitliches Denken				X	N
• Entscheidungsfähigkeit			X		N
• Mobilität/Flexibilität			X		N
• Impulsgeben			X		N
Sozial-Kommunikative Fähigkeiten					
• Beratungsfähigkeit				X	J
• Teamfähigkeit		X			J
• Konfliktlösungsfähigkeit /Diplomatie			X		N
• Kommunikationsfähigkeit				X	J
Fach- und Methodenfähigkeiten					
• Analytische Fähigkeiten				X	J
• Systematisch-methodisches Vorgehen				X	J
• Fachwissen ¹⁷			X		J
• Fachübergreifende Kenntnisse			X		J

¹³Weitere Fähigkeiten kommen in Betracht, jedoch sollten nur die 16 Wichtigsten ausgewählt werden.

¹⁴Wertigkeit der erforderlichen Fähigkeiten: 1 = gering, 2 = wichtig, 3 = sehr wichtig, 4 = unabdingbar

¹⁵Vorhandensein der Fähigkeiten bei der zu beurteilenden Person: 1 = nicht ausgeprägt, 2 = wenig ausgeprägt, 3 = stark ausgeprägt, 4 = voll erfüllt

¹⁶Erlernbar im Rahmen des Fortbildungsprogramms

¹⁷Die Erforderlichkeit ist hier mit Stufe 3 vorbelegt; sie ist jedoch in Abhängigkeit von der zu besetzenden Stelle festzulegen

**Die 16 wichtigsten geforderten Fähigkeiten¹⁸ an Erfahrene
Prüferin/ Erfahrener Prüfer mit Führungsverantwortung (Prüfungsleiter)¹⁹
und deren Bewertungsstufen²⁰:**

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	erlernbar ²¹ (j/n)
Persönliche Fähigkeiten					
• Eigenverantwortung			X		J
• Einsatzbereitschaft			X		N
• Selbstmanagementfähigkeit			X		J
• Delegieren		X			J
• Ganzheitliches Denken				X	N
• Entscheidungsfähigkeit			X		N
• Mobilität/Flexibilität			X		N
• Impulsgeben				X	N
Sozial-Kommunikative Fähigkeiten					
• Beratungsfähigkeit				X	J
• Teamfähigkeit			X		J
• Konfliktlösungsfähigkeit/Diplomatie			X		N
• Kommunikationsfähigkeit				X	J
Fach- und Methodenfähigkeiten					
• Analytische Fähigkeiten				X	J
• Systematisch-methodisches Vorgehen				X	J
• Fachwissen ²²		X			J
• Fachübergreifende Kenntnisse			X		J

¹⁸Weitere Fähigkeiten kommen in Betracht, jedoch sollten nur die 16 Wichtigsten ausgewählt werden.

¹⁹Wertigkeit der erforderlichen Fähigkeiten: 1 = gering, 2 = wichtig, 3 = sehr wichtig, 4 = unabdingbar

²⁰Vorhandensein der Fähigkeiten bei der zu beurteilenden Person: 1 = nicht ausgeprägt, 2 = wenig ausgeprägt, 3 = stark ausgeprägt, 4 = voll erfüllt

²¹Erlernbar im Rahmen des Fortbildungsprogramms

²²Die Erforderlichkeit ist hier mit Stufe 2 vorbelegt; sie ist jedoch in Abhängigkeit von der zu besetzenden Stelle festzulegen

**Die 16 wichtigsten geforderten Fähigkeiten²³ an
Leitung einer Rechnungsprüfung mit bis zu 10 Personen²⁴
und deren Bewertungsstufen²⁵:**

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	erlernbar ²⁶ (j/n)
Persönliche Fähigkeiten					
• Eigenverantwortung				X	J
• Belastbarkeit				X	N
• Selbstmanagementfähigkeit				X	J
• Delegieren				X	J
• Ganzheitliches Denken				X	N
• Entscheidungsfähigkeit				X	N
• Mobilität/Flexibilität			X		N
• Impulsgeben				X	N
Sozial-Kommunikative Fähigkeiten					
• Beratungsfähigkeit				X	J
• Konfliktlösungsfähigkeit /Diplomatie				X	N
• Kommunikationsfähigkeit				X	J
• Mitarbeiterförderung			X		J
Fach- und Methodenfähigkeiten					
• Analytische Fähigkeiten				X	J
• Folgebewusstsein				X	J
• Fachwissen				X	J
• Fachübergreifende Kenntnisse				X	J

²³Weitere Fähigkeiten kommen in Betracht, jedoch sollten nur die 16 Wichtigsten ausgewählt werden.

²⁴Wertigkeit der erforderlichen Fähigkeiten: 1 = gering, 2 = wichtig, 3 = sehr wichtig, 4 = unabdingbar

²⁵Vorhandensein der Fähigkeiten bei der zu beurteilenden Person: 1 = nicht ausgeprägt, 2 = wenig ausgeprägt, 3 = stark ausgeprägt, 4 = voll erfüllt

²⁶Erlernbar im Rahmen des Fortbildungsprogramms

**Die 16 wichtigsten geforderten Fähigkeiten²⁷ an
Leitung einer Rechnungsprüfung mit über 10 Personen²⁸
und deren Bewertungsstufen²⁹:**

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	erlernbar ³⁰ (j/n)
Persönliche Fähigkeiten					
• Eigenverantwortung				X	J
• Belastbarkeit				X	N
• Selbstmanagementfähigkeit				X	J
• Delegieren				X	J
• Ganzheitliches Denken				X	N
• Entscheidungsfähigkeit				X	N
• Mobilität/Flexibilität			X		N
• Impulsgeben				X	N
• Mitarbeiterförderung				X	J
Sozial-Kommunikative Fähigkeiten					
• Beratungsfähigkeit				X	J
• Konfliktlösungsfähigkeit /Diplomatie				X	N
• Kommunikationsfähigkeit				X	J
Fach- und Methodenfähigkeiten					
• Analytische Fähigkeiten				X	J
• Fachwissen			X		J
• Folgebewusstsein				X	J
• Fachübergreifende Kenntnisse				X	J

²⁷Weitere Fähigkeiten kommen in Betracht, jedoch sollten nur die 16 Wichtigsten ausgewählt werden.

²⁸Wertigkeit der erforderlichen Fähigkeiten: 1 = gering, 2 = wichtig, 3 = sehr wichtig, 4 = unabdingbar

²⁹Vorhandensein der Fähigkeiten bei der zu beurteilenden Person: 1 = nicht ausgeprägt, 2 = wenig ausgeprägt, 3 = stark ausgeprägt, 4 = voll erfüllt

³⁰Erlernbar im Rahmen des Fortbildungsprogramms

**Erläuterung des
von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Rechnungsprüfungen
geforderten „Fachwissens“³¹**

	PrüferIn	Senior-PrüferIn	PrüfungsleiterIn	Leitung der Rechnungsprüfung	erlernbar ³² (J/N)
	Stufe	Stufe	Stufe	Stufe	
Prüferin/Prüfer mit dem Schwerpunkt Verwaltungsprüfung					
• Vertiefte Rechts- und Verwaltungskennnisse	3	4	4		J
• Vertiefte Kenntnisse im allgemeinen und besonderen Verwaltungsrecht der zu prüfenden Fachgebiete	2	2	1		J
• Betriebswirtschaftliche Kennnisse	1	2	1		J
Prüferin/Prüfer mit dem Schwerpunkt betriebswirtschaftliche Prüfung					
• Vertiefte betriebswirtschaftliche Kennnisse, einschließlich Organisation und Management	3	3	3		J
• Erweiterte Kennnisse im Zivil- und Wirtschaftsrecht	2	2	2		J
• Erweiterte Kennnisse im Verwaltungs- und Steuerrecht	2	3	3		J
• Erweiterte Kennnisse im kommunalen Haushaltsrecht	2	3	3		J
Prüferin/Prüfer mit dem Schwerpunkt ingenieurwissenschaftl./technische Prüfung					
• Vertiefte ingenieurwissenschaftliche Kennnisse	3	3	3		J
• Vertiefte Kenntnisse der Vergabe-, Vertrags- und Honorarordnungen	3	4	4		J
• Erweiterte Kennnisse im Europäischen Vergaberecht	1	2	1		J
• Kennnisse im kommunalen Haushaltsrecht	1	2	2		J
Leitung der Rechnungsprüfung					
• Umfassende Verwaltungskennnisse				4	N
• Vertiefte Rechtskennnisse				4	J
• Betriebswirtschaftliche Kennnisse				4	J
• Erweiterte Kennnisse im kommunalen Haushaltsrecht				4	J

³¹ Wertigkeit der erforderlichen Fähigkeiten: 1 = gering, 2 = wichtig, 3 = sehr wichtig, 4 = unabdingbar. Hierauf können dann Schulungen aufsetzen.

³² Erlernbar im Rahmen des Fortbildungsprogramms

Herausgeber:

IdR

**und Gemeinsame Arbeitsgruppe Fortbildungskonzept „Zertifikat für
Rechnungsprüfer“**

Kontakt:

Stefan Katczynski

Revision Kreis Gütersloh

33324 Gütersloh

Tel. 05241-851100

stefan.katczynski@idrd.de

IdR

Zertifikat für Rechnungsprüfer

Teil 2

Grundlagen der Rechnungsprüfung

als Leitfaden zum Modulprogramm

Stefan Kaczynski³³, Gütersloh

Prof. Dr. Martin Richter³⁴, Potsdam

16.12.2013

³³ Stefan Kaczynski LL.M. (Com.), Dipl. Verw. (FH), Leiter der Revision Kreis Gütersloh, Leiter der gemeinsamen Arbeitsgruppe Fortbildungskonzept "Zertifikat für Rechnungsprüfer" des IDR mit VERPA e.V. und VLRG NW.

³⁴ Prof. Dr. Martin Richter, Universität Potsdam, IDR-Verwaltungsrat.

Inhalt

1. Einbindung und Auftrag der kommunalen Rechnungsprüfung	17
2. Selbstverständnis der kommunalen Rechnungsprüfung	17
3. Veränderungsfunktion des Prüfers.....	18
4. Voraussetzungen für eine wirkungsvolle Rechnungsprüfung.....	20
4.1. Grundregeln der Gesprächsführung in der Rechnungsprüfung	20
4.2. Grundregeln für die Schriftsprache in der Rechnungsprüfung.....	21
4.3. Umgang mit divergierenden Positionen	21
4.4. Unabhängigkeit der Rechnungsprüfung	22
4.5. Risikoorientierte Prüfung.....	23
4.6. Prüfungsplanung	23
5. Aufgabenschwerpunkte	24
5.1. Einzelfall-Prüfungen → Systemprüfungen	24
5.2. Ordnungsmäßigkeitsprüfungen (Gesetzmäßigkeitsprüfungen) → Wirtschaftlichkeitsprüfungen → Zweckmäßigkeitsprüfungen (Wirkungsprüfungen).....	25
5.3. ex-post-Prüfungen → prozessbegleitende Prüfungen → ex-ante-Prüfungen....	26
5.4. Fehlerfeststellung → Risiken erkennen → Chancen erkennen	27
5.5. Prüfung von Einzelvorgängen/Produkten/Leistungen/Prozessen → Prüfung der Effektivität der Überwachung	28
5.6. Zusammenfassung	28

1. Einbindung und Auftrag der kommunalen Rechnungsprüfung

Die Gemeindeordnungen regeln die Einrichtung der kommunalen Rechnungsprüfung.³⁵ Die fest verankerte Institution „örtliche Rechnungsprüfung“, auch als „Rechnungsprüfungsamt“ oder „Revisionsamt“ bezeichnet, ist als interne Dienststelle der Verwaltung konzipiert.³⁶ Wenn auch ihr gesetzlicher Auftrag zunächst einmal der Kommunalvertretung zuzuordnen ist³⁷, nimmt sie doch aufgrund ihrer Einbindung als Dienststelle der Verwaltung heute neben Aufgaben der externen Kontrolle, wie etwa der Jahres- und Gesamtabchlussprüfung, auch Aufgaben einer kommunalen internen Revision wahr. Unabhängige Prüfung und Beratung schließen sich dabei nicht aus, sondern sind vielmehr ihre besondere Herausforderung.

Die Rechnungsprüfung erfüllt durch Prüfung und Beratung eine Unterstützungsfunktion für Politik und Verwaltungsleitung. Ihr Aufgabengebiet umfasst dabei die gesamte Breite der Kommunalverwaltung. Es deckt sich mit dem Aufgabengebiet von Politik und Verwaltungsleitung, deren Führungsaufgaben sie unterstützen soll.

2. Selbstverständnis der kommunalen Rechnungsprüfung³⁸

Das Selbstverständnis der Rechnungsprüfer hat erhebliche Auswirkungen

- auf die Festlegung von Prüfungszielen, von Prüfungsumfang und Prüfungsintensität und von Prüfungsmethoden;
- auf Form und Inhalte der mündlichen und schriftlichen Kommunikation; sowie
- auf das Prüferverhalten allgemein.

Es ist ein für die Effektivität und Effizienz von Prüfungen und für die tatsächlich erreichten Prüfungswirkungen entscheidender Einflussfaktor.

Dem modernen Prüfungsverständnis entsprechen vor allem

- das Leitbild der Rechnungsprüfung als Führungsunterstützung
- das Leitbild vom Prüfer als Veränderer und
- das Leitbild vom reflexiven Prüfer.

Dem Leitbild der Rechnungsprüfung als Führungsunterstützung folgend nimmt die Rechnungsprüfung eine Unterstützungsfunktion für Politik und Verwaltungsleitung wahr. Der Bedarf dazu ergibt sich aus den Entwicklungen im kommunalen Umfeld und der zunehmenden Komplexität, Dynamik und Unsicherheit. Die Folge dieser Entwicklungen sind veränderte und im

³⁵ Die nordrhein-westfälische Gemeindeordnung regelt die örtliche Rechnungsprüfung in den §§ 101 bis 104. Danach haben Kreisfreie Städte, Große und Mittlere kreisangehörige Städte eine örtliche Rechnungsprüfung einzurichten, § 102 Abs. 1 S.1 GO NW. Einrichtung und Durchführung der Prüfung muss gewährleistet sein, allerdings können kreisangehörige Gemeinden gemäß § 102 Abs. 2 GO NW mit dem Kreis vereinbaren, dass seine Rechnungsprüfung einzelne oder alle Prüfungsaufgaben für die Gemeinde wahrnimmt.

³⁶ Oebbecke/ Desens: Die Rechtsstellung der Leitungen der örtlichen Rechnungsprüfungen in NRW, 2012, S. 3

³⁷ „Hilfsorgan des Rates“, Oebbecke/Desens: Die Rechtsstellung der Leitungen der örtlichen Rechnungsprüfungen in NRW, 2012, S. 11

³⁸ Die folgenden Ausführungen sind - zum Teil wörtlich - entnommen aus Richter, Martin: Leitbild einer modernen kommunalen Rechnungsprüfung - Gutachten zur Bewertung der Beamtenstellen in der kommunalen Rechnungsprüfung, Potsdam, 30. Juni 2013. Das Gutachten wurde im Auftrag des IDR erstellt.

Anforderungsniveau deutlich gestiegene Anforderungen an die erfolgreiche Führung von Kommunen. Vor diesem Hintergrund ist es eine wichtige Aufgabe der Rechnungsprüfung, kritische Hinweise und Anstöße zu geben, die zu einer verbesserten Zielerreichung führen.

Das Leitbild vom Prüfer als Veränderer betrifft in erster Linie die Außenwirkung der kommunalen Rechnungsprüfung. Es ist von der Überzeugung getragen, dass Prüfer eine wesentliche Rolle übernehmen können und sollten, die zukünftige Entwicklung einer Kommune zu **gestalten**, indem sie

- Veränderungsnotwendigkeiten erkennen,
- auf Akzeptanz für Veränderungen hinarbeiten sowie
- Veränderungsprozesse begleiten.

Das Leitbild vom "reflexiven Prüfer" bezieht sich primär auf den Erstellungsprozess der Prüfungsleistungen. Im Planungsstadium verlangt das Leitbild vom Prüfer, alternative Vorgehensweisen zu berücksichtigen und deren Vor- und Nachteile systematisch abzuwägen mit dem Ziel, das bestmögliche Prüfervorgehen zu identifizieren. Dieses "Reflektieren" impliziert auch, dass der Prüfer begründen kann, warum er sich für eine bestimmte Vorgehensweise entschieden hat. Retrospektiv muss der Prüfer sich ebenfalls ständig fragen, ob die praktizierte Vorgehensweise - angesichts der verbesserten Erkenntnisse über das Prüfungsobjekt und über die Prüfungssituation - den Ansprüchen einer effektiven und effizienten Prüfung genügt hat. Geschieht diese Evaluation jeweils nach Abschluss von Teilprozessen, besteht die Möglichkeit "nachzubessern".

Die Bedeutung des Leitbildes vom reflexiven Prüfer ergibt sich aus einer Besonderheit von Prüfungsleistungen. Prüfungen sind nämlich Vertrauensgüter, d.h. die Qualität von Prüfungsleistungen lässt sich von Dritten nur sehr begrenzt einschätzen. Zu berücksichtigen ist weiterhin die asymmetrische Eigenschaft von Vertrauen: Vertrauen zu erwerben ist im Regelfall ein langwieriger Prozess; negative Erfahrungen führen dagegen sehr schnell zu einem Vertrauensverlust. Prüfer müssen deshalb alles daran setzen, Schlecht- bzw. Fehlleistungen mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit auszuschließen.

3. Veränderungsfunktion des Prüfers

Prüfer haben keinen "Berichtigungsanspruch", d.h. sie können vom geprüften Bereich nicht verlangen, dass dieser vom Prüfer für notwendig angesehene Veränderungen vornimmt. Sie können lediglich auf entsprechende Sachverhalte hinweisen und Empfehlungen aussprechen. Der fehlende Berichtigungsanspruch schließt allerdings nicht aus, dass Prüfer aktiv auf Veränderung hinarbeiten bzw. Veränderungen anstreben sollten.³⁹ Denn schließlich entfaltet die bloße Feststellung, dass Fehler passiert und strukturelle und/oder prozessuale Veränderungen notwendig bzw. wünschenswert sind, noch keinen Nutzen - von der präventiven Wirkung von Prüfungen einmal abgesehen.

³⁹ Vgl. auch Loose/ Stadler: Die Zukunft optimieren – der Gemeinde nützen. In: Der Bayerische Bürgermeister, 2008, S. 372-375 (S. 372), (Hervorhebung die Verf.): "Der heutigen Revision wohnt in besonderem Maße ein *gestaltendes Element* inne."

Mit der Fehlerkorrektur als Folge von Prüfungsfeststellungen werden zwar erste Nutzenpotentiale realisiert. Der wesentliche Nutzen von Prüfungen liegt jedoch in der Veränderung,⁴⁰ d.h. in der Beseitigung der Ursachen, die zu den Defiziten geführt haben. Deshalb müssen Prüfer, wenn sie einen möglichst großen Nutzen für ihre Organisation bewirken wollen, gezielt darauf hinarbeiten, dass die Veränderungen auch tatsächlich umgesetzt werden. Sie entlasten damit zugleich die kommunale Führungsebene. Diese kann ihre Aufmerksamkeit dann nämlich auf diejenigen Bereiche konzentrieren, für die Handlungsbedarf besteht, z.B. auf Risikobereiche oder auf Veränderungen, deren Notwendigkeit zwischen Prüfer und geprüftem Bereich unterschiedlich eingeschätzt wird.

Das Leitbild vom Prüfer als Veränderer ("Change Agent") ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:⁴¹

- Initiierung von Veränderungen: diese erfolgt in der Regel durch die Prüfungsfeststellungen.
- Gezielte Kommunikation während des gesamten Prüfungsprozesses, um die Akzeptanz der geprüften Bereiche für die Empfehlungen/Veränderungen zu gewinnen.
- Unterstützung und Begleitung des Umsetzungsprozesses.
- Ggf. Nachprüfung der umgesetzten Maßnahmen, ob die notwendigen bzw. erhofften Wirkungen tatsächlich eingetreten sind.

Prägend für das Leitbild ist insbesondere der Kommunikationsaspekt. Veränderungen setzen Akzeptanz voraus, d.h. die Einsicht bei den Vorgesetzten und Mitarbeitern, dass Veränderungsbedarf besteht und die erwogenen Maßnahmen geeignet sind, die aktuelle Situation zu verbessern.

Akzeptanz wird gefördert durch

- überzeugende Prüfungsfeststellungen,
- die Glaubwürdigkeit des Prüfers als Person in fachlicher und persönlicher Hinsicht (integer, unterstützend) und
- persönliche und gezielte Kommunikation.

Veränderungen stoßen häufig auf vielfältige Widerstände. Prüfer sollen sich deshalb fragen, und zwar ehe sie ihre eigenen Empfehlungen formulieren, welche potentiellen Widerstände bestehen könnten, um die weitere Kommunikationsstrategie dann darauf auszurichten, diese Widerstände zu überwinden.

Widerstände dürfen allerdings nicht nur negativ gesehen werden. Denn sie sind ein "Härtetest" für die vorgeschlagenen Veränderungen. Sie können zu einem kritischen Diskurs führen, in dem die Pro- und Contra-Argumente sorgfältig abgewogen werden. Es sollte jedoch ausgeschlossen werden, dass notwendige Veränderungen verhindert werden oder "versanden".

⁴⁰ Vgl. auch die mahnende Feststellung von Loose/ Stadler, s. FN 4, S.372 (Hervorhebung die Verf.): "Die Daseinsberechtigung der örtlichen Rechnungsprüfung (Revision) liegt nicht in der bloßen Suche von Mängeln. Die Revision hat vielmehr das Ziel, *Verbesserungen zu erreichen*."

⁴¹ Vgl. auch Richter: Der Prüfer als Veränderer („change agent“) – eine abwegige Forderung aus dem Elfenbeinturm der Wissenschaft oder ein notwendiges Leitbild der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, Festschrift für Peter Eichhorn, Hrsg. Bräuning/Greiling, 1999, S. 351-360; Peemöller/ Richter, Entwicklungstendenzen der Internen Revision: Chancen für die unternehmerische Überwachung, 2000, S.34 ff. Das Leitbild wurde erstmals 1997 auf einem Treffen Leiter der Arbeitskreise des DIIR präsentiert. Es hat inzwischen - nach anfänglicher Skepsis - große Akzeptanz gefunden.

Ziel sollte es sein, dass spätestens bis zum Abschluss der Prüfungshandlungen vor Ort alle notwendigen Maßnahmen zwischen Prüfer und geprüften Bereich einvernehmlich und verbindlich festgelegt werden (wer macht was bis wann?).⁴²

Es ist weiterhin empfehlenswert, dass Prüfer bei komplexe(re)n Maßnahmen dem geprüften Bereich bei der Umsetzung der Maßnahmen Unterstützung anbieten. Man kann diese Unterstützung als eine Form der begleitenden Prüfung ansehen. Sie reduziert erheblich das Risiko, dass nach Umsetzung der Maßnahmen die erwarteten (notwendigen) Wirkungen verfehlt werden. Mit einer solchen begleitenden Prüfung sind weitere Vorteile verbunden:

- Der Prüfer wechselt von der Rolle des Prüfers in die regelmäßig als attraktiver eingeschätzte Rolle des Beraters.
- Er erhält ein tieferes Verständnis von dem Prüfungsobjekt, was spätere Prüfungen erleichtert.
- Auch die vielfältigen Informationen über den geprüften Bereich erleichtern spätere Prüfungen.
- Schließlich erfährt der Prüfer unmittelbar, wie schwierig es sein kann, eine Empfehlung (die die angestrebte Veränderung in aller Regel nur sehr grob charakterisiert) in konkrete und praktikable organisatorische Aktivitäten umzusetzen.

Allerdings muss der Prüfer auch klar die Grenzen einer solchen begleitenden Prüfung einhalten, d.h. er muss sich auf Hinweise auf Risiken und potentielle Fehlentwicklungen beschränken. Er darf nicht der Versuchung erliegen, die Umsetzungsarbeit mitzugestalten. Dies wäre mit seiner Unabhängigkeit (Selbstprüfungsverbot) nicht vereinbar. Die Umsetzung obliegt dem geprüften Bereich.

4. Voraussetzungen für eine wirkungsvolle Rechnungsprüfung

4.1. Grundregeln der Gesprächsführung in der Rechnungsprüfung

Die MitarbeiterInnen der Rechnungsprüfung verstehen sich als PrüferInnen und BeraterInnen. Je authentischer und überzeugender sie wirken, umso größer wird der Nutzen sein, den ihre Prüfungen für die Verwaltung bewirken.

Sie nehmen die geprüften Kolleginnen und Kollegen ernst und behandeln sie respektvoll. Sie beziehen deren Kenntnisse und Erfahrungen in ihre Arbeit mit ein. Dazu führen sie laufend Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten in den zu prüfenden Aufgabenfeldern und informieren diese auch regelmäßig über den Stand der Prüfung.

Sie begegnen den Kolleginnen und Kollegen auf Augenhöhe und geben ihnen kein Gefühl von Unterordnung. So kann eine Abwehrhaltung der Prüfungsadressaten vorgebeugt und eine höhere

⁴² Vgl. auch die Empfehlung von Finz: Wie kann die Effektivität der Internen Revision in den Bundesministerien erhöht werden? In: Gebarungskontrolle in Österreich: 250 Jahre Rechnungshof und 30 Jahre Interne Revision, Hrsg. Karl Seyfried, 2012, S. 29-45 (S. 39), zur Erhöhung der Effektivität von Prüfungen: "Hilfreich ist es, wenn mit der geprüften Stelle in der Schlussphase der Prüfung ein konkreter *Fahrplan für die Durchführung der Verbesserungen* aufgestellt wird. Dieser Maßnahmenkatalog sollte in weiterer Folge Teil des Prüfberichtes sein und als Basis für das Follow-up dienen." (Hervorhebung im Original).

Bereitschaft erreicht werden, Feststellungen zu akzeptieren und sich von Maßnahmen und Empfehlungen des Prüfungsberichtes überzeugen zu lassen.

Jedes Verhalten hat einen Mitteilungscharakter. Darum achten Prüferinnen und Prüfer auf ihre Worte, ihren Ausdruck, ihre Mimik, Gestik und Körperhaltung.

Die Gesprächsführung zeichnet sich aus durch eine einfache und treffsichere Wortwahl, kurze Sätze, logischen Aufbau. Reizwörter (Killerphrasen), Widerspruchswecker („aber, trotzdem“ ...) und Fachchinesisch werden ebenso vermieden wie "Weichmacher" („vielleicht, eventuell, eigentlich, unter Umständen“...).

Das Wort „müssen“ ist wegen seines unzulässigen Anordnungscharakters tabu.

Gespräche werden gezielt vorbereitet und durchgeführt. Der Gesprächspartner wird aktiv mit einbezogen. Mit Polemik wird angemessen umgegangen.

4.2. Grundregeln für die Schriftsprache in der Rechnungsprüfung

Was für die Gesprächsführung gilt, gilt auch für die Schriftsprache.

Berichte und Empfehlungen werden in kurze Sätze gefasst, es wird aktiv formuliert statt zu substantivieren, und statt Negativaussagen werden Positiv-Formulierungen gewählt. Auch in der Schriftform werden Reizwörter (z. B. „Verstoß“, „erheblich“), Konjunktive („könnten“, „würden“) und das Wort „müssen“ vermieden.

Fettdruck soll nur in Überschriften verwendet, Prüfungsbemerkungen nicht durch Umrahmungen hervorgehoben und Inhalte nicht durch Unterstreichungen oder Kursivdruck hervorgehoben werden.

Der Berichtaufbau folgt grundsätzlich dem Muster

- Einleitung
- Zusammenfassung ("Management-Summary")
- Bericht mit den Prüfungsfeststellungen und Empfehlungen (Hauptteil)
(der Bericht soll auch Hinweise zu Prüfungszielen, Prüfungsmethodik, Zeitrahmen, Prüfungsschwerpunkten usw. enthalten)
- Zusammenfassende Bewertung (Gesamturteil).

4.3. Umgang mit divergierenden Positionen

Es wird nicht immer gelingen, zwischen Rechnungsprüfung und geprüfter Stelle Einigkeit zu erzielen. Dies ist auch nicht notwendig (und erst recht nicht um den Preis "fauler Kompromisse"). Wird keine Einigkeit erzielt, ist es gute Praxis, im Prüfungsbericht den vorgefundenen Sachverhalt zu beschreiben und die divergierenden Positionen von Prüfer und geprüftem Bereich offen zu legen. Der Sachverhalt sollte allerdings in aller Regel nicht strittig sein, sondern die fehlende Übereinstimmung sollte sich nur auf die Empfehlungen/ Maßnahmen beziehen. Es ist dann Aufgabe der kommunalen Führungsebene, die entsprechenden Schlussfolgerungen zu ziehen. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass die Fälle, in denen keine Einigkeit erzielt werden kann, eher selten sind.

4.4. Unabhängigkeit der Rechnungsprüfung

Zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren für effektive und effiziente Prüfungen zählen - neben der fachlichen Qualifikation - die Unabhängigkeit und des Prüfers. Die strikte Einhaltung der Unabhängigkeit ist eine notwendige Voraussetzung, damit Prüfungsfeststellungen akzeptiert werden und Prüfungen positive Wirkungen entfalten.

Bei dem Begriff der Unabhängigkeit sind drei Ebenen zu unterscheiden.⁴³ Die beiden ersten Ebenen betreffen die innere und die äußere Unabhängigkeit. Bei der "inneren Unabhängigkeit" handelt es sich um eine psychische Dimension. Sie ist gegeben, wenn ein Prüfer seine Entscheidungen, insbesondere seine Prüfungsfeststellungen nach bestem Wissen und Gewissen trifft und ohne irgendwelche Rücksichtnahme auf Wünsche bzw. Interessen Dritter - allein aus der Sache heraus - urteilt. Die "äußere Unabhängigkeit"⁴⁴ umfasst dagegen das Freisein von rechtlichen, organisatorischen und wirtschaftlichen Einwirkungsmöglichkeiten Dritter.

Die innere Unabhängigkeit ist entscheidend. Sie ist als nicht beobachtbares psychisches Phänomen allerdings nur sehr schwer regelbar. Maßnahmen, um die innere Unabhängigkeit zu fördern, setzen deshalb bevorzugt bei der äußeren Unabhängigkeit an. In den Gemeindeordnungen sind vor allem folgende Ansatzpunkte gewählt worden, um "der problematischen Nähe zwischen Kontrollorgan und Kontrollunterworfenen"⁴⁵ gerecht zu werden:

Unterstellung der kommunalen Rechnungsprüfung

Festlegung, wer unter welchen Bedingungen zusätzliche Prüfungsaufträge veranlassen darf

Festlegung der Weisungsunabhängigkeit bei der Durchführung der Prüfungsaufgaben, insbesondere bei den Prüfungsfeststellungen

Festlegung von Inkompatibilitäten: Zu den Inkompatibilitäten zählen bestimmte verwandtschaftliche Beziehungen zum Bürgermeister, Kämmerer und Kassenverwalter. Üblich ist auch das Verbot, Zahlungen durch die Gemeinde anzuordnen bzw. auszuführen.

die Zuständigkeiten und Voraussetzungen für die Berufung und Abberufung der Leitung des Rechnungsprüfungsamtes

Die "Besorgnis der Befangenheit" ist die dritte Ebene der Unabhängigkeit.⁴⁶ Ein Prüfer muss nicht nur tatsächlich unabhängig sein, sondern er muss auch unabhängig erscheinen, d.h. er muss zusätzlich alle Situationen vermeiden, die - auch unbewusst - sein Urteil beeinflussen könnten und die von Prüfungsadressaten und Dritten als Signale wahrgenommen werden, dass seine Prüfungsfeststellungen nicht unabhängig sein könnten. Das Vermeiden aller Situationen, die Besorgnis der Befangenheit begründen könnten, ist notwendige Voraussetzung, damit Prüfungsfeststellungen akzeptiert werden und den geprüften Sachverhalten und Personen vertraut wird.

⁴³ Vgl. hierzu auch Richter: Die Sicherung der aktienrechtlichen Publizität durch ein Aktienamt, 1975, S.99-102 m.w.N.

⁴⁴ "Funktionelle Unabhängigkeit" in der Terminologie von Oebbecke/ Desens: Die Rechtsstellung der Leitungen der örtlichen Rechnungsprüfungen in NRW, 2012, S.3 und S.8ff.

⁴⁵ Oebbecke/ Desens, s. FN 11, 2012, S.3.

⁴⁶ Vgl. dazu Richter, s. FN 10, 1975, S.100-102.

4.5. Risikoorientierte Prüfung

Die kommunale Rechnungsprüfung geht, anders als der Begriff "Rechnungsprüfung" selbst es andeuten mag, weit über die Prüfung der kommunalen Rechnungslegung hinaus. Sie umfasst vielmehr die kritische Bewertung der kommunalen Dienstleistungserbringung in ihrer ganzen Vielfalt und im Hinblick sowohl auf Ordnungsmäßigkeit (Gesetzmäßigkeit) als auch auf Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit. Denn die Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns setzt wirtschaftliches Handeln voraus. Und nur eine zweckmäßige Organisation und Durchführung der Aufgaben ist ordnungsmäßig und wirtschaftlich.

Auch die Prüfung selbst muss wirtschaftlich erfolgen. Dazu ist es erforderlich, sich im Rahmen der Prüfung von kommunalen Gebietskörperschaften auf wesentliche Vorgänge zu beschränken.⁴⁷ Der kommunale Rechnungsprüfer trifft eigenverantwortlich eine Auswahl der Bereiche, die er prüfen wird. Eine willkürliche Auswahl der zu prüfenden Bereiche reicht jedoch nicht aus, vielmehr sind die zu prüfenden Bereiche und die konkreten Prüfungsthemen/ Prüfungsobjekte sorgfältig und nachvollziehbar auszuwählen.

Ein wichtiges Auswahlkriterium sind die Risiken und Chancen des Prüfungsbereiches. Damit wird der Reaktionszeitpunkt zeitlich vorverlegt: Werden Risiken (und Chancen) frühzeitig(er) erkannt, kann auf sie noch rechtzeitig reagiert und können Schäden vermieden werden. Ausgehend von den innewohnenden (inhärenten) Risiken und den Kontrollrisiken im Prüfungsbereich nimmt die Rechnungsprüfung eine Gesamteinschätzung des Risikos vor und leitet daraus eine Rangfolge der Prüfungsnotwendigkeiten ab.⁴⁸

Die Risikoeinschätzungen sind Ausgangspunkt für die anschließenden Systemprüfungen, d.h. der Prüfung der Verwaltungsorganisation und -prozesse. Die Systemprüfung wird um aussagebezogene Prüfungshandlungen (Plausibilitätsprüfungen und Einzelfallprüfungen) ergänzt. Anhand dieser Erkenntnisse wird die ursprüngliche Risikoeinschätzung verifiziert und ggf. modifiziert. Die Ergebnisse führen wiederum zu Hinweisen und Empfehlungen an die Verwaltung.

4.6. Prüfungsplanung⁴⁹

Die Personal- und Zeitkapazität der Rechnungsprüfung ist immer begrenzt. Deshalb müssen aus den potentiell sinnvollen Prüfungsthemen diejenigen ausgewählt werden, die im Rahmen der Kapazität bewältigt werden können und dabei den größten Mehrwert für die Kommune bewirken ("die richtigen Dinge tun").

Um über einen überschaubaren Zeitraum eine adäquate Wahrnehmung aller der Rechnungsprüfung zugewiesenen Prüfungsaufgaben zu gewährleisten, wird ein mehrjähriger Prüfungsrahmenplan aufgestellt. Ein risikoorientierter Prüfungsrahmenplan sollte einen Zeitraum von 3 bis max. 5 Jahren umfassen.⁵⁰

⁴⁷ Vgl. IDR PL 200, Leitlinien zur Durchführung kommunaler Jahresabschlussprüfungen, S. 10f. (http://www.IdRd.de/upload/IDR_L_200.pdf, Zugriff am 1.8.2013)

⁴⁸ Vgl. weiterführend Vereinigung der örtlichen Rechnungsprüfungen in NRW (VERPA e.V.): Qualitätsmanagement - Konzept für die örtliche Rechnungsprüfung - Eine Praxishilfe, 2009, S. 244.

⁴⁹ Vgl. IDR PL 200, FN 12, S. 10f.

⁵⁰ Vgl. Vereinigung der örtlichen Rechnungsprüfungen in NRW (VERPA e.V.), FN 13, S. 244.

Eine sachgerechte (Detail-)Prüfungsplanung des einzelnen Prüfauftrages hat sodann die Aufgabe, einen Prüfungsablauf in sachlicher, personeller und zeitlicher Hinsicht zu gewährleisten, mit dem einerseits die Erreichung der Prüfungsziele sichergestellt wird und der andererseits den Verhältnissen der zu prüfenden kommunalen Gebietskörperschaft angemessenen ist.⁵¹ Ausgangspunkt für die (Detail-)Prüfungsplanung ist die Entwicklung einer Prüfungsstrategie. Diese konkretisiert - unter Beachtung des Wesentlichkeitsgrundsatzes - Gegenstand, Umfang und Tiefe der jeweiligen Prüfung.

Im Rahmen der sachlichen Detailplanung werden die Prüfungsziele bestimmt und die Prüfungsmethoden und die im Einzelnen vorzunehmenden Prüfungshandlungen festgelegt. Die zeitliche Detailplanung legt fest, wann (Termine) und mit welchem Zeitaufwand die Prüfung durchgeführt werden soll. Die personelle Detailplanung umfasst die Zuordnung der Prüfungsobjekte zu den Mitgliedern des Prüfungsteams.

Prüfungsplanung ist ein dynamischer Prozess, der an neu gewonnene Erkenntnisse im Laufe der Prüfungsdurchführung anzupassen ist.

5. Aufgabenschwerpunkte

In der kommunalen Rechnungsprüfung dominieren bisher noch häufig vergangenheits-orientierte Einzelfallprüfungen mit einem inhaltlichen Schwerpunkt im Rechnungswesen, d.h. Prüfungen der Haushaltsrechnungen sowie Rechnungswesen naher Bereiche. Bevorzugter Beurteilungsmaßstab ist die Ordnungsmäßigkeit bzw. Gesetzmäßigkeit, teilweise auch schon die Wirtschaftlichkeit. Primäres Ziel ist die Fehlerfeststellung.

Unter dem Einfluss des Neuen Steuerungsmodells (New Public Management), insbesondere unter dem Einfluss der Doppik, hat bereits eine Verlagerung der Schwerpunkte eingesetzt. Im Hinblick auf die Funktion der Rechnungsprüfung als Führungsunterstützung, dem Nutzen für die Kommune und dem Mehrwert durch Prüfungen sollte diese Entwicklung weiter deutlich verstärkt werden.

Im Folgenden werden unterschiedliche Prüfungsarten im Hinblick auf ihren Mehrwert für eine Organisation beurteilt. Die jeweiligen Systematisierungen sind untereinander nicht überschneidungsfrei.

5.1. Einzelfall-Prüfungen → Systemprüfungen

Die Durchführung von Prüfungen kann in unterschiedlicher Weise erfolgen. Einzelfall-Prüfungen betrachten vorrangig einzelne Aktivitäten innerhalb von Systemabläufen bzw. die Ergebnisse von Systemen, wie z.B. Belege, Vergaben, Bescheide usw. Sie beschränken sich weitgehend auf die Funktionsprüfung und auf die einzelne Abweichung von Sollvorgaben ("Fehler").

Zu berücksichtigen ist dabei, dass der einzelne Fehler eher sekundär ist. Dort wo Menschen handeln, sind Fehler unvermeidlich. Wichtiger ist in aller Regel die Feststellung, ob die Prozesse so gut funktionieren, dass eine noch als vertretbar angesehene Fehlergrenze nicht überschritten wird, d.h. ob das System hinreichend "kontrollsicher" ist.

⁵¹ Vgl. Vereinigung der örtlichen Rechnungsprüfungen in NRW (VERPA e.V.), FN 13, S. 31ff.

Wenn die Zahl der Einzelvorgänge groß ist, sind Systemprüfungen darüber hinaus tendenziell wirtschaftlicher.

Der Hauptanwendungsfall für Systemprüfungen in Kommunen ist die Prüfung von Geschäftsprozessen, mit denen die internen und externen Leistungen ("Produkte") erzeugt werden. Für Kommunen ist hier vorrangig, dass

- die Geschäftsprozesse zweckmäßig organisiert sind, einschließlich der vorgesehenen Sicherungsmaßnahmen (Aufbauprüfung), und
- die vorgesehenen Sicherungsmaßnahmen eingehalten werden (Funktionsprüfung).

Systemprüfungen erfassen beide Aspekte.

Neben der Prüfung von Geschäftsprozessen sind die Prüfung von DV-Programmen⁵² und die Prüfung von Projekten weitere Beispiele für Systemprüfungen.

In Systemprüfungen sind Einzelfall-Prüfungen integriert, allerdings im Regelfall nur in einer kleinen Stichprobe, nämlich um festzustellen, ob das vorgesehene System tatsächlich praktiziert wird. Andererseits kann die Ursachenanalyse von Fehlern bei Einzelfall-Prüfungen auch zu Erkenntnissen über eine verbesserungsbedürftige Gestaltung von Arbeitsprozessen führen. Systemprüfungen und Einzelfall-Prüfungen sind deshalb keine Gegensätze, sondern kennzeichnen nur unterschiedliche Schwerpunkte und Vorgehensweisen des Prüfers.

5.2. Ordnungsmäßigkeitsprüfungen (Gesetzmäßigkeitsprüfungen) → Wirtschaftlichkeitsprüfungen → Zweckmäßigkeitsprüfungen (Wirkungsprüfungen)

Mit diesen Begriffen sind unterschiedliche Beurteilungsmaßstäbe verbunden. Die Gesetzmäßigkeit der Verwaltung, d.h. die Bindung der Verwaltung an Recht und Gesetz (Art. 20 Abs. 3 GG), ist ein hohes Rechtsgut. Ordnungsmäßigkeitsprüfungen haben von daher ihre Berechtigung.

Ordnungsmäßigkeitsprüfungen prägten die öffentliche Finanzkontrolle. Sie haben nach wie vor eine hohe empirische Relevanz.

Die Wirtschaftlichkeit der Verwaltung ist ein eigenständiger Beurteilungsmaßstab; sie kann aber auch als Nebenbedingung zur Gesetzmäßigkeit interpretiert werden. Sie ist eine gesetzliche Vorgabe für alle öffentlichen Verwaltungen.⁵³ Wirtschaftlichkeitsprüfungen haben in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen. Wesentlicher Treiber für diesen Bedeutungszuwachs ist die finanzielle Situation der öffentlichen Haushalte, aber auch die zunehmende Erkenntnis, dass im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsprüfungen auch auf Ordnungsmäßigkeitsverstöße geachtet werden kann, während umgekehrt bei Ordnungsmäßigkeitsprüfungen - im Wesentlichen wegen der unterschiedlichen Methodik - Wirtschaftlichkeitsüberlegungen praktisch keine Rolle spielen.

Die politischen Entscheidungen werden mit dem Verwaltungshandeln umgesetzt. Allerdings ist es keineswegs sicher, dass damit die geplanten politischen Ziele auch tatsächlich erreicht werden. Die verwandten Maßnahmen können gänzlich wirkungslos bleiben oder führen nur zu einer partiellen

⁵² Vgl. z.B. die Pflichtaufgabe, gemäß § 103 Abs. 1 Ziff. 6 GO NRW DV-Finanzprogramme vor ihrer Einführung zu prüfen.

⁵³ Vgl. z. B. § 6 Abs. 1 HGrG; § 7 Abs. 1 LHO NRW.

Zielerreichung oder können sogar dysfunktionale Nebenwirkungen entfalten. Dies hat die Erfahrung immer wieder gezeigt. Von daher sind Wirkungsprüfungen unerlässlich.⁵⁴

Wirkungsprüfungen finden ihre theoretische Grundlage im Neuen Steuerungsmodell (New Public Management). Dieses erweiterte die Betrachtungsperspektive. Ergänzend zur Qualität und Quantität der bereitgestellten öffentlichen Leistungen ("Output" der Verwaltung) werden nunmehr auch die Wirksamkeit der öffentlichen Leistungen in Bezug auf die angestrebten Verhaltensänderungen bei den Zielgruppen und ihr Beitrag zur Lösung der politischen Probleme explizit in die Betrachtung einbezogen ("Impact" und "Outcome" der Politik).⁵⁵ Die seit Einführung der Doppik bestehende Verpflichtung, im Haushaltsplan Ziele einschließlich der Messgrößen zur Zielerreichung anzugeben,⁵⁶ ist ein weiteres Anwendungsbeispiel für diese Perspektivenerweiterung.

Wirkungsprüfungen sind sehr anspruchsvoll. Probleme bereiten vor allem die Messung der Wirkungen sowie die ursächliche Verknüpfung von Wirkungen mit den eingesetzten Maßnahmen. Der Forschungsbedarf ist hier noch sehr hoch.⁵⁷

Die Prüfung der doppelischen Rechnungslegung ist ein Anwendungsbeispiel für diese Perspektivenerweiterung. Vordergründig handelt es sich um eine reine Ordnungsmäßigkeitsprüfung, d.h. sind die Normen eingehalten worden, die für die doppelische Rechnungslegung gelten. Zweck der Reform war jedoch keinesfalls eine bloße Änderung des Rechnungsstils (von der Kameralistik zur Doppik). Sondern mit dieser Änderung war die gesetzgeberische Absicht verbunden, die kommunale Steuerung zu verbessern. Zum einen sollten die zur Verfügung stehenden öffentlichen Mittel generationengerecht verwandt werden. Und zum anderen sollten - mit den aussagekräftigeren doppelischen Informationen - die kommunalen Entscheidungen zu verbesserten Leistungen für die Bürger führen. Die Prüfung der doppelischen Rechnungslegung muss deshalb explizit Aussagen dazu treffen, ob diese Ziele erreicht worden sind. Insbesondere muss darauf geachtet werden, dass die kommunalen Entscheidungen sachgerecht und mit möglichst großen positiven Wirkungen für die Bürger getroffen worden sind.

5.3. ex-post-Prüfungen → prozessbegleitende Prüfungen → ex-ante-Prüfungen

Unterscheidungsmerkmal für diese Prüfungsarten ist der Zeitpunkt der Prüfung in Relation zur Realisation des Prüfungsobjektes. Bei ex-post Prüfungen ist die Realisation abgeschlossen. Prozessbegleitende (einschließlich projektbegleitender) Prüfungen können in Betracht kommen, wenn die Entscheidung für eine Maßnahme getroffen worden ist, die Umsetzung dieser Entscheidung sich aber über einen längeren Zeitraum erstreckt. Bei ex-ante Prüfungen befindet man

⁵⁴ Vgl. Streffing: Die Prüfung der Zweckmäßigkeit des Verwaltungshandeln. In: der gemeindehaushalt, 2011, S. 206-208. Wirkungsprüfungen werden auch als performance audit, value for money audit oder comprehensive audit bezeichnet; vgl. Schedler: Wirkungsprüfungen in der öffentlichen Verwaltung: Vor einem Umbruch im Verwaltungsmanagement. In: Der Schweizer Treuhänder, 1995, S. 37-42 (S.38).

⁵⁵ Vgl. Fachvereinigung der Finanzkontrollen: Ansätze zu Wirtschaftlichkeits- und Wirkungsprüfungen, 2003, S.6, (www.finanzkontrolle.ch/pdf/WW-pruefungen.doc; Zugriff am 31.07.2013). Vgl. auch Schedler, FN 19.

⁵⁶ Vgl. z.B. § 12 GemHVO NRW.

⁵⁷ In der Schweiz wird die sog. "wirkungsorientierte Verwaltungsführung" schon länger praktiziert; vgl. insbesondere Schedler: Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung: Von der Idee des New Public Management (NPM) zum konkreten Gestaltungsmodell: Fallstudie Schweiz, 1995.

sich noch im Planungsstadium, d.h. die Entscheidung, die Maßnahme durchzuführen, ist noch nicht getroffen. Die Übergänge zwischen den Prüfungsarten können fließend sein.

Es dürfte unmittelbar einsichtig sein, dass der Nutzen der Prüfungen zunimmt, je früher der Prüfungszeitpunkt liegt. Die Freiheitsgrade sind dann größer, um in der Prüfung erkannte Fehler und Defizite noch korrigieren zu können. Außerdem sind die negativen finanziellen Auswirkungen von Korrekturen geringer. Wenn z.B. eine öffentliche Einrichtung neu gebaut worden ist und erst nach Abschluss der Baumaßnahme erkannt wird, dass der Standort ungeeignet ist, sind die Korrekturmöglichkeiten sehr begrenzt (oder sehr aufwändig).

Prozessbegleitende Prüfungen haben ihren Schwerpunkt im Wie der Realisation. Ex-ante Prüfungen, d.h. die Prüfung von Planungen im weitesten Sinne, können zusätzlich in Frage stellen, ob die Maßnahme überhaupt zweckmäßig ist. Schwerpunkte von ex-ante Prüfungen sind das Prognosemodell, die Plausibilität der Prämissen sowie der Planungsprozess.⁵⁸

5.4. Fehlerfeststellung → Risiken erkennen → Chancen erkennen

Fehlerfeststellung als dominante Zielsetzung entspricht nicht mehr dem modernen Prüfungsverständnis. Fehlerfeststellung ist lediglich ein Mittel zum Zweck, sollte aber nicht das Ziel einer Prüfung sein. Im Vordergrund sollte vielmehr die Verbesserung der Strukturen und Prozesse stehen.

Die zurzeit vorherrschende Prüfungsstrategie ist die sog. risikoorientierte Prüfung. Sie basiert auf der einfachen Überlegung, dass Prüfungsschwerpunkte dort gesetzt werden sollen, wo Risiken vermutet werden, während risikoarme Bereiche weniger intensiv oder gar nicht geprüft werden. Sie ist zumindest als Paradigma auch in der öffentlichen Finanzkontrolle uneingeschränkt akzeptiert.⁵⁹ Zweifel bestehen jedoch noch, ob die Risikoorientierung bereits durchgehend "gelebt" wird, d.h. die Auswahl von Prüfungsaufträgen risikoorientiert erfolgt sowie Prüfungsprozesse risikoorientiert durchgeführt werden. Wie empirische Untersuchungen zeigen, fällt es Prüfern offensichtlich auch schwer, die Prüfungsmethodik entsprechend anzupassen, wenn sich im Verlaufe einer Prüfung die Risikoeinschätzungen ändern.

Die risikoorientierte Prüfung setzt eine umfassende Kenntnis der aktuellen Situation der Kommune und ihrer Entwicklungsmöglichkeiten voraus. Sie verlangt weiterhin eine detaillierte Analyse der eingetretenen und der zu erwartenden Veränderungen im kommunalen Umfeld. Dieses Wissen der Prüfer sollte genutzt werden, indem sie auch auf Chancen achten und darüber informieren, wenn die Verwaltung diese noch nicht erkannt hat. Dabei ist zu berücksichtigen, dass im Lagebericht (Rechenschaftsbericht) nicht nur auf die Risiken sondern auch auf die Chancen der Kommune einzugehen ist. Die Prüfung dieser Angaben auf Vollständigkeit lässt sich nur dann effizient durchführen, wenn das Achten auf potentielle Chancen in alle Prüfungen der kommunalen

⁵⁸ Prozessbegleitende Prüfungen werden zunehmend befürwortet, vgl. z.B. Erdmann: Die begleitende Prüfung durch das kommunale Rechnungsprüfungsamt. In: der gemeindehaushalt, 2012, S. 9-11; Kämmerling: Kommunale Rechnungsprüfung in NRW - mehr als nur Finanzkontrolle. In: der gemeindehaushalt, 2009, S. 8-14 (S.12 f.): Sie nehmen "einen immer wichtigeren Teil der Tätigkeit des Rechnungsprüfungsamtes ein." Ex-ante Prüfungen sind dagegen eher noch selten.

⁵⁹ Vgl. z. B. § 6 Abs. 3 SächsKomPrüfVO-Doppik: "Die Prüfung des Jahresabschlusses nach § 104 SächsGemO ist nach dem **risikoorientierten Prüfungsansatz** vorzunehmen. Hierbei ist die Prüfung so auszurichten, dass wesentliche Unstimmigkeiten und Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften erkannt werden." (Hervorhebung die Verf.)

Rechnungsprüfung integriert wird, d.h. das Achten auf Chancen sollte zum Selbstbild des Prüfers gehören und eine Selbstverständlichkeit in der Prüfungspraxis werden.

5.5. Prüfung von Einzelvorgängen/Produkten/Leistungen/Prozessen → Prüfung der Effektivität der Überwachung

Die Primärverantwortung für die Überwachung liegt bei der kommunalen Führungsebene und bei allen nachgeordneten Vorgesetzten jeweils für ihren Zuständigkeitsbereich. Die kommunale Rechnungsprüfung hat - im Rahmen ihrer Unterstützungsfunktion für die kommunale Führungsebene - nur eine abgeleitete Verantwortlichkeit für die Überwachung ("Sekundärverantwortung"), d.h. sie muss feststellen, ob die kommunale Führungsebene und die nachgeordneten Vorgesetzten ihre Überwachungsverpflichtungen effektiv wahrnehmen. Die Prüfung der Effektivität des internen Überwachungssystems sollte deshalb eine (wenn nicht die) Hauptaufgabe der kommunalen Rechnungsprüfung sein. Diese Schwerpunktsetzung lässt sich mit der Hebelwirkung begründen. Denn wenn die Effektivität der Überwachung festgestellt werden kann, kann die Prüfung von Einzelvorgängen usw. deutlich reduziert werden.

Die kommunale Rechnungsprüfung kann ihrer Sekundärverantwortung für die Überwachung auf zwei unterschiedlichen Wegen gerecht werden. Der direkte Weg sind gezielte Prüfungen des internen Überwachungssystems bzw. spezifischer Teile davon. Wenn andere Prüfungsobjekte in den Vordergrund gestellt werden, kann ebenfalls - und dann indirekt - die Qualität der internen Überwachung festgestellt werden. Wichtigster Ansatzpunkt dafür ist die Ursachenanalyse von festgestellten Defiziten/ Fehlern. Beide Wege sollten in der kommunalen Prüfungspraxis begangen werden, d.h. sie sollten nicht als ausschließende Alternativen sondern als Ergänzungen betrachtet werden.

5.6. Zusammenfassung

Will die moderne Rechnungsprüfung ihrem Anspruch als Führungsunterstützung gerecht werden und den Mehrwert ihrer Prüfungen erhöhen, sollte sie den Schwerpunkt ihrer Prüfungen, soweit noch nicht geschehen, mehr und mehr verlagern. Die Rechnungsprüfung entwickelt sich immer weiter von der Nachschau zur Begleitung, von der Einzelfall- zu der Systemprüfung, von der Prüfung der Rechnungslegung und der Gesetzmäßigkeit von Einzelbereichen hin zur Prüfung und Begleitung der Verwaltungssteuerung, ihrer Zielgerichtetheit und ihrer Wirksamkeit.

Dies bedeutet nicht, dass Einzelfall-Prüfungen, Prüfungen auf Ordnungsmäßigkeit und ex-post-Prüfungen obsolet werden. Sie werden ihre Berechtigung behalten. Sie sind oft die Informationsbasis, um Prüfungen effektiv und effizient durchführen zu können. Die Frage ist vielmehr die relative Gewichtung.

Zudem sei festgehalten, dass Prüfungen der dargestellten Ausrichtung - abgesehen von ihrem Mehrwert - tendenziell **sehr anspruchsvoll** sind. Dies gilt insbesondere für Geschäftsführungs-, Wirkungs- und ex-ante-Prüfungen. Dazu muss der Prüfer über eine ausgeprägte Analysefähigkeit, sehr gute kommunikative Kompetenz und ein ausgesprochen großes Methodenrepertoire verfügen.

Hilfreich sind dabei längere spezifische Erfahrungen und ein sehr umfangreiches (theoretisches) Hintergrundwissen.

Zuletzt ist auf ein deutlich größeres Konfliktpotential hinzuweisen, da die Beurteilungsmaßstäbe bei diesen Prüfungsarten im Allgemeinen sehr unscharf sind.

Herausgeber:

IdR

und Gemeinsame Arbeitsgruppe Fortbildungskonzept „Zertifikat für Rechnungsprüfer“

Kontakt:

Stefan Kaczynski

Revision Kreis Gütersloh

33324 Gütersloh

Tel. 05241-851100

stefan.kaczynski@idrd.de

IdR

Fortbildung für Prüfungsleitungen und Zertifikat für Rechnungsprüfer

Teil 3

**Rahmenkonzept zu
Aufbau und wesentlichen Inhalten
des Modulprogramms**

**Gemeinsame Arbeitsgruppe
Fortbildungskonzept
„Zertifikat für Rechnungsprüfer“**

31.03.2014

Zertifikatsangebot für Prüferinnen und Prüfer

Die Arbeitsgruppe hat ausgehend von diesen Vorüberlegungen ein Zertifikatsprogramm für Prüferinnen und Prüfer entwickelt. Es ist gliedert in Module und lässt – im Wahlpflichtangebot – Raum für eine Differenzierung nach den Fachrichtungen bzw. den Tätigkeitsschwerpunkten der Prüfer. Die Module sind unterteilt in zwei Basis-, zwei Aufbau-, ein Wahlpflicht- und das abschließende Zertifikats-Modul.

Eine Teilnahme an allen Angeboten ist freiwillig und ist mit wie auch ohne abschließende Zertifizierung möglich. Die Teilnahme an allen Angeboten umfasst insgesamt mind. 20 Seminartage, die anbietenden Fortbildungseinrichtungen können ggf. mehr Seminartage anbieten. Die Teilnahme an den sechs Modulen verteilt sich meistens auf mehrere Jahre.

In den Basismodulen und den Aufbaumodulen wird nicht nach Fachrichtung oder Tätigkeitsschwerpunkt unterschieden. Diese sind jedoch für das Wahl-Pflicht-Modul von entscheidender Bedeutung. Hier können die Teilnehmer vier Fortbildungsseminare frei wählen, um ihre Aus- und Fortbildung hinsichtlich ihres persönlichen Prüfungsschwerpunktes zu ergänzen.

Zu jedem Modul ist die Anerkennung von Vorleistungen und Vorwissen möglich. Hierzu sollen die Fortbildungseinrichtungen geeignete Abfragen vorbereiten.

Da die persönlichen und sozial-kommunikativen Fähigkeiten neben den Fach- und Methodenfähigkeiten von besonderer Bedeutung sind, soll sich dies insb. in den praktischen Übungen in allen Modulen widerspiegeln.

Zielgruppe des Zertifikatsangebots

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Zertifikatsprogramms werden zu aller erst die Neulinge in der Rechnungsprüfung sein. Die Seminare werden jedoch auch für bereits erfahrene Prüferinnen und Prüfer und sogar für die Leitungen von Interesse sein. Für größere Verwaltungen besteht die Möglichkeit, durch dieses Programm Seniorprüfer für herausgehobene Stellen vorzubereiten.

Angebot für Leitungen der Rechnungsprüfung

Neben einer möglichen Teilnahme am Zertifikatsprogramm für Rechnungsprüfer hat die gemeinsame Arbeitsgruppe ein besonderes Angebot für die Leitungen der Rechnungsprüfung beraten. In vier Seminaren, die dreimal zwei und einmal einen Seminartag umfassen, sollen die Schwerpunkte Leitung, Führung und Kommunikation sowie die Beurteilung der Lage einer Kommune vertieft werden.

Da die KGSt zu diesen Themen seit Jahren mit den Leitungen der örtlichen Rechnungsprüfung zusammenarbeitet und bereits Fortbildungsangebote gemacht hat, soll diese Kooperation weiter fortgesetzt werden.

Weitere Beratung

Im Laufe des Jahres 2014 sollen das Programm eines RPA-Zertifikats für Prüferinnen und Prüfer und die ergänzenden Angebote für Rechnungsprüfungsleitungen in den Arbeitskreisen und Verbänden der Rechnungsprüfung und mit kommunalen Spitzenverbänden weiter beraten werden.

Umsetzung

Die konkrete Umsetzung des RPA-Zertifikats für Prüferinnen und Prüfer und der ergänzenden Angebote hat in 2013 begonnen.

Kooperation

Die guten bisherigen Kooperationen wie etwa mit dem Institut für Verwaltungswissenschaften Gelsenkirchen, dem Studieninstitut Ruhr für kommunale Verwaltung in Dortmund sowie dem Sächsischen Studieninstitut in Dresden, zur Fachhochschule Frankfurt, zur Württembergischen Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Stuttgart sollen wieder aufgenommen werden und neue Kooperationen hinzukommen.

Dabei sind die kommunalen Studieninstitute die ersten Ansprechpartner für das Fortbildungsprogramm für Prüfer. Die Studieninstitute werden gebeten, auf Basis des Rahmenprogramms ein federführendes Institut je Bundesland zu benennen, welches bedarfsgerecht für das Bundesland andere Studieninstitute an dem Modulprogramm beteiligt.

Das Fortbildungsprogramm für Prüfungsleitungen soll mit der KGSt umgesetzt werden.

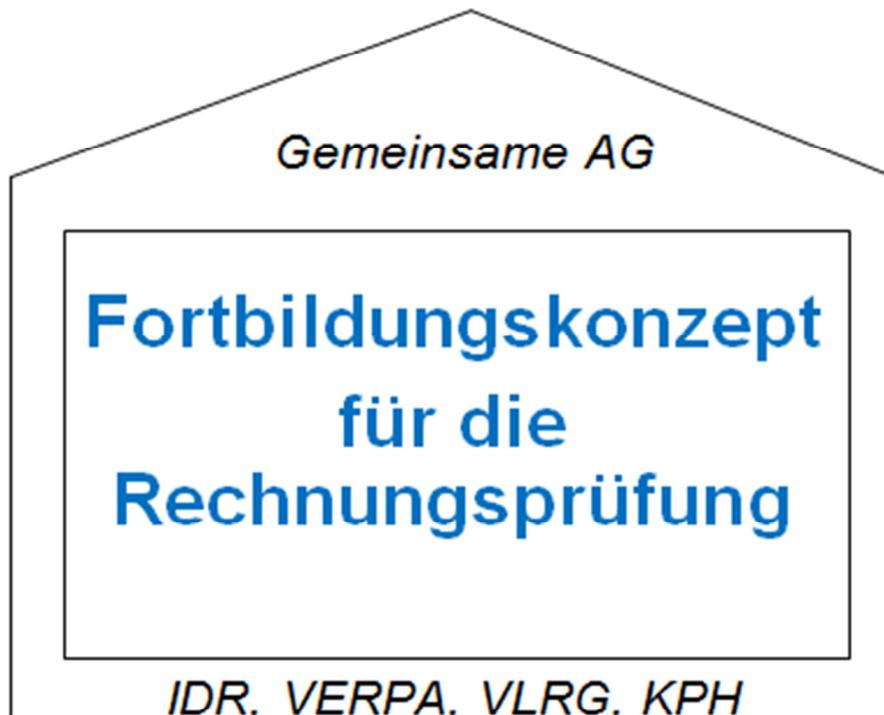
Im Laufe des Jahres 2014 sowie danach können sich interessierte Fortbildungseinrichtungen an den Leiter der Arbeitsgruppe wenden, der den Abschluss der Kooperationsvereinbarungen koordiniert.

Organisation

Der Leiter der gemeinsamen Arbeitsgruppe koordiniert die Umsetzung dieses Konzeptes und weitere regelmäßige, mindestens jährliche Treffen der Arbeitsgruppe. Soweit erforderlich wird er von der Geschäftsführung des IDR unterstützt. Bei seinem Ausscheiden oder auf mehrheitlichen Beschluss der Arbeitsgruppe soll das IDR in Abstimmung mit der Arbeitsgruppe eine neue Leitung benennen.

Evaluation

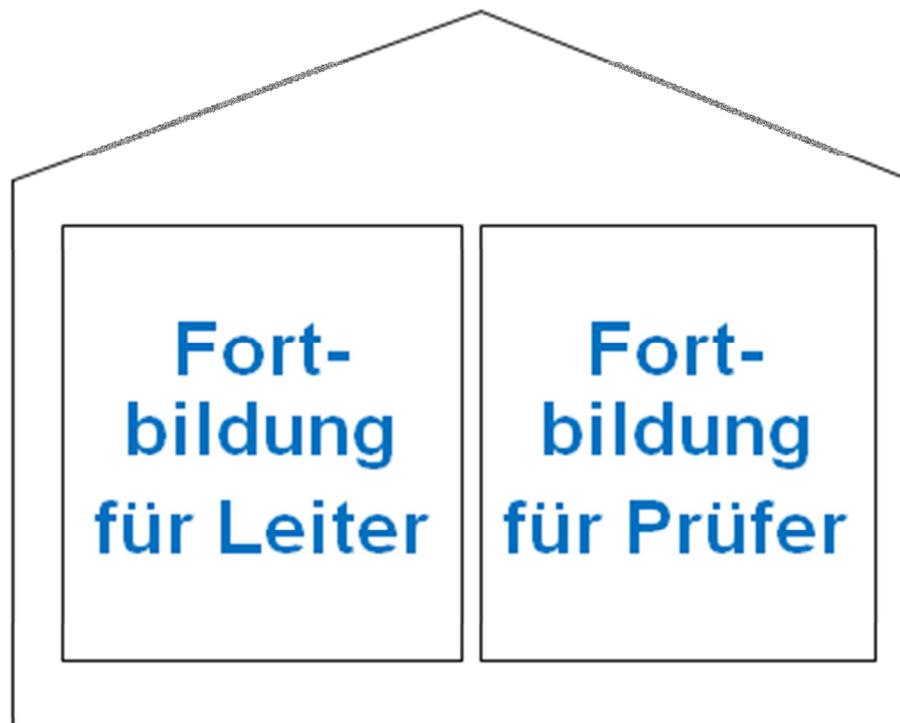
Im Laufe des Jahres 2016 sollen die Angebote des RPA-Zertifikatsprogramms und der ergänzenden Seminare für die Rechnungsprüfungsleitung überprüft werden.



März 2014

AG Fortbildungskonzept

1



März 2014

AG Fortbildungskonzept

2

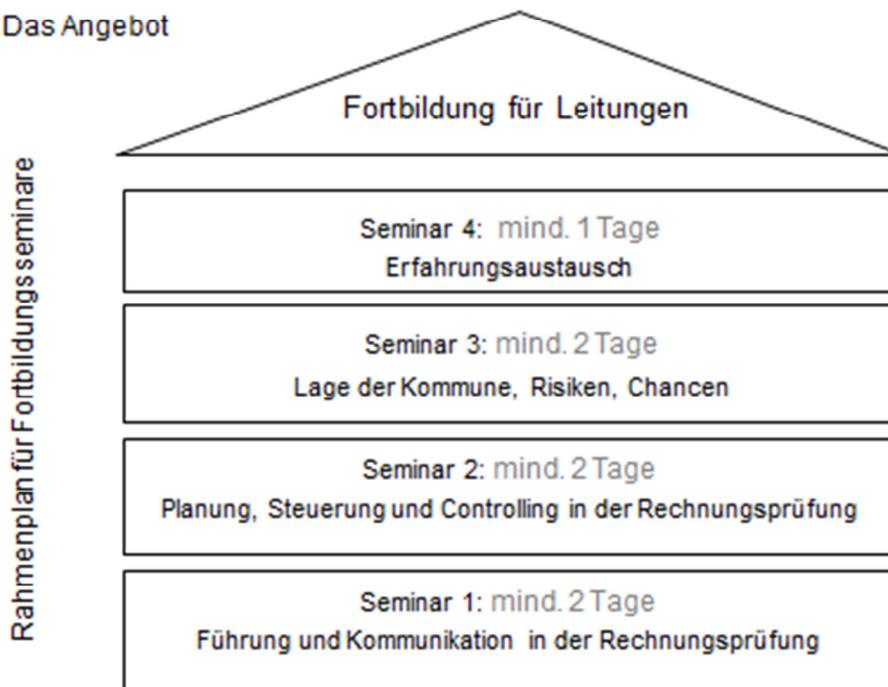


März 2014

AG Fortbildungskonzept

3

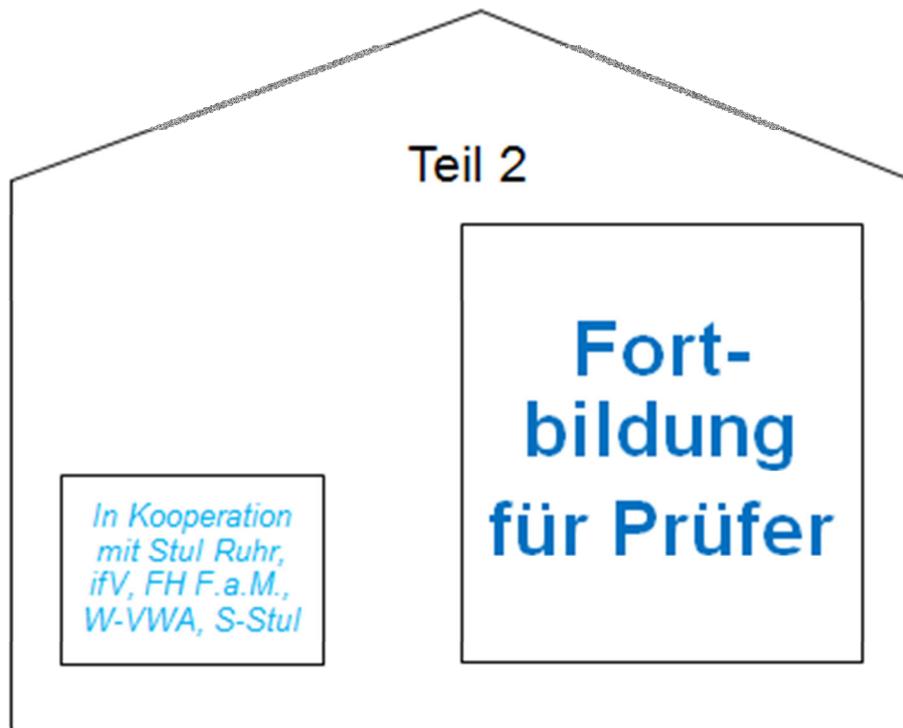
Das Angebot



März 2014

AG Fortbildungskonzept

4



März 2014

AG Fortbildungskonzept

5



März 2014

AG Fortbildungskonzept

6

Die Grundlagen

Zertifikat für Rechnungsprüfer

Rahmenplan für Zertifikatslehrgänge

- erste Zielgruppe sind RPA-Neulinge
- interessante Seminare auch für erfahrene Prüfer u. Leiter
- kann insb. zur Vorbereitung der Seniorprüfer dienen
- RPA-Leitungen werden drei eigene Module angeboten
- Eine Teilnahme ist *mit und ohne* Zertifizierung möglich
- Teil des QM im RPA, jedoch ist die Teilnahme *freiwillig*
- zur Zertifizierung werden 20 Seminartage vorausgesetzt
- werden in der Regel über mehrere Kalenderjahre verteilt
- *Vorleistungen und andere Seminare werden anerkannt*

Modul A - D

März 2014

AV Fortbildungskonzept
AG Fortbildungskonzept

7

Die Grundlagen

Zertifikat für Rechnungsprüfer

Rahmenplan für Zertifikatslehrgänge

- Durchführung an mehreren Fortbildungseinrichtungen nach diesen einheitlichen Anforderungen ist gewünscht
- Erste Angebote werden in Gelsenkirchen, Dortmund und Frankfurt durchgeführt, in Stuttgart und Dresden vorbereitet
- Prüfungsmodul und Zertifizierung werden gebündelt
- Für RPA-Leitungen werden in Kooperation mit der KGSt eigene Module angeboten

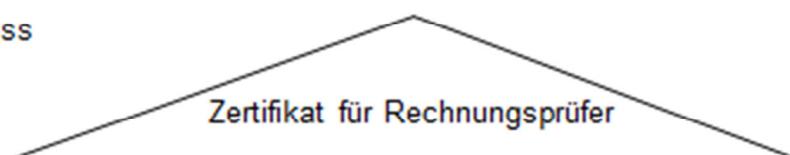
Modul A - D

März 2014

AG Fortbildungskonzept

8

Abschluss



Modul D

Rahmenplan für Zertifikatslehrgänge

Organisation der Prüfung und Zertifizierung:

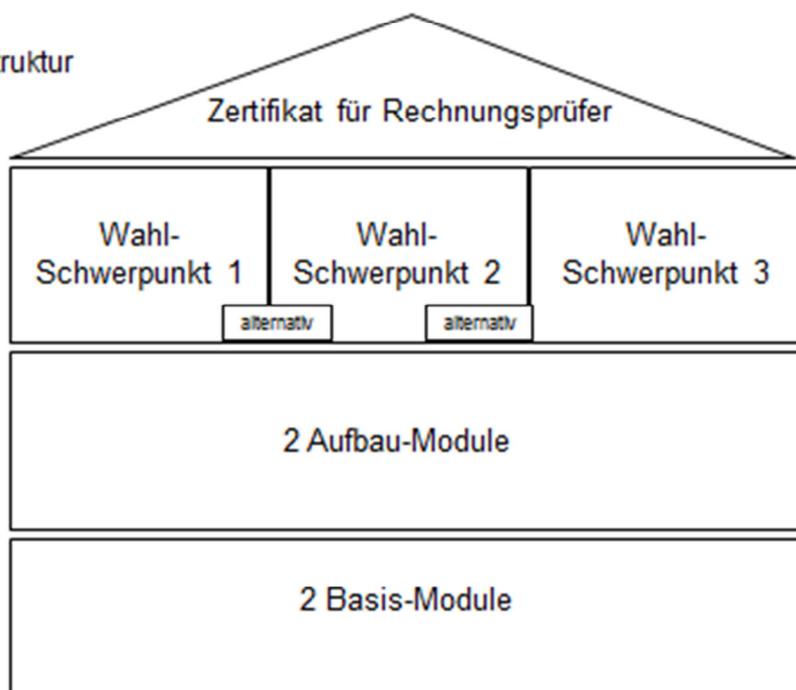
- Ein gemeinsamer Prüfungsausschuss
- Unter Beteiligung der durchführenden Fortbildungseinrichtungen
- Bündelung der Teilnehmer mehrerer Veranstaltungsorte
- Zentrale Zertifizierung der Teilnehmer durch den gemeinsamen Prüfungsausschuss
- Jährlich gemeinsame Terminvorankündigung auf gemeinsamer Homepage

März 2014

AG Fortbildungskonzept

9

Die Grundstruktur



Modul D

Modul C

Modul B 1+B 2

Modul A 1+A 2

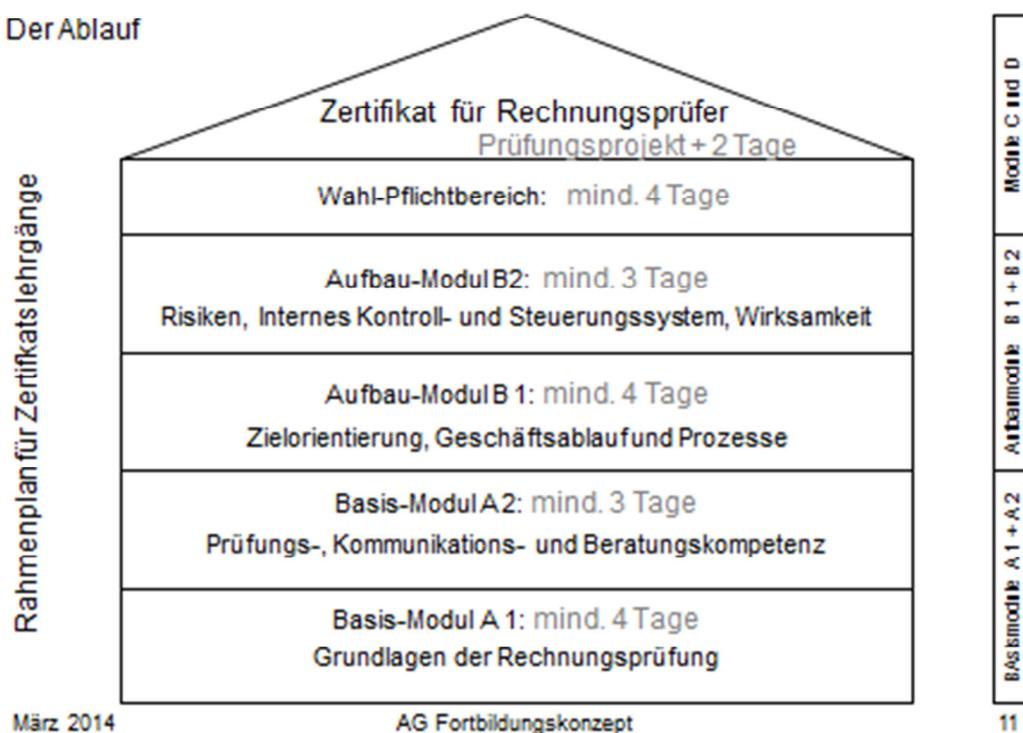
Rahmenplan für Zertifikatslehrgänge

März 2014

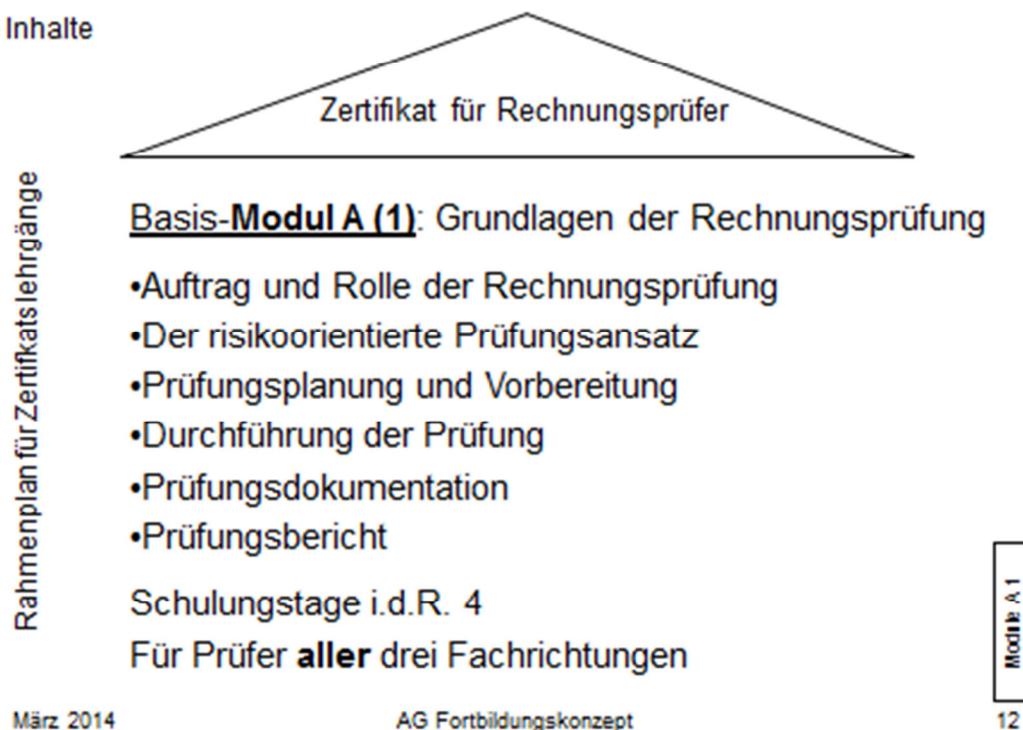
AG Fortbildungskonzept

10

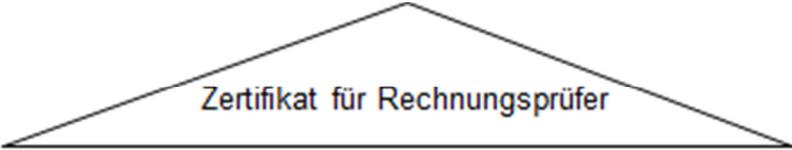
Der Ablauf



Inhalte



Inhalte



Zertifikat für Rechnungsprüfer

Rahmenplan für Zertifikatslehrgänge

Basis-Modul A (2): Prüfungs- und Beratungskompetenz

- Kommunikation in der Rechnungsprüfung
- Konfliktmanagement in der Rechnungsprüfung
- Sachgerechtes Verhandeln in der Rechnungsprüfung
- Vorbereitung von Präsentationen
- Präsentation in der Rechnungsprüfung

Schulungstage i.d.R. 3

Für Prüfer **aller** drei Fachrichtungen

Modul A 2
13

März 2014

AG Fortbildungskonzept

Inhalte



Zertifikat für Rechnungsprüfer

Rahmenplan für Zertifikatslehrgänge

Aufbau-Modul B (1): Methodik der Rechnungsprüfung I

- Zielorientiertes Arbeiten und Steuern 1.Tag (Prüfungsmethode und/oder Prüfungsgegenstand)
- Zusammenarbeit in der Rechnungsprüfung 1.Tag
- Geschäftsablauf-/prozessorientiertes Prüfen, (Prozessaufnahme/Darstellung/Analyse) 2.-4. Tag

Schulungstage i.d.R. 4. Voraussetzung: Grundkenntnis des NKHR. Für Prüfer aller Fachrichtungen.

Der Teilnahme**bedarf** wird nach Wahl vorab geprüft.

Modul B 1
14

März 2014

AG Fortbildungskonzept

Inhalte

Zertifikat für Rechnungsprüfer

Rahmenplan für Zertifikatslehrgänge

Aufbau-Modul B (2): Methodik der RechnungsprüfungII

- Risikoorientierte Prüfung 1.Tag
- Aufbau- und Funktionsprüfung des Internes Kontroll- und Steuerungssystem 2. Tag
- Wirksame Prüfungen - Reflektion der Rolle und des Methodeneinsatzes in der Prüfung 3. Tag

Modul B 2

Schulungstage mind. 3

Für Prüfer aller Fachrichtungen

Der Teilnahme**bedarf** wird nach Wahl vorab geprüft.

März 2014

AG Fortbildungskonzept

15

Inhalte

Zertifikat für Rechnungsprüfer

Rahmenplan für Zertifikatslehrgänge



Modul C

Wahlpflicht-Modul C: Fachliche Vertiefung je nach Aufgabenschwerpunkt in der Rechnungsprüfung

- Seminare nach freier Wahl

Schulungstage mind. 4

Für Prüfer aller Fachrichtungen

März 2014

AG Fortbildungskonzept

16

Inhalte

Zertifikat für Rechnungsprüfer

Rahmenplan für Zertifikatslehrgänge

Ergänzungsmodul vor Aufbau-Modul B (1):

Fachliche Grundlagen für die Prüfung

- Die Gründe des Wechsels zum NKHR
- Das 3-Komponenten-System
- Die Grundlagen der kommunalen Buchführung
- Der Jahresabschluss

Schulungstage mind. 2 (Anrechnung auf C.)

Nur bei Fortb.bedarf, für Prüfer aller Fachrichtungen.

Der Teilnahmebedarf wird nach Wahl vorab geprüft.

Ergänzungs-
Modul bei
Bedarf

März 2014

AG Fortbildungskonzept

17

Abschluss

Zertifikat für Rechnungsprüfer

Rahmenplan für Zertifikatslehrgänge

1 Tag:

- Klärung des Ablaufs der Zertifikats-Prüfung
- Wiederholung der Anforderungen an Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation

Anschließend praktische Anwendung des Erlernten für:

- Vorbereitung und Durchführung eines Prüfauftrags in der eigenen Verwaltung (Prüfungsprojekt) vor Ort
- Schriftliche Dokumentation und abschließender Bericht

1 Tag:

- Mündlicher Vortrag: Vorstellung der eigenen Projektes

Modul D

März 2014

AG Fortbildungskonzept

18

Abschluss

Zertifikat für Rechnungsprüfer

Modul D

Rahmenplan für Zertifikatslehrgänge

Bewertung der Prüfungsergebnisse mit Blick auf:

- Konzeption
- Durchführung
- Chancen, Vorschläge, Werbung für die Umsetzung
- Bericht
- Sprache
- Präsentation

Gewichtung:

Schriftliche Note 65 %, Mündliche Note 35 %

Gesamtergebnis:

0-3 Punkte Nicht ausreichend, 4-6 ausreichend, 7-9 befriedigend,
10-12 Punkte gut, 13-14 sehr gut, 15 sehr gut mit Auszeichnung

AG Fortbildungskonzept

19

Kooperation

**Zertifikat
für Rechnungsprüfer**

*mit Stul Ruhr,
ifV, FH F.a.M., W-VWA, S-Stul*

März 2014

AG Fortbildungskonzept

20

Herausgeber:

IdR

und Gemeinsame Arbeitsgruppe Fortbildungskonzept „Zertifikat für Rechnungsprüfer“

Kontakt:

Stefan Kaczynski

Revision Kreis Gütersloh

33324 Gütersloh

Tel. 05241-851100

stefan.kaczynski@idrd.de

IdR

Zertifikat für Rechnungsprüfer

Anhang 1

Detailliertes Muster für die Inhalte der Basis- und Aufbaumodule

**Gemeinsame Arbeitsgruppe
Fortbildungskonzept
„Zertifikat für Rechnungsprüfer“**

31.05.2014

Basis-Modul A – Teil 1: Grundlagen der Rechnungsprüfung 4 Tage

1. Vorstellungsrunde
2. Qualifizierungsprogramm für Rechnungsprüfer/-innen

3. Der gesetzliche Auftrag an die Rechnungsprüfung
4. Die Rechtsstellung der örtlichen Rechnungsprüfung
5. Aufgaben der örtl. Rechnungsprüfung

6. Rolle und Profil der Rechnungsprüfer
 - Leitbild
 - Anforderungsprofil für Prüfer
 - Rollen und Anforderungen
 - Kompetenzen

7. Wirkung von Prüfung
 - Positive und negative Wirkung
 - Vermeidung und Abschwächung von negativen Wirkungen

8. Exkurs
 - Die Staatsverschuldung der Bundesrepublik Deutschland

10. Prüfung – Was ist das? 2. Tag
 - Definitionen
 - SOLL-IST-Vergleich
 - Abgrenzung zwischen:
 - Controlling
 - Innenrevision
 - Beratung
 - Gutachterliche Stellungnahmen
 - Verschiedene Zeitpunkte einer Prüfung

11. Prüfungsmaßstäbe
 - Ordnungsmäßigkeit
 - Rechtmäßigkeit
 - Zweckmäßigkeit
 - Wirtschaftlichkeit

12. Prüfungsmethoden
 - Vollprüfung – Stichprobenprüfung
 - Einpersonenprüfung – Teamprüfung
 - Einzelfallprüfung – Systemprüfung
 - Analytische Prüfhandlung
 - Prozessorientierte Rechnungsprüfung
 - Veränderung der Rechnungsprüfung und der Methoden

13. Darstellung des Prüfungsablaufes sowie verschiedene Phasen der Prüfung
- Prüfplanung bzw. Vorbereitung
 - Durchführung
 - Berichtsabfassung
 - Ausräumungsverfahren
 - Prüfungsreview
14. Prüfplanung
- Dilemma: große Anzahl an prüfungsrelevanten Sachverhalten und eingeschränkten Ressourcen
 - Inhaltliche Prüfplanung - Prüffelderkundung
 - Prüfkonzepktion
 - Praxisaufgabe: Erstellung einer Prüfkonzepktion
 - Prüfungsankündigung
15. Durchführung einer Prüfung
- Auftaktgespräch
 - Praxisaufgabe: Durchführung eines Auftaktgesprächs (Rollenspiel)
 - Festlegung von Beurteilungsgrundlagen (Soll-Zustand)
 - Prüfmatrix
 - Praxisaufgabe: Identifizieren von möglichen Prüfkriterien und Erstellung einer Prüfmatrix
 - Festlegung des Prüfungssachverhaltes (IST-Zustand)
 - Wertung: Soll-Ist-Vergleich
16. Abschlussgespräch
- Vorbereitung, Inhalt, Durchführung und Ziel des Abschlussgesprächs
17. Prüfdokumente und Bericht 3. Tag
- Prüfbericht - Prüfungsvermerk Prüfungsniederschrift - Gutachterliche Stellungnahme - Managementinformation
 - Aufbau der Prüfberichte
 - Prüfungsauftrag
 - Prüfungsziel
 - Prüfungsgegenstand
 - Prüfungsgrundlagen und Rahmenbedingungen
 - Prüfungsdurchführung
 - Prüfungsergebnis
 - Maßnahmen und Empfehlungen (optional)
 - Gliederung Prüfbericht (Prüfvermerk/Prüfniederschrift)
 - Interne Qualitätssicherung
 - Prüfberichte - Beispiele aus der Praxis
 - Praktische Übung zur Erstellung eines Prüfberichtes
18. Stil und sprachliche Gestaltung der Berichte
- Heiteres zum Beamtendeutsch
 - Moderne Amtssprache IDEMA
 - einfache Regeln
 - Zielgruppe berücksichtigen
 - bekannte, aussagekräftige Wörter verwenden
 - viele Verben gebrauchen – und zwar Aktiv
 - mit Silben geizen und Wörter sparen
 - einfache kurze Sätze
 - bejahen statt verneinen
 - Layout und Form
 - Analyse von Prüfungsberichten zum Stil und sprachlichen Gestaltung

- Praktische Übung Schreibwerkstatt „einfacher schreiben“
19. Ausräumungsverfahren
 - Was ist ein Ausräumungsverfahren
 - Ziel des Ausräumungsverfahrens
 - Vorbereitung, Durchführung und Ende des Ausräumverfahrens
 - Nachprüfung oder neue Prüfung (Wiederholungsprüfung - Follow up)
 20. Prüfungsreview, Prüfungsnachscha
 - Instrument des Qualitätsmanagements
 - Internes Prüfungsreview
 - Externes Prüfungsreview
 - Vor- und Nachteile eines Prüfungsreview
 21. Berichterstattung gegenüber der Politik und Verwaltungsspitze
 - Bezug zu Basismodul Teil 2 Präsentation und Rede
 - Erfahrungsaustausch
 22. Nutzen der Rechnungsprüfung
 23. Risikoorientiertes Prüfungsmanagement 4. Tag
 - Ziel des Risikoorientierten Prüfungsmanagements
 - Mögliches Vorgehensmodell
 - Prüfungslandschaft
 - Risikoidentifikation
 - Risikoanalyse
 - Jahresplanung
 24. Risikoorientiertes Prüfungsmanagement – Prüfungslandschaft
 - Definition
 - Inhalte und Herausforderung
 - Methoden zur Identifikation von Prüfungsgegenständen
 - Übungsaufgabe
 25. Risikoorientiertes Prüfungsmanagement – Risikoidentifikation
 - Übungsaufgaben
 26. Risikoorientiertes Prüfungsmanagement - Theorie
 - Definition: Risiko, Risikomanagement
 - Kommunales Risiko und kommunale Chancen
 - Risikoorientierter Prüfungsansatz
 - Audit-Risk-Modell
 - Exkurs: Internes Kontrollsystem
 - Wasserhahn-Sieb-Analogie
 - Optimale Kombination der Prüfungsansätze
 27. Risikoorientiertes Prüfungsmanagement – Risikoanalyse
 - Risikokriterien festlegen
 - Bewertungsskala für die Kriterien festlegen
 - Riskokriterien gewichten
 - Prüfungsgegenstände anhand der Kriterien gewichten
 - Übungen
 28. Exkurs: Prüfungs-Controlling

29. Der prozessorientierte Prüfungsansatz

- Begriffe und Definitionen
- Ziel
- Mögliche Vorgehensweisen
- Vor- und Nachteile
- Übungsaufgabe

30. Der wirtschaftlichkeitsorientierte Prüfungsansatz

- Wiederholung der Grundlagen
- Vertiefend § 14 GemHVO (Wirtschaftlichkeitsvergleich vor Investitionen)
- Methoden der Berechnung
- Vor- und Nachteile
- Übungsaufgabe

31. Hilfsmittel und Verfahren

- Planungssoftware
- Vergabedatenbank
- Analysesoftware
- Kommunaler Prüferarbeitsplatz

32. Netzwerk der Prüfer

- Vereinigungen und Organisationen im Überblick

Basis-Modul A – Teil 2: Prüfungs-, Kommunikations- und Beratungskompetenz

3 Tage

1. Kommunikation und Konfliktmanagement in der Rechnungsprüfung

- Bedeutung der Kommunikation in der Rechnungsprüfung
- Kriterien für gute Kommunikation und Gesprächsführung
- Die 5 Kommunikationsregeln nach Watzlawick
- Prüfungsgespräche professionell steuern
- Der Einsatz von Stimme und Körpersprache
- Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg

- Anwendungsübungen aus typischen Situationen der Rechnungsprüfung
- Konfliktmanagement und sachgerechtes Verhandeln in der Rechnungsprüfung
- Anwendungsübungen aus typischen Situationen der Rechnungsprüfung

- Konfliktgespräche konstruktiv führen
- Frühwarnsysteme: Signale in der Optik, Akustik und Sprache erkennen
- Techniken zur Deeskalation
- Regeln zum Feedback

2. Präsentation und Rede

- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Präsentationen
- Einsatz der richtigen Präsentationsmedien
- Gestaltung von Präsentations-Folien, Tabellen und Grafiken mit MS-Office
- verbale und nonverbale Kommunikation (Sprache, Mimik, Gestik)
- Umgang mit Störungen und schwierigen Situationen bei einer Präsentation
- Selbstreflexion
- Anwendungsübungen aus typischen Situationen der Rechnungsprüfung

Aufbau-Modul B – Teil 1: Zielorientierung, Geschäftsablauf u. Prozesse

4 Tage

1. Zielorientiertes Arbeiten (Prüfungsmethode und/oder Prüfungsgegenstand) 1 Tag
 - Zweckmäßigkeitprüfung, kurze Erläuterung des Begriffs „Wirkungsprüfung“
 - Grundlagen der Zielsteuerung (SMART), Zielfelder/Leitfragen allgemein und am konkreten Beispiel, kurze Diskussion über Zielkonflikte, Widerstände und politische Beschlüsse
 - Steuert und berichtet die Verwaltung, ob und inwieweit die beabsichtigten Ziele (Input, Output, Outcome) erreicht werden? Gibt es einen Regelkreis?
 - Übertragung auf die zielorientierte Prüfungsplanung und –Durchführung

2. Geschäftsablauf-/ Prozessorientiertes Prüfen 3 Tage
 - Abgrenzung Prozessmanagement/Prozessorientierte Prüfung
 - Managementkreislauf
 - Begrenzter Auftrag der Rechnungsprüfung
 - Rechtliche Einordnung

 - Prozessorientierte Rechnungsprüfung
 - Grundlagen der Prozessaufnahme
 - Konzept der Prozessdarstellung, Hilfsmittel, erforderlicher Detaillierungsgrad?
 - Analyse, Optimierung
 - Prozesskennzahlen, Benchmarks
 - Prüfschwerpunkt reflektieren
 - Nutzen der prozessorientierten Prüfung

Aufbau-Modul B – Teil 2: Risikoorientierung, Prüfung des Internen Kontrollsystems, Wirksamkeit von Prüfung

3 Tage

3. Risikoorientierte Prüfung
 - Wiederholung von Grundbegriffen aus dem Basismodul
 - Risiken und Risikomanagement (Risikofrühwarnsystem, Internes Kontrollsystem, Controlling; mögliche Widerstände)
 - Risiken in Geschäftsabläufen (fiskalische, fachliche, qualitative)
 - Risikolandkarte

 - Betrachtung von Prozessen unter Risikogesichtspunkten am Fallbeispiel
 - Auf welche Risiken konzentriert sich die Prüfung?
 - Konzeption einer risiko- und prozessorientierten Prüfung an einem Fallbeispiel

4. Aufbau- und Funktionsprüfung des Internen Kontroll- und Steuerungssystem

- Erforderliche IKS-Bestandteile
- Risikoorientierter Prüfungsansatz
- Bestandteile des IKS
- Der IKS-Regelkreis
- Beispiele einer IKS-Dokumentation
- Funktionieren des IKS, Funktionskontrolle durch die Rechnungsprüfung
- Systematische Einführung, Überwachung und Fortschreibung des IKS durch die Verwaltung
- IKS als Mehrwert, IKS-Prüfung als Mehrwert

5. Wirksame Prüfungen - Reflektion der Rolle und des Methodeneinsatzes in der Prüfung

- Reflektion auf Basis aktueller praktischer Erfahrungen der Modul-TeilnehmerInnen
- Reflektion der unterschiedlichen Aspekte von „Wirtschaftlichkeit“ in Verwaltung und Prüfung
- Wie werden „Veränderungen“ am ehesten erzielt?
- Wie kann die Rechnungsprüfung Veränderungen bewirken, Entscheidungsträger überzeugen?
- Was ist die Rolle der PrüferInnen im Rahmen von Veränderungen?
- Wie bewirken sie positive Veränderungen?

Herausgeber:

IdR

und Gemeinsame Arbeitsgruppe Fortbildungskonzept „Zertifikat für Rechnungsprüfer“

Kontakt:

Stefan Kaczynski

Revision Kreis Gütersloh

33324 Gütersloh

Tel. 05241-851100

stefan.kaczynski@idrd.de

IdR

Zertifikat für Rechnungsprüfer

Anhang 2

Definition der Kernkompetenzen von
Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Rechnungsprüfung⁶⁰

**Gemeinsame Arbeitsgruppe
Fortbildungskonzept
„Zertifikat für Rechnungsprüfer“**

30.04.2013

⁶⁰ Zur eindeutigen Definition zieht die Arbeitsgruppe hilfsweise– ggf. an die Aufgaben in Verwaltungen anzupassende – Beschreibungen der Kompetenzen (s. S. 25-45) aus dem „Kompetenzatlas“ von Heyse/Erpenbeck heran: Siehe „Kompetenzatlas“ von Prof. Dr. John Erpenbeck und Prof. Dr. Volker Heyse, s. KompetenzManagement – Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest, Heyse/Erpenbeck (Hrsg.), 2007

Analytische Fähigkeit

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und

Kurzcharakteristika der

Kompetenzkombinationen

Besitzt eine rasche Auffassungsgabe, beherrscht Methoden des abstrakten Denkens und kann sich klar ausdrücken

Kann Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden, die

Informationsflut verdichten, Sachverhalte schnell auf den

Punkt bringen, Tendenzen und Zusammenhänge erkennen

und richtige Schlüsse und Strategien daraus ableiten

Versteht es, mit Zahlen, Daten und Fakten sicher umzugehen

und aus der Informations- und Datenvielfalt ein klar strukturiertes Bild zu zeichnen

Beherrscht relationale Datenbanken und andere neue IT-Tools.

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und

Begriffsumfänge der

Kompetenzkombinationen

Analytische Fähigkeiten erfassen das Vermögen, ein

komplexes System gedanklich oder physisch in seine

Elemente bzw. Subsysteme zu zerlegen, diese zu

klassifizieren, sowie zwischen ihnen kausale und finale

Zusammenhänge aufzudecken. Sie umfassen auch das Vermögen,

beeinflussbare Variablen und Parameter des Systems

so zu gestalten, dass sein IST Verhalten einem gewünschten

Sollverhalten entspricht. Im Rahmen betriebswirtschaftlichen

Denkens und Handelns geht es darum, komplexe Systeme in

Hinblick auf bestimmte Zielsetzungen zu gestalten.

Hier besteht eine gewisse Nähe zum Controlling. Hinzu

kommt die Fähigkeit die für die Arbeitstätigkeit

unumgängliche Informationsflut zu verdichten und im Sinne

von Diagnose, Klassifikation, Synthese, Planung und

Konfiguration schnell auf den Punkt bringen können. Dabei

geht es nicht allein um das reine „Faktenwissen“, sondern vor

allem um das Denken in betriebswirtschaftlichen

Zusammenhängen und in technisch-organisatorischen

Fragestellungen. Fachwissen plus konzeptionelle Fähigkeiten

sind dafür die Grundvoraussetzungen.

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten

Überziehungen sind –

erweiterbare – Beispiele

Versucht, alles auf einen rationalen Kern zurückzuführen und analytisch zu erschließen; wirkt unbeweglich, starr...

Belastbarkeit

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und
Kurzcharakteristika der
Kompetenzkombinationen

Organisiert sich bei Unbestimmtheiten, Schwierigkeiten,
Widerständen und unter Stress für einen überschaubaren Zeitraum
Hält auch unter solchen komplizierten Bedingungen an Vorhaben
fest und fühlt sich durch erhöhte Anforderungen herausgefordert
und aktiviert

Macht durch sein Verhalten auch anderen Mut, sich Belastungen
zu stellen und diese als Herausforderungen für die Entwicklung
der eigenen Person oder der Gruppe, Abteilung ...
anzunehmen

Betrachtet zurückliegende Konflikte und kritische Bewährungssituationen
als persönliche Entwicklungs- und
Reifeimpulse

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und
Begriffsumfänge der
Kompetenzkombinationen

Unter Belastbarkeit wird vorwiegend die personale Fähigkeit
verstanden, auch unter schweren seelischen, sozialen und
körperlichen Anspannungen weitgehend Fehlreaktionen zu
vermeiden und zielorientiert und sachlich zu handeln.

Belastbarkeit setzt umfassende persönliche Erfahrungen im
Umgang mit Stress (seitens der Arbeitsbedingungen und -
umwelt) und sozialen Konflikten voraus.

Mit zunehmender Komplexität und Dynamik im
Arbeitsprozess und damit zunehmender Unübersichtlichkeit
und Vorhersagbarkeit von Ereignissen und Folgen nehmen
die Anforderungen an die Belastbarkeit von Führungskräften,
Mitarbeitern, Teams und ganzen Organisationen ... zu.

Insbesondere gilt es, mit Risiken, Unbestimmtheiten,
Widersprüchen mental anders umzugehen: sie als „normal“
anzunehmen, Möglichkeiten der Selbstentwicklung hierin zu
sehen und gestaltend anzunehmen.

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten
Überziehungen sind –
erweiterbare – Beispiele

*„Holt sich zu viel auf den Tisch“, hält mehr aus als andere
und mutet sich und anderen zu viel zu ...*

Beratungsfähigkeit

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und
Kurzcharakteristika der
Kompetenzkombinationen

Weckt und fördert bei anderen Personen, in Gruppen, in
Unternehmen ... die Bereitschaft zu sozial engagiertem selbstorganisiertem
Handeln

Setzt sich offensiv dafür ein, einmal Erkanntes und für notwendig
Gehaltenes auch umzusetzen

Hat umfangreiche fachlich-methodische und soziale Erfahrungen

Beweist erfolgreich Eigenständigkeit und Führungsfähigkeiten

im Umgang mit Menschen. Anerkennt und fördert
die personale Identität anderer, ihre Interessen und
Begabungen

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und
Begriffsumfänge der
Kompetenzkombinationen

Beratungsfähigkeit beschreibt das Vermögen, eine andere
Person, ein Team, ein Unternehmen oder eine Organisation
zur selbstständigen Lösung von Schwierigkeiten, Engpässen
und Mängeln mit Hilfe von neuen Wissensimpulsen,
methodischen Anstößen, Vernetzungen und Vorgaben zu
bringen. Das setzt ein umfangreiches Sachwissen, breite
soziale Erfahrungen sowie soziale Aktivität und
Durchsetzungskraft der Beratenden voraus. In Unternehmen
ist es besonders wichtig, die Kooperations- und
Beratungsfähigkeit von Führungskräften weiter zu entwickeln
und in den Führungsalltag zu integrieren. Primär besteht die
Fähigkeit des Beraters hier vor allem darin, einen intensiven
sozialen Selbstorganisationsprozess anzustoßen, der zu neuen
Lösungen führt. Die Kundenberatung erfordert kenntnisreiche
(bzgl. Produkt- und Leistungspalette des eigenen
Unternehmens) und sozial hoch aktive Mitarbeiter (bzgl. der
Kenntnis der Kundenprobleme und -bedürfnisse). Zugleich
müssen sie fähig sein, auf Kunden psychologisch einzugehen
und eine echte Vertrauensbasis herzustellen.

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten
Überziehungen sind –
erweiterbare – Beispiele

*Neigt zu übermäßigem Generalisieren, Besserwissen, zu
Arroganz...*

Delegieren

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und
Kurzcharakteristika der
Kompetenzkombinationen

Überträgt persönliche Verantwortung gezielt auf andere mit
dem Ziel der Verbesserung der Zusammenarbeit, regt sie an
und ermutigt sie zur Selbstständigkeit

Schätzt die Stärken und die Schwächen von Mitarbeitern differenziert
ein und delegiert dadurch sinnvoll und effektiv

Setzt das Delegieren nicht nur als eine „Führungstechnik“ ein,
sondern hat ein in seiner Persönlichkeit verankertes
Bedürfnis, andere in Verantwortung einzubinden und an
Entscheidungen zu beteiligen

Unterweist die Mitarbeiter kontinuierlich und verständlich,
erhöht damit die Delegationsfähigkeit

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und
Begriffsumfänge der
Kompetenzkombinationen

Delegieren beschreibt die gezielte Übertragung persönlicher
Verantwortung auf andere mit dem Ziel einer Verbesserung
der gemeinsamen Arbeit.

Es reicht von der Übertragung von eng umrissenen
Verantwortungsbereichen bis hin zu einer partizipativen
Beteiligung aller Mitarbeiter und einem „Management by
Delegation“ (MbD).

Delegieren basiert auf der Einsicht, als Führungskraft in erster
Linie Zeit für die Führung zu sichern und
Sachbearbeiteraufgaben an den zuständigen Stellen zu
belassen sowie das eigenverantwortliche Handeln der
Mitarbeiter bewusst zu stärken

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten
Überziehungen sind –
erweiterbare – Beispiele

*Delegiert mit guter Absicht, aber eher zu viel und wird von
anderen als bedrängend empfunden ...*

Eigenverantwortung

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und
Kurzcharakteristika der
Kompetenzkombinationen

Identifiziert sich mit wichtigen, rein ökonomische Ziele überragenden
Wertvorstellungen für **die** eigene Arbeit und das
Unternehmen

Steht für das eigene Handeln ein und misst es an diesen Wertvorstellungen

Nimmt Verantwortung für das Unternehmen und die Mitarbeiter
aus freier Entscheidung wahr

Ist gewissenhaft, gründlich, umsichtig

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und
Begriffsumfänge der
Kompetenzkombinationen

Eigenverantwortung ist die Ausnutzung des eigenen
personalen Handlungsspielraums und der darin möglichen
Verwirklichung des entsprechenden Verantwortungsbewusstseins.

Eigenverantwortung ist wesentlich moralisch bedingt und
erfordert die persönliche Identifikation mit sittlichen, sozialen
und politischen Wertforderungen, insbesondere auf die eigene
Arbeitssphäre angewandt

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten

Überziehungen sind –

erweiterbare – Beispiele

*Nimmt das Unternehmen/ die eigene Arbeit zu ernst, fühlt sich
für alles verantwortlich; wirkt auf andere als übertrieben ehrgeizig
und gewissenhaft..*

Einsatzbereitschaft

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und
Kurzcharakteristika der
Kompetenzkombinationen

Setzt sich selbstlos und verantwortungsbewusst für gemeinsame
Unternehmens- und Arbeitsziele ein

Stellt hohe Forderungen an die eigenen Anstrengungen und
die der Mitarbeiter

Missbilligt Trägheit und Passivität und versucht, andere zum
tatkraftigen Handeln zu bewegen

Wirkt durch sein Handeln für andere als Vorbild

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und
Begriffsumfänge der
Kompetenzkombinationen

Einsatzbereitschaft ist eine personale Grundhaltung, die
gegenüber Forderungen aus Arbeit, Unternehmen und
privatem Lebensbereich mit einem aktiven, nachdrücklichen,
und weitgehend vorbehaltlosen Engagement der
Persönlichkeit zugunsten geforderter und notwendiger Ziele
führt.

Sie steht im Gegensatz zu egoistischer Zurückhaltung oder
passiver Gleichgültigkeit.

Sie fordert und fördert Hilfsbereitschaft und
Verantwortungsbewusstsein.

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten
Überziehungen sind –
erweiterbare – Beispiele

*Setzt sich übertrieben stark für die Unternehmen- bzw.
Arbeitsziele ein; fordert von anderen zu viel und überfordert
sie...*

Entscheidungsfähigkeit

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und
Kurzcharakteristika der
Kompetenzkombinationen

Nimmt unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten aktiv wahr,
setzt sich eigene, kreative Ziele und realisiert diese auch
Ist fähig, Alternativen sowohl erkenntnismäßig wie wertemäßig
zu beurteilen

Kann sich in Fällen nicht berechenbarer Entscheidungen auf
seinen emotionalen und erfahrungsmäßigen Background verlassen,
um aktiv werden zu können

Konzentriert sich auf das Wesentliche und setzt deutliche
Prioritäten, um zu handeln

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und
Begriffsumfänge der
Kompetenzkombinationen

Entscheidungsfähigkeit ist das personale Vermögen, aktiv und
selbstbestimmt die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten
voll wahrzunehmen, um einen Auftrag oder eine
Aufgabe zu erfüllen. Das schließt stets selbstständige,
kreative Zielsetzungen ein. Entscheidungen sind der
Drehpunkt zwischen jedem Handlungsentschluss und der
Handlungsausführung; Entscheidungsunfähigkeit führt zu
Handlungsunfähigkeit. Je größer die Freiheitsgrade des
Handelns sind, je unbestimmter sich Aufgaben und Ziele der
Arbeit darstellen, desto wichtiger wird die
Entscheidungsfähigkeit. Führungsfähigkeit setzt in
besonderem Maße Entscheidungsfähigkeit voraus und
schließt damit zugleich das Setzen von Zielen, das wirksame
Entscheiden, Realisieren, Kontrollieren sowie das
differenzierte Fördern von Menschen ein. Es ist die Fähigkeit,
Mitarbeiter zielorientiert, planvoll, organisiert und kontrolliert
einzusetzen und zu steuern und selbst Vorbild zu sein. Das ist
ohne die Fähigkeit, zu entscheiden, nicht zu realisieren.

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten

Überziehungen sind –

erweiterbare – Beispiele

*Trifft Entscheidungen vorschnell, unabgesprochen, leichtsinnig,
unbedacht...*

Fachübergreifende Kenntnisse

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und
Kurzcharakteristika der
Kompetenzkombinationen

Ist bereit und in der Lage, über den „Tellerrand“ des eigenen
Arbeitsbereichs, des eigenen Unternehmens, der eigenen
Kenntnisse hinauszublicken

Hat eine breite fachliche und überfachliche Allgemeinbildung
Sucht mithilfe von Weiterbildung nach formellen Möglichkeiten,
die eigenen Kenntnisse zu erweitern

Nutzt Erfahrungsgewinne als informelle Möglichkeiten, die
eigenen Kenntnisse zu erweitern

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und
Begriffsumfänge der
Kompetenzkombinationen

Fachübergreifende Kenntnisse beziehen sich auf all jene
fachlichmethodischen Kenntnisse, die das Wissen um die
gegenwärtigen Produkte und Dienstleistungen des
Unternehmens und die aktuell genutzten Wege von
Absatzvorbereitung, Absatzdurchführung und Absatzverpflichtung
(Kundenbeziehung) überragen. Hierzu

gehören zum einen Kenntnisse des gesamten Produkt- bzw.
Dienstleistungshintergrundes (also nicht nur von
Produkten/Dienstleistungen der Wettbewerber, sondern auch
von Produkten und Produktzusammenhängen, die in Zukunft
wichtig werden können) zum anderen Kenntnisse möglicher
Organisations-, Vertriebs- und Verkaufsalternativen.

Das setzt wiederum breite Kenntnisse ökonomischer und
politischer Gesamtzusammenhänge voraus. Schließlich gehört
auch ein fundiertes Normen- und Wertwissen sowie ein
Wissen juristischer, sozialer, möglicherweise auch
ästhetischer Zusammenhänge dazu.

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten

Überziehungen sind –
erweiterbare – Beispiele

*Kümmert sich zu viel um Fragen außerhalb der eigenen Aufgaben;
neigt zum abgehobenen Generalisten ...*

Fachwissen

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und

Kurzcharakteristika der

Kompetenzkombinationen

Besitzt fachliches und methodisches Detailwissen, betriebswirtschaftliche

Kenntnisse sowie Vertriebs- und Verkaufserfahrungen;

verfügt über breite Produktkenntnisse und über

Kenntnisse der Wettbewerber-Produkte

Ist in der Lage, sachgerecht zu organisieren, d.h. adäquate

Arbeits- und Organisationsmethoden zu entwickeln und

einzuführen

Hat eine übergreifende Allgemeinbildung, insbesondere bezüglich

wirtschaftlich-politischer Zusammenhänge

Erweitert und vervollkommnet das fachlich-methodische

Wissen stetig durch Weiterbildung, durch Lernen im Prozess

der Arbeit und auf informellem Wege

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und

Begriffsumfänge der

Kompetenzkombinationen

Fachwissen repräsentiert den klassischen Bereich der

Berufsausbildung und stützt sich in erster Linie auf das

Wissen, das in der Schule, Ausbildung sowie bei betrieblichen und persönlichen Weiterbildungsmaßnahmen vermittelt wird.

Es werden die Qualifikationen angesprochen, die

insbesondere zur Vorbereitung und Argumentation von

Entscheidungen oder Empfehlungen eingesetzt werden

müssen, um überzeugend und sicher argumentieren zu

können. Andererseits ist zum Fachwissen das allgemeine

Generalistenwissen hinzuzuzählen, das auch als Teil der

Lebenserfahrung gilt. Während beispielsweise die

Berufsausbildung für eine Führungskraft unterschiedlich

erfolgt sein kann, sind jedoch generell mehrjährige

Berufserfahrungen in gleichen oder vergleichbaren Positionen

und Aufgaben und gute Branchenkenntnisse wichtig. Als

fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten gelten die praktische

Anwendung von Fach- und Generalistenwissen unter

Einbeziehung von entsprechenden Hilfsmitteln (z. B. EDV)

und der zielgerichtete Umgang damit.

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten

Überziehungen sind –

erweiterbare – Beispiele

Hält sich und das eigene Fachwissen „für den Nabel der

Welt“; überwertet Fachwissen und meidet eigene Gefühle ...

Heyse in Heyse/Erpenbeck (Hsg.), KompetenzManagement - Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest, Münster 2007, S. 34ff

Folgebewusstsein

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und
Kurzcharakteristika der
Kompetenzkombinationen

Besitzt ein hohes Maß an fachlichem und methodischem Wissen
über die auf dem eigenen Gebiet wirkenden Ursache -
Folge – Beziehungen

Schätzt Folgeerscheinungen in ihren Auswirkungen auch
ohne strenge Kausalzusammenhänge intuitiv „statistisch“ ab

Ist sich der sozialen Folgen seines Handelns und seiner Entscheidungen
bewusst und fühlt sich dafür verantwortlich

Hat auch umfassendere, nicht selbst verursachte, über die
eigene Privat- und Unternehmenssphäre hinausgehende
soziale Folgen (z. B. ökologische Zusammenhänge) mit im
Blick

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und
Begriffsumfänge der
Kompetenzkombinationen

Folgebewusstsein umfasst zwei Komponenten. Zum einen das
fachliche und methodische Wissen um kausale und
statistische Prozessabläufe: bestimmte Sachverhalte,
Bedingungen, Ursachenkonstellationen bringen kausal oder
statistisch determinierte Folgeerscheinungen hervor; z. B. hat
eine bestimmte Personal-, eine bestimmte Verkaufsentscheidung
bei zureichender Fach- und Methodenkenntnis
vorhersehbare Konsequenzen für den internen Prozess der
Arbeitsgestaltung bzw. für den Erfolg oder Misserfolg am
Markt. Zum anderen umfasst Folgebewusstsein auch das
soziale Sich-Verantwortlich-Fühlen für Folgen eigener
Maßnahmen und Entscheidungen für den eigenen
Arbeitsbereich oder das gesamte Unternehmen. Oft greift
dieses Folgebewusstsein auch über die eigene Privat- und
Arbeitssphäre, über das eigene Unternehmen hinaus und hat
breitere politisch-ökonomischsoziale Folgen im Blick. Das ist
z. B. beim ökologischen Folgebewusstsein (Beispiel
Technikfolgenabschätzung) der Fall.

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten
Überziehungen sind –
erweiterbare – Beispiele

*Blockiert die eigene Spontaneität und Entschlusskraft auf
Grund zu starker Vorwegnahme aller möglichen Folgen ...*

Ganzheitliches Denken

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und
Kurzcharakteristika der
Kompetenzkombinationen

Richtet das Denken nicht nur auf fachlich-methodische
Details der eigenen Arbeit, sondern auf deren umfassenden
Inhalte und Zusammenhänge

Schaut über die eigene Arbeitsgruppe und das eigene Unternehmen
hinaus

Beachtet nicht nur die im engeren Sinne fachlichen, sondern
auch die ökonomischen und politischen Wechselbeziehungen
des eigenen Handelns

Geht mehr als Generalist denn als Spezialist an Arbeiten
heran, Zielsetzungen werden eher von Visionen als von
produktspezifischen Einzelheiten bestimmt; integriert das
Fachliche und ordnet sich ihm nicht einfach unter

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und
Begriffsumfänge der
Kompetenzkombinationen

Ganzheitliches Denken bezeichnet die Fähigkeit, auf der
Grundlage soliden Wissens weitere Aspekte - ethische,
politische, ästhetische, ökonomische, juristische ... - in die
eigenen Zielsetzungen und Entscheidungsfindungen
einzubeziehen.

Die Stärke der Persönlichkeit, ihr Wertgefüge und ihre
Absichten spielen dabei eine integrierende Rolle.

Gerade bei schnell wechselnden und wachsenden fachlichmethodischen
Anforderungen wird diese Integrationsfähigkeit
für den Handlungs- und letztlich den Unternehmenserfolg
entscheidend.

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten
Überziehungen sind –
erweiterbare – Beispiele

*Vernachlässigt Details, sieht alles zu sehr aus
generalistischer Sicht; hat Schwierigkeiten, sich mit
elementaren Alltagsfragen zu beschäftigen und sich ihnen
unterzuordnen ...*

Impulsgeben

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und
Kurzcharakteristika der
Kompetenzkombinationen
Regt gemeinsames Denken an, gibt Denkanstöße
Setzt energisch Verhaltensanstöße für ein gemeinsames
Handeln der Gruppe/des Teams
Begleitet das gemeinsame Handeln im Unternehmen und in
Außenaktivitäten durch Ermunterung und Impulse
Bringt den eigenen persönlichen Wissens- und
Werthintergrund in Anregungen ein

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und
Begriffsumfänge der
Kompetenzkombinationen
Impulse zu geben heißt, Verhaltensanstöße in Form von
Denkanstößen, Antrieben oder Auslösern für ein verbessertes
Handeln - in der Projektgruppe, der Arbeitsgruppe, im
Unternehmen, im Verkaufs- und Vertriebsgeschehen ... - zu
setzen und das Handeln selbst durch wiederholte
Ermunterung zu begleiten.
Im Impulsgeben sind Aktivität und soziales Engagement der
Persönlichkeit eng verflochten. Das Impulsgeben kann sich
auf Denk- und Arbeitshandlungen, bei Letzteren wiederum
auf Entwurfs-, Ausführungs-, Organisations- und nach außen
gerichtete Aktivitäten beziehen.

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten
Überziehungen sind –
erweiterbare – Beispiele
*Wirkt auf andere als bedrängend, aufdrängend; will immer
wieder Neues durch- und umsetzen ...*

Kommunikationsfähigkeit

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und
Kurzcharakteristika der
Kompetenzkombinationen

Geht auf andere offen und wohlwollend, aber ohne Distanzlosigkeit
zu, knüpft schnell Kontakte und baut sie aus; zeigt
Wertschätzung gegenüber seinen Gesprächspartnern
Hört gut zu und geht auf Gesprächspartner ein, begegnet Einwänden
sachlich und frustrationstolerant

Ist reddegewandt, hat Verhandlungsgeschick, spricht und
schreibt verständlich und drückt sich kundengerecht aus
Ist von den eigenen Argumenten überzeugt und besitzt damit
und dadurch eine hohe Überzeugungsfähigkeit

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und
Begriffsumfänge der
Kompetenzkombinationen

Kommunikationsfähigkeit als wichtige Anforderung an
Mitarbeiter und Führungskräfte meint vor allem die Eignung,
in Gespräch, Verhandlung, Abstimmungsgespräch ... mit
einer oder mehreren Personen vorteilhafte Ergebnisse für die
eigene Arbeitsgruppe oder das eigene Unternehmen zu
erzielen, ohne die Verhandlungspartner zu frustrieren bzw. zu
dauerhaften Widersachern zu machen. Orientiert wird
weitgehend auf gegenseitig vorteilhafte Lösungen. Es sollte
der Unternehmensvorteil gewahrt werden, jedoch ohne in
den Partnern das Gefühl zu hinterlassen, dass ihre
berechtigten Interessen und Einwände unberücksichtigt
blieben. Kommunikationsfähigkeit schließt ein, Zuhören zu
wollen und zu können, sowie mündliche und schriftliche
Informationen mit hoher Verständlichkeit zu gestalten. Sie
umfasst Redegewandtheit, Kontakt- und
Überzeugungsfähigkeit - auch gegenüber schwierigen
Kommunikationspartnern. Bei Führungskräften gehört die
Fähigkeit dazu, gute Kontakte zu unterschiedlichen
Gesprächspartnern (Kunden, Zulieferern ...) anzubahnen und
intensiv zu nutzen (Verhandlungsgeschick).

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten
Überziehungen sind –
erweiterbare – Beispiele

*Neigt zur Schwatzhaftigkeit, Leutseligkeit; ist zu sehr von der
Anerkennung durch Dritte abhängig ...*

Heyse in Heyse/Erpenbeck (Hsg.), KompetenzManagement - Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest,
Münster 2007, S. 34ff

Konfliktlösungsfähigkeit

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und

Kurzcharakteristika der

Kompetenzkombinationen

Erkennt die Interessengegensätze anderer und kennt die eigene Interessenlage

Besitzt die nötige Einsicht und Toleranz, andere Interessen unvoreingenommen zu prüfen und die eigenen kritisch zu hinterfragen, führt konfliktäre Gespräche mit Kollegen,

Führungskräften, Kunden ... sensibel und hält Konflikte aus

Besitzt Überzeugungsfähigkeit, löst Widerstände und Blockaden durch überzeugende Argumentation auf, schafft Vertrauen und wirkt sicher im Auftreten

Löst Konflikte nicht auf Kosten der widerstreitenden Parteien, sondern so, dass deren Eigenverantwortung, Kreativität und soziale Kommunikation zunimmt, ist deshalb eine

Persönlichkeit, die in Konfliktfällen gern als Vermittler aufgesucht wird

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und

Begriffsumfänge der

Kompetenzkombinationen

Konfliktlösungsfähigkeit beinhaltet das Erkennen von Interessengegensätzen, die persönliche Toleranz, Meinungen anderer auch dann noch zuzulassen, wenn sie der eigenen

Vorstellung widersprechen sowie die individuelle Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung. Dabei soll die Konfliktlösung nicht

das Ergebnis harmoniegeleiteter schneller Einigungen sein, sondern aus einem fair geführten Ausgleich der

Interessengegensätze herbeigeführt werden. Besonders

wichtig ist Konfliktlösungsfähigkeit in Prozessen der

Mediation, wobei Konflikte zwischen zwei oder mehreren

Personen, unter Hinzuziehung eines neutralen Dritten ohne

Entscheidungsbefugnis (Mediator), außergerichtlich,

freiwillig und eigenverantwortlich gewalt- und zwangsfrei

durch direkte soziale Kommunikation und Interaktion geregelt werden.

Ein wichtiger Bestandteil der Konfliktlösungsfähigkeit ist die

Überzeugungsfähigkeit, d.h. die Befähigung, eigene

Standpunkte klar und fundiert vorzutragen und Dritten das

Gefühl zu vermitteln, Lösungen durch eigene Einsichten

gewonnen zu haben.

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten

Überziehungen sind –

erweiterbare – Beispiele

Bringt ein zu hohes Verständnis für das Handeln von

Mitarbeitern, Gruppen ... auf; versucht auch noch dann

zwischen konfligierenden Parteien zu vermitteln, wenn

*konsequente Entscheidungen und Standpunkte notwendig
wären ...*

Heyse in Heyse/Erpenbeck (Hsg.), KompetenzManagement - Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest, Münster 2007, S. 34ff

Lernbereitschaft

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und

Kurzcharakteristika der

Kompetenzkombinationen

Ist offen gegenüber Neuem und interessiert an Erfahrungen
Dritter

Weist Entwicklungsbereitschaft und eine hohe

Selbstmotivation auf

Lernt unaufgefordert mit einem hohen freiwilligen, selbstorganisiertem

Engagement und nimmt ohne Widerspruch an

sinnvollen Weiterbildungsmaßnahmen teil

Besitzt und nutzt die Fähigkeit zum informellen Lernen im

Prozess der Arbeit, im sozialen Umfeld und im

Freizeitbereich

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und

Begriffsumfänge der

Kompetenzkombinationen

Lernbereitschaft kennzeichnet die Bereitwilligkeit, fehlendes

fachliches und methodisches Wissen, tätigkeitsspezifische

Qualifikationen und Erfahrungen durch entsprechende

Weiterbildungsmaßnahmen oder auf anderen Wegen zu

erwerben.

Weiterbildungsbereitschaft ist ein Teil der Lernbereitschaft,

sie ist da-rauf gerichtet, vorhandene Qualifikationen im

Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen den sich ständig

ändernden Anforderungen der Tätigkeit anzupassen.

Lernbereitschaft schließt aber auch das Lernen im Prozess der

Arbeit und das Lernen im sozialen Umfeld (Region, Verein,

Familie, Freizeit ...) ein. Die Offenheit für ein solches

informelles Lernen wird ein zunehmend wichtiges Kriterium

für die Lernbereitschaft.

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten

Überziehungen sind –

erweiterbare – Beispiele

Interessiert sich „für alles“, ist ständig neuen Erfahrungen

hinterher und verzettelt sich; häuft Wissen an, ohne es umfassend

zu verarbeiten...

Heyse in Heyse/Erpenbeck (Hsg.), KompetenzManagement - Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest, Münster 2007, S. 34ff

Mitarbeiterförderung

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und
Kurzcharakteristika der
Kompetenzkombinationen

Praktiziert Mitarbeiterförderung als persönliches Anliegen
und als Mittel, die soziale Kooperation und Kommunikation
und damit die Zusammenarbeit zu verbessern

Setzt sich für zeitweilige Arbeitsphasen mit ungesteuerter,
nicht direkt Aufgaben gebundener Ideenproduktion und mit
weitgehender Kritikfreiheit (Brainstormingsituation) ein

Setzt sich für intensive Lernphasen in verschiedenen Formen
für interessierte Mitarbeiter ein

Unterstützt reflexive, selbstkritische Auseinandersetzungen
der Mitarbeiter mit den eigenen Problemlösungsprozessen

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und
Begriffsumfänge der
Kompetenzkombinationen

Mitarbeiterförderung beinhaltet das persönliche Bedürfnis des
Fördernden, die gegenständlichen und sozialen Bedingungen
für innovatives Verhalten der Mitarbeiter in Arbeitsprozessen
kontinuierlich zu verbessern. Sie zielt damit nicht allein auf
die Besetzung von bestimmten Positionen mit geeigneten
Mitarbeitern ab.

Zur Mitarbeiterförderung gehören neben anspruchsvollen
Zielvereinbarungen, vielfältigen Informationsbeziehungen
und anregenden Kooperations- und
Kommunikationsbeziehungen, vor allem das Setzen breiter
Tätigkeitsspielräume, die Gewinnung von Anregungen und
Anforderungen aus der Gruppe, Vorkehrungen zur Stützung
des Selbst-vertrauens und der Motivation der Mitarbeiter, die
Schaffung kreativer Freiräume und die Ermöglichung eines
intensiven Lernens in den unterschiedlichsten Formen.

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten
Überziehungen sind –
erweiterbare – Beispiele

*Setzt sich übermäßig für die Mitarbeiter ein; vertraut „zu
blauäugig“ auf die Entwicklungsbereitschaft und
Eigenverantwortung der Mitarbeiter...*

Mobilität

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und
Kurzcharakteristika der
Kompetenzkombinationen

Passt sich schnell ändernden Produktions- und Marktbedingungen
aktiv an

Stimmt einem Wechsel des Arbeitsplatzes, der
Arbeitsaufgaben und der Mitarbeiter ohne überlange
Bedenklichkeit zu, wenn es die Notwendigkeiten erfordern
Eignet sich das beim Wechsel notwendige Wissen schnell und
unkonventionell an

Ist als Vorreiter bei auftretenden Mobilitätsbarrieren
unersetzlich

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und
Begriffsumfänge der
Kompetenzkombinationen

Mobilität ist die individuelle Bereitschaft zur Veränderung
des Arbeitsplatzes, der Arbeitsaufgaben, des
Mitarbeiterkreises und zur notwendigen, freiwilligen
Aneignung der dafür notwendigen fachlichen, methodischen
und sozialen Erfahrungen in Form von Weiterbildung und informellem
Lernen. Sie ist damit ein direkter Ausdruck der
individuellen Aktivität, mit neuen Situationen und
veränderten Arbeitsaufgaben konstruktiv umzugehen.
Umgekehrt sind Mobilitätsbarrieren der Mitarbeiter
schwerwiegende Wettbewerbsnachteile, die sich umso
spürbarer auswirken, je dynamischer und rascher sich die
Produktions- und Marktbedingungen verändern.

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten

Überziehungen sind –
erweiterbare – Beispiele

*Hält es nicht lange an einem (Arbeits-) Platz aus, wechselt
spontan und unvorhersehbar Arbeitsaufgaben/Arbeitsplätze/
Unternehmen...*

Normativ-ethische Einstellung

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und
Kurzcharakteristika der
Kompetenzkombinationen

Baut auf eine innere Haltung, die sich in konsequent
verantwortungsbewusstem sittlichem Handeln ausdrückt
Ehrlichkeit, Pflichtbewusstsein und Zuverlässigkeit sind
wichtige Persönlichkeitsmerkmale der Person
Handelt wertgeleitet, mit hohen Ansprüchen an sich selbst
und an andere

Setzt sich dafür ein, wichtige Werte in der
Unternehmenskultur zu verankern

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und
Begriffsumfänge der
Kompetenzkombinationen

Normativ-ethische Einstellung ist die Bereitschaft, auf der
Grundlage allgemein gültiger und z. B. im eigenen
Unternehmen erarbeiteter Normen sowie ethischer und
anderer Werte selbstverantwortlich zu handeln.

Gerade in handlungsmäßig offenen, unsicheren Situationen ist
die feste personale Verankerung von Norm- und
Wertvorstellungen wichtige Voraussetzung für ein
erfolgreiches Wirken.

In der Regel werden normativ-ethische Einstellungen sehr
früh und außerhalb der Arbeitssphäre erworben - im
Elternhaus, in persönlichen Beziehungen und Freundschaften,
im sozialen Umfeld.

Umso wichtiger ist es, das Vorhandensein dieser
Einstellungen von Anfang an sorgfältig zu hinterfragen.

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten
Überziehungen sind –
erweiterbare – Beispiele

*Stellt Werte und Prinzipien über alles, idealisiert; kann
weltfremd wirken...*

Selbstmanagement

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und
Kurzcharakteristika der
Kompetenzkombinationen

Hat ein zutreffendes Bild von den eigenen
Handlungsmöglichkeiten und -begrenzungen
Schöpft die gegebenen Handlungsmöglichkeiten aktiv aus und
versucht bewusst, sie auszuweiten
Handelt planvoll und überlegt, ohne durch Vorsicht den
eigenen Wirkungsrahmen vorzeitig einzuengen
Sucht unaufgefordert nach Möglichkeiten, welche die eigenen
Erfahrungen und das eigene Wissen erweitern

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und
Begriffsumfänge der
Kompetenzkombinationen

Selbstmanagement ist die Fähigkeit, das eigene Handeln aktiv
und weitgehend unabhängig von unterstützenden oder
störenden Faktoren situationsentsprechend zu realisieren. Es
baut auf Selbstständigkeit und Eigenaktivität des Handelnden,
auf Selbsterfahrung und Selbstkontrolle, einschließlich der
notwendigen Selbstkritik.

Es setzt eine hohe Stufe des Selbstbewusstseins, der eigenen
Handlungsmöglichkeiten und -begrenzungen voraus.

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten
Überziehungen sind –
erweiterbare – Beispiele

*Verhält sich übermäßig selbstkontrolliert-sachlich, geht
außerordentlich überlegt vor; erscheint anderen als
distanziert und schwer einzuordnen ...*

Systematisch methodisches Vorgehen

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und
Kurzcharakteristika der
Kompetenzkombinationen

Löst Aufgaben und Probleme intensiv zupackend durch
Rückgriff auf den eigenen sowie auf den im Unternehmen
vorhandenen Vorrat fachlichen und methodischen Wissens
Passt sich in bestehende, feste Arbeits- und Unternehmensstrukturen
ein und versucht, diese zu optimieren

Entfaltet seine beste Leistungsfähigkeit bei Detaillösungen
und Detail Verbesserungen

Grenzt Risiken systematisch ein und löst komplexe Probleme
in bearbeitbare Teilprobleme und -schritte auf

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und
Begriffsumfänge der
Kompetenzkombinationen

Systematisch-methodisches Vorgehen ist die Verflechtung
von einem intensiven, drängenden Zugehen auf Probleme und
Aufgaben, mit einer planvoll vorgehenden Analyse vor dem
Hintergrund eines möglichst umfassenden fachlichen und
methodischen Wissens.

Im beruflichen, betrieblichen Bereich ist ein solches
Vorgehen vor allem für Situationen von entscheidender
Bedeutung, in denen es um die Weiterführung und
Ausgestaltung bestehender Bedingungen und Arbeitsprozesse
oder um die Reorganisation bestehender
Organisationsstrukturen geht.

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten
Überziehungen sind –
erweiterbare – Beispiele

*Neigt zu übermäßigem Abstrahieren und Formalisieren;
opfert Inhalte und Beziehungen der Systematik und
Methodik...*

Teamfähigkeit

Kompetenzbegriff:

Identifikationsmerkmale und
Kurzcharakteristika der
Kompetenzkombinationen

Ist bereit und in der Lage, in Gruppen/Teams zu arbeiten
Veranlasst die offene Darlegung anderer Sichtweisen und
Meinungen, hält sie aus und ist in der Lage, sie in die
Gruppen-prozesse einzubinden

Ist konsensfähig und setzt sich auch bei Differenzen für
gemeinsame Lösungen ein

Wirkt vermittelnd zwischen eigenem Leistungsniveau,
durchschnittlichem Leistungsniveau der Gruppe und sozialen
Leistungs- und Wertvorgaben

Erläuterungen:

Begriffsbestimmungen und
Begriffsumfänge der
Kompetenzkombinationen

Teamfähigkeit ist die persönliche Bereitschaft und Fähigkeit,
in einer Gruppe zu arbeiten, Meinungen und Gedanken
anderer weiter zu entwickeln und sich auf Gruppenprozesse
einlassen zu können. Wichtig ist dabei die Befähigung, in der
Teamarbeit Regeln gemeinsamen Herangehens mit
formulieren und tragen zu können. Dabei muss ein stetiges,
dynamisches Gleichgewicht zwischen dem eigenen
Leistungsniveau, dem gemeinsamen durchschnittlichen
Leistungsniveau der Teammitglieder sowie den sozialen
Leistungs- und Wertvorgaben gefunden werden. Eine weitere
erforderliche Befähigung ist es, unterschiedliche Sichtweisen
nicht nur zu provozieren, sondern sie auch „auszuhalten“ und
effektiv in die Arbeitsergebnisse einzubinden. Teamfähigkeit
schließt zunehmend die Fähigkeit ein, aus einzelnen Personen
eine Gemeinschaft zu gestalten, die Neuem gegenüber
aufgeschlossen und handlungsbereit ist und sich gegenüber
anderen Personen und Teams nicht ablehnend verhält.
Zukünftig nehmen auch Anforderungen an zeitweilige
virtuelle Teams, e-Teams zu.

Kompetenzübertreibungen:

Alle aufgeführten
Überziehungen sind –
erweiterbare – Beispiele

*Idealisiert Teamarbeit; setzt übermäßig viel Zeit und Energie
in Teambesprechungen sowie in die Unterstützung einzelner
Teammitglieder...*

Heyse in Heyse/Erpenbeck (Hsg.), KompetenzManagement - Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest,
Münster 2007, S. 34ff

IdR

Zertifikat für Rechnungsprüfer

Anhang 3

Leitfaden zum Modulprogramm

Kurzfassung

***Diese Kurzfassung soll den Referenten
als Grundlage für die inhaltliche Modulvorbereitung dienen.***

...

Herausgeber:

IDR

und Gemeinsame Arbeitsgruppe Fortbildungskonzept „Zertifikat für Rechnungsprüfer“

Kontakt:

Stefan Kaczynski

Revision Kreis Gütersloh

33324 Gütersloh

Tel. 05241-851100

stefan.kaczynski@idrd.de

IdR

Zertifikat für Rechnungsprüfer

Anhang 4

Leitfaden zum Modulprogramm

Checkliste

Die Inhalte dieser Checkliste dienen der Prüfungskommission als Grundlage zur Beurteilung der Qualität des Zertifikats-Projektes und sind Ausgangspunkt für ihre Bewertung des Prüfungsergebnisses.

...

Herausgeber:

IDR

und Gemeinsame Arbeitsgruppe Fortbildungskonzept „Zertifikat für Rechnungsprüfer“

Kontakt:

Stefan Kaczynski

Revision Kreis Gütersloh

33324 Gütersloh

Tel. 05241-851100

stefan.kaczynski@idrd.de