



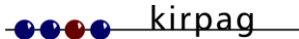
HANDBUCH
ZUR SICHERUNG DER QUALITÄT
IN DER KIRCHLICHEN RECHNUNGSPRÜFUNG

Abschnitt	Qualitätshandbuch	kirpag
	Inhaltsverzeichnis	

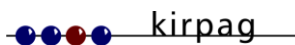
PRÄAMBEL	5
Teil A Grundsätzliche Überlegungen zur kirchlichen Rechnungsprüfung	6
1. Ziele der Rechnungsprüfung	6
2. Qualitätsmanagement	8
2.1 Vorbemerkungen	8
2.2 Begriff des Qualitätsmanagements	9
2.3 Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems	10
2.4 Ziele des Qualitätsmanagements	11
2.5 Regelkreis des Qualitätsmanagements	12
2.6 Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems	16
2.7 Empfehlungen für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement	17
3. Organisatorische und personelle Anforderungen	19
3.1 Unabhängigkeit der Rechnungsprüfung	19
3.2 Organisatorische Anforderungen	20
3.3 Berufsbild der Prüfenden	22
3.4 Leitung der Rechnungsprüfung	26
4. Prüfung	30
4.1 Grundsätzliches	30
4.2 Prüfungsplanung	31
4.3 Prüfungsdurchführung	35
4.4 Prüfungsbericht	36
4.5 Schlussgespräch und Berichtsausfertigung	38
4.6 Prüfungsnachschau	39
4.7 Follow up	39
5. Struktur des Organisationshandbuches	40
5.1 Einzelteile des Organisationshandbuches	40
5.2 Interne Organisation (IO)	40
5.3 Richtlinien kirchlicher Prüfung (R-KP)	41
5.4 Arbeitshilfen für die kirchliche Prüfung (A-KP)	41
5.5 Wissenspool (WP)	42
Teil B Muster-Organisationshandbuch	43
1. Gliederung des Muster-Organisationshandbuches	43
2. Übergreifende Festlegungen zu den Dokumenten im Organisationshandbuch	44

Abschnitt	Qualitätshandbuch Inhaltsverzeichnis	
-----------	--	---

	2.1 Dokumentvorlagen	44
	2.2 Gliederung der Dokumente	44
Teil C	Richtlinien und Checklisten	48
	Stichwortverzeichnis	49

Abschnitt	<p style="text-align: center;">Qualitätshandbuch</p> <p style="text-align: center;">Änderungshistorie</p>	
-----------	--	---

Version	Inhalt/Beschreibung	Bearbeiter	Datum	Status
1.0	Schlussredaktion, Freigabe	AG Qualität	30.11.10	Freigegeben
1.1	Überarbeitung und Aktualisierung	AG Qualität	01.01.15	Freigegeben

Abschnitt	Qualitätshandbuch Präambel	
-----------	--	---

Präambel

Die „Arbeitsgemeinschaft der Leitungen der kirchlichen Rechnungsprüfungseinrichtungen in der EKD“ (im Folgenden kirpag¹ genannt) ist die Plattform für die institutionalisierte Zusammenarbeit der obersten Einrichtungen der Finanzkontrolle (Rechnungsprüfungseinrichtungen) in der EKD. Sie hat sich zur Aufgabe gemacht gemeinsame Qualitätsstandards für die kirchliche Rechnungslegung zu entwickeln, zu veröffentlichen, zu pflegen und zu sichern.

Dieses Handbuch soll einen Leitfaden für die Prüfungseinrichtungen und die Mitarbeitenden darstellen. Es soll eine Anleitung für eigenständige, weitergehende Überlegungen der jeweiligen Institutionen sein.

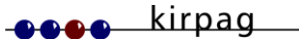
In diesem Handbuch werden Überlegungen für eine gute Berufspraxis angestellt. Ausgehend von grundsätzlichen Überlegungen zur Rechnungsprüfung in Teil A wird in einem Teil B der Aufbau für ein Muster-Organisationshandbuch vorgestellt. Daran schließen sich in Teil C Richtlinien und Arbeitshilfen (u. a. Checklisten) der kirpag an.

Besonderheiten, unterschiedliche Entwicklungsstufen und Voraussetzungen der einzelnen Prüfungseinrichtungen werden anerkannt. Es besteht jedoch das erklärte Ziel, sich bei allen Aktivitäten in den einzelnen Einrichtungen an diesen Grundsätzen auszurichten. In einer Endausbaustufe soll die kirchliche Rechnungsprüfung auf einem einheitlichen (Qualitäts-) Niveau stattfinden.

Das vorliegende Handbuch ist ein Ergebnis der Arbeitsgruppe Qualität der kirpag. Es wurde am 30. November 2010 verabschiedet und liegt in der überarbeiteten Fassung vom 01.01.2015 vor.

Die Arbeitsgruppe Qualität ist dankbar für Hinweise und Verbesserungsvorschläge (Emailadresse: kirpag@evlks.de).

¹ Homepage www.kirpag.de

Abschnitt	Qualitätshandbuch	
A. 1	Ziele der Rechnungsprüfung	

Teil A Grundsätzliche Überlegungen zur kirchlichen Rechnungsprüfung

1. Ziele der Rechnungsprüfung

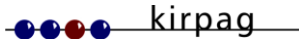
Die kirchliche Rechnungsprüfung bezieht sich gemäß ihrem kirchengesetzlichen Auftrag auf kirchliche Körperschaften, Einrichtungen und Sondervermögen sowie (teil-)kirchliche Unternehmen. Im Rahmen der Prüfung des gesamten Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens auf sachliche, rechnerische und förmliche Richtigkeit umfasst sie auch die Prüfung der Vermögens- und Schuldenverwaltung. Daneben werden die Organisation, die Zweckmäßigkeit, die Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit des Handelns dieser Stellen überprüft.

Die in diesem Zusammenhang gewonnenen Erkenntnisse bringt die kirchliche Rechnungsprüfung beratend ein, gibt Anregungen zur Förderung der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit und unterbreitet Verbesserungsvorschläge zum Haushalts-, Kassen-, Rechnungswesen und zur Organisation. Sie arbeitet auch an der Weiterentwicklung interner Kontrollsysteme mit.

Ziele kirchlicher Rechnungsprüfung sind:

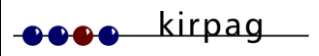
- (kirchen-) leitende Organe und Personen bei der Wahrnehmung ihrer Aufsichts-, Steuerungs- und Finanzverantwortung zu unterstützen; dies beinhaltet auch Empfehlungen zu Entlastungsentscheidungen (z. B. für Synoden),
- den Ist-Zustand des kirchlichen Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens und die Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit der Haushalts- und Wirtschaftsführung zu beurteilen,
- Fehlerursachen und -folgen zu analysieren und Risiken bzw. Chancen des kirchlichen Verwaltungshandelns zu erkennen,
- eine hohe Qualität des kirchlichen Verwaltungshandelns durch Vorschläge und Anregungen sicher zu stellen (Innovations- und Initiativfunktion) und Impulse für Weiterentwicklungen zu geben²
- als Teil des kirchlichen Qualitätsmanagements wirksam zu sein,

² vgl. Gutachten: Leitbild einer modernen kommunalen Rechnungsprüfung - Gutachten zur Bewertung der Beamtenstellen in der kommunalen Rechnungsprüfung von Herrn Professor Martin Richter, Potsdam, 30. Juni 2013 auf der Internetseite des Instituts der Rechnungsprüfer

Abschnitt A. 1	Qualitätshandbuch Ziele der Rechnungsprüfung	
-----------------------	--	---

- dazu beizutragen, das Vertrauen der Kirchenmitglieder und der Öffentlichkeit in die Verwendung kirchlicher Mittel zu rechtfertigen,

Die Erreichung dieser Ziele bedingt eine prozessunabhängige und nicht durch Weisungen beeinflusste Prüfung sowie eine fachbezogene Beratung der geprüften Stellen. Dabei ist auch die Rechnungsprüfung an wirtschaftliches Handeln gebunden.

Abschnitt A. 2	Qualitätshandbuch Qualitätsmanagement	
-----------------------	---	---

2. Qualitätsmanagement

2.1 Vorbemerkungen

Um die Ziele der Rechnungsprüfung zu erreichen, bedarf es eines Qualitätsmanagements.

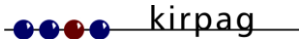
Die steigende Anzahl und Komplexität der Aufgaben und der gleichzeitige finanzielle Druck haben in der Vergangenheit zu einseitig kostenorientierten Reformbemühungen geführt mit der Gefahr eines Rückganges der Leistungsfähigkeit und einem Trend zur Qualitätsminderung. Neben den Kosteneinsparungen sollten aber im Vordergrund die kontinuierliche Analyse und Verbesserung der Qualität und Effizienz der Leistungserstellung stehen.

Qualitätsmanagement als integrierende Managementmethode für verschiedene Modernisierungs- und Managementansätze verbindet den Qualitäts- mit dem Effizienzgedanken und unterstützt so eine ausgeglichene, ganzheitliche Herangehensweise an die Problem- und Aufgabenbewältigung,

Moderne Qualitätsmanagementansätze beruhen auf der Philosophie des Total Quality Management (TQM), der gleichzeitigen Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen. Der Qualitätsbegriff bezieht sich also nicht nur auf Produkte und Dienstleistungen wie z. B. einzelne Verwaltungsentscheidungen und Beratungsleistungen. Er umfasst gleichermaßen alle planenden, durchführenden und überwachenden Prozesse der Leistungserstellung sowie die Rahmenbedingungen.

Verbreitete Qualitätsmanagementansätze sind u. a. die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff., das EFQM-Modell und das Gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem. In all diesen Ansätzen ist die Grundphilosophie des TQM, d. h. der ganzheitliche Ansatz zur methodischen und durchdachten Planung, Durchführung und Bewertung der Qualitätsziele erkennbar. Zentrale Kriterien der Qualitätsbewertung sind in allen drei Ansätzen die Kunden-, Prozess-, Mitarbeitenden- und Ergebnisorientierung. Unterschiede bestehen vor allem in der Bandbreite, im Detaillierungsgrad und in der Gewichtung der zugrunde gelegten Bewertungskriterien – abhängig von der vorrangigen Zielsetzung des jeweiligen Modells.

Unabhängig davon, welcher konkrete Lösungsansatz gewählt wird, ist entscheidend, dass überhaupt Qualitätsmanagement betrieben wird. Erfahrungen belegen, dass bereits die Beschäftigung mit dieser Thematik positive Wirkungen im Sinne einer Sensibilisierung für Qualitätsanforderungen und -probleme sowie Ansatzpunkte für eine Verbesserung mit sich bringt.

<p>Abschnitt</p> <p>A. 2</p>	<p>Qualitätshandbuch</p> <p>Qualitätsmanagement</p>	
------------------------------	--	---

Für die Rechnungsprüfung kommt es mit Blick auf die aktuellen Anforderungen insbesondere darauf an, die Qualität der Arbeit zu sichern; letztendlich auch, um im Wettbewerb mit anderen Prüfungseinrichtungen und Beratern bestehen zu können. Ein umfassendes Qualitätsmanagement legt den Fokus über die Qualitätssicherung hinaus auch auf die Qualitätsverbesserung und zusätzlich auf die eher ablauforganisatorischen Aspekte Qualitätsplanung und -lenkung. Mit seiner Hilfe lassen sich diejenigen Faktoren beschreiben und optimieren, die Einfluss auf die Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität haben.

2.2 Begriff des Qualitätsmanagements

„Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Maßnahmen eines Produkts oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse beziehen.“ (Quelle: Deutsche Gesellschaft für Qualität (dgq), Begriffe zum Qualitätsmanagement, 6. Auflage 1995)

Alle Tätigkeiten des Leitens und Lenkens einer Organisation bezogen auf Qualität werden aufeinander abgestimmt. Dieses umfasst das Festlegen der Qualitätspolitik, der Qualitätsziele, die Qualitätsplanung, die Qualitätslenkung, die Qualitätssicherung und die Qualitätsverbesserung. Qualitätsmanagement wird somit als übergreifende Führungsaufgabe verstanden, die von der Leitung initiiert und angeführt wird und das gesamte System und Potenzial einer Organisation einbezieht.

Dieses bedeutet, dass unter anderem

- Qualitätsziele aus dem Auftrag heraus definiert,
- Prozesse an diesen Qualitätszielen ausgerichtet,
- die Mitarbeitenden entsprechend den definierten und sich ändernden Qualitätsanforderungen qualifiziert und
- Ergebnisse unter dem Gesichtspunkt ihrer Wirkungen überprüft werden.

Qualität beschränkt sich nicht nur auf die Leistung als solche, sondern bezieht sich auch auf alle der eigentlichen Erbringung der Leistung vor- und nachgelagerten Phasen. Gegenstand der Bewertung der Qualität von Dienst- bzw. Verwaltungsleistungen durch ihre Empfänger ist also nicht nur die Qualität des Ergebnisses (z. B. Beschaffenheit eines Prüfberichtes), sondern auch die Qualität der Prozesse (z. B. Bearbeitungs- und Wartezeiten) und die sogenannte Potenzial- und Strukturqualität, die u. a. an dem Auftreten und dem Fachwissen der Mitarbeitenden beurteilt wird.

<p>Abschnitt</p> <p>A. 2</p>	<p>Qualitätshandbuch</p> <p>Qualitätsmanagement</p>	
------------------------------	--	---

Qualität ist ein Prozess, der sowohl die Rechnungsprüfung als auch die geprüfte Stelle umfasst.

Qualitätsmanagement dient als Oberbegriff für eine Vielzahl von Managementaufgaben und Aktivitäten zur Sicherstellung von Qualität. Neben Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität sind dabei gleichrangig die Qualität der Organisation und der Abläufe sowie die terminliche Qualität zu betrachten.

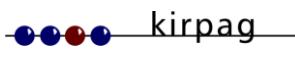
Qualitätsmanagement ist der Rahmen, in dem die Rechnungsprüfung sich mit den Fragen von Effektivität (Zielerreichungsgrad), Effizienz (Kosten-Nutzen-Relation), sowie Wirkung und Mehrwert der eigenen Arbeit auseinander setzen muss.

2.3 Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems

Das Qualitätsmanagement ist in mehreren Schritten zu entwickeln und zu verwirklichen.

Dazu gehören:

- Ermitteln der an die Rechnungsprüfung gestellten Erfordernisse und Erwartungen,
- Festlegen der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele der Organisation,
- Festlegen der erforderlichen Prozesse und Verantwortlichkeiten, um die Qualitätsziele zu erreichen,
- Bereitstellen der erforderlichen Ressourcen, um die Qualitätsziele zu erreichen,
- Einführen und Anwenden von Methoden, um die Wirksamkeit und Effizienz jedes einzelnen Prozesses zu messen,
- Festlegen von Mitteln zur Vermeidung von Fehlern und zur Beseitigung ihrer Ursachen und
- Etablierung eines Prozesses zur ständigen Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems.

Abschnitt	Qualitätshandbuch	
A. 2	Qualitätsmanagement	

Beispiel:

(Quelle: Deutsche Gesellschaft für Qualität, EN ISO 9001:2000)



2.4 Ziele des Qualitätsmanagements

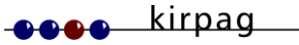
Qualität steht nicht für sich alleine, sondern orientiert sich immer an Zielen.

Qualitätsmanagement ist ein komplexer Prozess, der verschiedene Zielsetzungen hat, die letztendlich dazu beitragen sollen, den Erfolg der Rechnungsprüfung zu stärken.

Wichtige Ziele der Einführung und Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems sind die Schaffung von Transparenz, die Förderung der Flexibilität unter Effizienzgesichtspunkten im Zusammenhang mit der Gewährleistung einer hohen Qualität einschließlich der dazu erforderlichen Dienstleistungen sowie eine kontinuierliche Verbesserung dieser Qualität.

Konkret bedeutet dies

- Aufbau- und Ablauforganisation optimieren und ständig verbessern,

Abschnitt A. 2	Qualitätshandbuch Qualitätsmanagement	
-----------------------	---	---

- Identifikation der Mitarbeitenden mit den Aufgaben durch Einbindung in den Veränderungsprozess erhöhen,
- Transparente Prozesse sowohl intern als auch extern etablieren,
- Wirtschaftliche Prüfungsabläufe sicherstellen,
- mit hinreichender Sicherheit nachvollziehbar eine Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ergebnislage vornehmen und
- Zufriedenheit der Beteiligten sichern und verbessern.

2.5 Regelkreis des Qualitätsmanagements

Der Regelkreis des Qualitätsmanagements besteht aus den Elementen:

- Qualitätsplanung

Es werden ein Istzustand ermittelt und die Rahmenbedingungen für das Qualitätsmanagement festgelegt. Danach werden Konzepte und Abläufe erarbeitet (Sollzustand).

- Qualitätslenkung

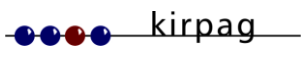
Die in der Planphase getroffenen Festlegungen werden umgesetzt.

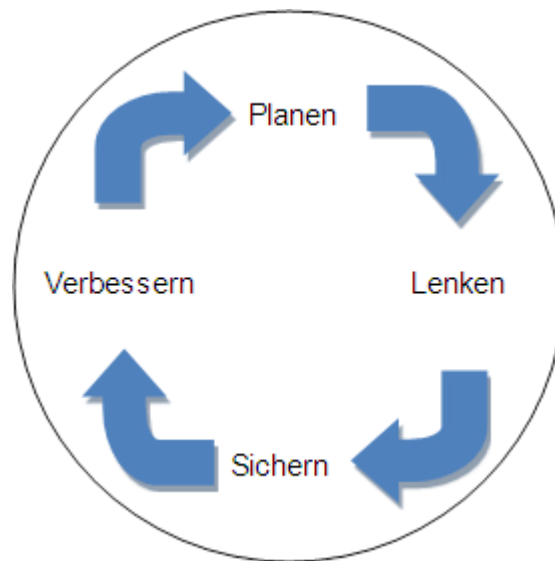
- Qualitätssicherung

Qualitätsinformationen werden ausgewertet (z. B. Kosten-Nutzen-Betrachtungen, Überprüfung der ursprünglichen Annahmen).

- Qualitätsverbesserung

Aus der vorherigen Phase gewonnene Informationen werden für Strukturverbesserungsmaßnahmen und die Verbesserung der Geschäftsprozesse eingesetzt. Erfolge und Ergebnisse werden kommuniziert.

Abschnitt A. 2	Qualitätshandbuch Qualitätsmanagement	
-------------------	---	---



2.5.1 Qualitätsplanung

Die Leitung der Rechnungsprüfung trägt die Verantwortung für die Entwicklung, Festlegung und Verwirklichung einer Qualitätsplanung und der daraus resultierenden Qualitätsziele. Die Qualitätsplanung beschreibt die Strategie, die die Organisation verfolgen soll, um sowohl nach innen (Mitarbeitende) als auch nach außen (geprüfte Stelle/Auftraggeber)³ die Verpflichtung der Organisation auf Qualität sichtbar zu machen. Diese Absicht soll in einer Reihe von Qualitätszielen und -aktivitäten umgesetzt werden.

Wichtiger Baustein ist eine standardisierte, risikoorientierte Prüfungsplanung, die

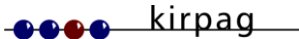
- gesetzlichen Vorgaben und eventuell weiteren zu berücksichtigenden Anforderungen,
- vorhandenen Ressourcen (Personal- und Sachkosten) und
- kurzfristig notwendigen Sonder- oder Nachschauprüfungen

Rechnung trägt.

Die Leitung muss sicherstellen, dass die Qualitätsplanung

- für den Zweck der Organisation angemessen ist,

³ Das Begriffspaar „geprüfte Stelle/Auftraggeber“ umfasst Prüfungen auf gesetzlicher und/oder vertraglicher Basis.

Abschnitt A. 2	Qualitätshandbuch Qualitätsmanagement	 kirpag
-----------------------	---	--

- eine Verpflichtung zur Erfüllung von Anforderungen und zur ständigen Verbesserung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems enthält,
- einen Rahmen zum Festlegen und Bewerten von Qualitätszielen bietet,
- in der Organisation vermittelt und verstanden wird und
- auf ihre fortdauernde Angemessenheit bewertet wird.

Es gibt vielfältige Ziele, die eine Organisation und ihre Mitarbeitenden sich vorgeben können. Wichtig sind in diesem Zusammenhang eine genaue Zielvorgabe und ein bestimmter Termin, bis zu dem das Ziel erreicht werden soll.

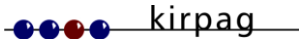
2.5.2 Qualitätslenkung

Die Qualitätslenkung ist Teil des Qualitätsmanagements, die Regelungen im operativen Bereich zur Erfüllung der Qualitätsanforderungen festlegt.

Sie versucht durch gezielte Lenkung der Vorgaben, die Qualität zu erhöhen. Die Qualitätslenkung erfüllt somit vorbeugende, überwachende und korrigierende Aufgaben, um die Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Dabei werden im Rahmen der Qualitätslenkung die Ergebnisse der Qualitätsprüfung analysiert und ggf. Prozesse korrigiert.

Wichtige Bausteine sind:

- Anforderungsprofile für die Mitarbeitenden,
- Sicherstellung der fachlichen Weiterbildung der Mitarbeitenden,
- Periodische Berichterstattung über die Aktivitäten der Rechnungsprüfung an das zuständige Gremium,
- Umsetzung der aus Feedbackgesprächen und anderen Maßnahmen abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen und
- regelmäßige Qualitätskontrollen und -prüfungen zur Arbeit der Rechnungsprüfung.

Abschnitt A. 2	Qualitätshandbuch Qualitätsmanagement	
-----------------------	---	---

2.5.3 Qualitätssicherung

Durch die Erfüllung der Qualitätsanforderungen wird Vertrauen erzeugt. Dem dienen die standardisierte und transparente Darstellung der Prüfungsabläufe. Die Prüfungsdauer, -ziele und -methoden sind dabei grundsätzlich festzulegen.

Wichtige Bausteine sind:

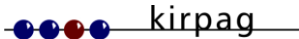
- Prüfungsergebnisse werden laufend mit der geprüften Stelle besprochen,
- auf Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit wird im gesamten Prüfungsverlauf geachtet,
- Verbesserungspotenziale im geprüften Bereich werden offengelegt (Mehrwert der Rechnungsprüfung),
- Prüfungshandlungen und -ergebnisse werden einheitlich und sachgerecht dokumentiert,
- für alle Prüfungsarten wird eine standardisierte Berichtsform verwendet,
- Inhalt und Sprache der Berichte entsprechen den Grundsätzen der Vollständigkeit, Wahrheit, Klarheit und Objektivität,
- Berichtsentwürfe werden einer Berichtskritik unterzogen,
- Berichtsentwürfe werden rechtzeitig übermittelt und
- Prüfungsergebnisse werden in einer Schlussbesprechung erörtert und ggf. Maßnahmen abgestimmt.

2.5.4 Qualitätsverbesserung

Qualitätsverbesserung bedeutet die Erhöhung der Fähigkeit zur Erfüllung der Qualitätsanforderungen.

Neben der internen Blickrichtung gehören zur Qualitätsverbesserung die Zusammenarbeit der Prüfungseinrichtungen in der kirpag bei der Entwicklung und Pflege gemeinsamer Grundlagen. In diesem Rahmen ist die externe Qualitätssicherung in Form von gegenseitiger Kontrolle der Arbeitsergebnisse und -weisen (Peer Review) anzustreben.

Wichtige Bausteine sind:

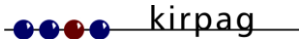
<p>Abschnitt</p> <p>A. 2</p>	<p>Qualitätshandbuch</p> <p>Qualitätsmanagement</p>	
------------------------------	--	---

- Qualitätskennzahlen definieren und überwachen (z. B. Budgeteinhaltung, Erreichbarkeit, Termintreue und Prüfungsdauer etc.),
- einheitliche Maßstäbe setzen,
- aus der Prüfung gewonnenes Wissen allgemein verfügbar machen,
- Feedbackgespräche, Projektreviews, ggf. Ableitung von Verbesserungen,
- Soll/Ist-Vergleich der Ressourcenplanung (Personal-/Sachkosten),
- Risikoeinschätzung nach der Prüfung aktualisieren,
- interne Qualitätsprüfungen (Selbstprüfungen, interne Audits),
- Durchführung der im Bericht dokumentierten Maßnahmen überwachen, ggf. Follow-up-Prüfung einplanen,
- Benchmarking und
- Befragung der geprüften Stellen (z. B. Fragen nach der Erreichung des Ziels der Prüfung, der Qualität der Zusammenarbeit, der Einhaltung der Termine, Einschätzungen zum Verhältnis Aufwand/Nutzen)

2.6 Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems

Um Ansatz, Vorgehensweise, Kriterien, Prozesse, Fortschritte und Ergebnisse eines Qualitätsmanagements einer Rechnungsprüfung festzuhalten und zu verfolgen, ist es sinnvoll, diese Schritte bereits bei der Einführung, aber besonders im laufenden Verfahren, in einem Qualitätsmanagementhandbuch zu dokumentieren. Nur so wird gewährleistet, dass das Qualitätsmanagement beständig, nachhaltig und transparent für alle Beteiligten ist.

Durch dokumentierte Abläufe wird Vertrauen in die qualitative Leistungsfähigkeit einer Organisation geschaffen. Dieses Vertrauen entsteht allmählich aus der Zusammenarbeit, wird aber durch dokumentierte Informationen und Nachweise vorbereitet. Zu diesem Zweck, wie auch zur internen Anwendung und Schulung, werden Qualitätsmanagementsysteme in einer zweckmäßigen Dokumentation dargestellt. Mit dem Qualitätsmanagementsystem sind bestimmte formale Anforderungen verbunden. Um nicht in Bürokratie und schließlich in Starrheit zu verfallen, sind dem Inhalt und

<p>Abschnitt</p> <p>A. 2</p>	<p>Qualitätshandbuch</p> <p>Qualitätsmanagement</p>	
------------------------------	--	---

vor allem dem Umfang der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems ein besonderes Augenmerk zu schenken.

Durch die Dokumentation der Prozesse (Was wird getan? Wie wird es getan?) entsteht auf der einen Seite zusätzlicher Aufwand. Auf der anderen Seite ist die Dokumentation Voraussetzung dafür, die Verbesserungspotenziale zu erkennen, Arbeitsverfahren zu vereinheitlichen und einen gewünschten Standard aufrechtzuerhalten.

Das Qualitätsmanagementhandbuch und die dazugehörigen Unterlagen sollen die von den meisten Mitarbeitenden individuell geführten Unterlagen ersetzen. Damit verfügen alle Mitarbeitenden über das gleiche „Handwerkzeug“ und die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden wird erleichtert.

Häufig ist der kritische Einwand anzutreffen, die Normen führten zu einer unnötigen Standardisierung, die die Kreativität der Mitarbeitenden behindere und noch mehr Bürokratie erzeuge. Dies ist nicht belegt. Durch die Standardisierung und Regelung von Routinearbeitsprozessen wird vielmehr eine höhere Transparenz und bessere Beherrschbarkeit erreicht. Folge ist, dass sich mehr Freiräume für kreative Problemlösungen bei Projekten und nicht routinemäßigen Aufgaben ergeben.

2.7 Empfehlungen für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement braucht einen realistischen Zeitrahmen und vorweisbare Erfolge.

Qualitätsmanagementkonzepte sind in der Regel mittel- bis langfristig angelegt. Der Wandel zu einer strikt qualitätsorientierten Organisation erfordert ein Umdenken und Geduld im Sinne eines Vorgehens in kleinen Schritten. Er vollzieht sich nicht von heute auf morgen. Gleichzeitig braucht jeder Reformansatz auch kurzfristige Erfolge, um sich durchsetzen zu können. Dies muss bei der Einführungsstrategie berücksichtigt werden.

Qualitätsmanagement hat seinen Preis.

Qualitätsmanagement lässt sich nicht „nebenher“ erledigen. Für seine Einführung und Aufrechterhaltung wird insbesondere eine ausreichende Personalkapazität mit entsprechender Qualifikation benötigt. Betriebswirtschaftlich führt ein erfolgreiches Qualitätsmanagement jedoch mittel- und langfristig zu einer Kostenentlastung.

<p>Abschnitt</p> <p>A. 2</p>	<p>Qualitätshandbuch</p> <p>Qualitätsmanagement</p>	
------------------------------	--	---

Qualitätsmanagement benötigt Regelungen und eine organisatorische Verankerung.

Ohne eindeutige Festlegung von Verantwortlichkeiten, Verfahren und Abläufen und ein adäquates Maß an Dokumentation kann sich Qualitätsmanagement nicht durchsetzen, weil aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen eine wichtige Voraussetzung für die Einführung, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagement bilden.


Qualitätsmanagement muss auf messbaren quantitativen und qualitativen Zielen aufbauen, die auch die Wirksamkeit des Verwaltungshandelns einbeziehen.

Für Qualitätsmanagement gibt es keine Patentlösungen.

Qualitätsmanagementkonzepte können nicht ohne Anpassung auf die jeweils spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Prüfungseinrichtungen übernommen werden.

Qualitätsmanagement lässt sich nicht verordnen.

Ein effektives Qualitätsmanagement muss gewollt sein und von allen Mitgliedern einer Organisation getragen werden, wobei der Leitung eine bedeutende Rolle zukommt. Sowohl die Leitung als auch die Mitarbeitenden müssen für die Einführung und dauerhafte Umsetzung gerüstet sein. Dies setzt vor allem ein passendes Konzept, einen adäquaten Einführungsprozess sowie Information, Kommunikation und eine aufgaben- und zielgruppenorientierte Aus- und Weiterbildung voraus.

Abschnitt	Qualitätshandbuch	
A. 3	Organisatorische und personelle Anforderungen	

3. Organisatorische und personelle Anforderungen

3.1 Unabhängigkeit der Rechnungsprüfung

Unabhängigkeit der Rechnungsprüfung bedeutet, dass keine Weisungen erteilt werden dürfen, welche die Art und Weise, das Ergebnis oder den Umfang der Prüfung betreffen.


Unabhängige Rechnungsprüfungseinrichtungen leisten einen Beitrag zur Transparenz des kirchlichen Handelns gegenüber der Öffentlichkeit sowie allen, die zur Förderung der kirchlichen Arbeit beitragen. Sie unterstützen als eigenständige Finanzkontrolle die Tätigkeit der ehrenamtlichen synodalen Gremien bei der Erfüllung ihres Auftrages und nehmen neben der Prüfungs- auch eine Beratungsfunktion wahr. Sie sind deshalb ein Ausdruck der Selbstständigkeit der Haushaltswirtschaft der jeweiligen Kirche, die auf dem durch das Grundgesetz geschützten Selbstbestimmungsrecht der Kirchen beruht.

Wesensmerkmal steuerfinanzierter staatlicher Körperschaften ist es, dass jeder Steuergläubiger zumindest auf Landesebene über eine unabhängige Einrichtung der Finanzkontrolle verfügt. Die in den entsprechenden internationalen Standards für den staatlichen Bereich⁴, getroffenen Aussagen können daher entsprechend auf die steuerfinanzierten deutschen Landeskirchen übertragen werden.

Ziel jeder Prüfung ist die Abgabe eines fachlich fundierten, unvoreingenommenen Urteils. Voraussetzungen hierfür sind Unbefangenheit und Prozessunabhängigkeit. Neben der institutionellen ist auch die personelle Unabhängigkeit sicher zu stellen. Dies ist unverzichtbar, damit schon der Anschein der Parteilichkeit oder der Rücksichtnahme bei Prüfungen vermieden wird. Zur Wahrung dieser Grundsätze ist darauf zu achten, dass Prüfende nicht beim Zustandekommen eines Prüfungsobjektes⁵ involviert waren, das später Gegenstand ihres Auftrags sein könnte. Dadurch können Feststellungen und Urteile beeinflusst werden. Prüfende dürfen nicht aktiv an der Erstellung des von ihnen zu prüfenden und zu bestätigenden Abschlusses beteiligt gewesen sein (sachliche Unabhängigkeit). Insbesondere im Spannungsfeld von (begleitender) Prüfung und Beratung ist auf Rollenklarheit zu achten. Auch ist es nicht unproblematisch, wenn z. B. die Leitung der Prüfungseinrichtung regelmäßig an den Leitungssitzungen der geprüften Stelle teilnimmt. Weitere Probleme können bei der Erstellung von Gutachten durch die Prüfungseinrichtung auftauchen.

⁴ International Standards for Supreme Audit Institutions ISSAI 1 - Leitlinien der Finanzkontrolle und ISSAI 10

⁵ Das Prüfobjekt ist die Stelle /die Organisationseinheit, die geprüft werden muss (ggf. Teilobjekte).

Abschnitt A. 3	Qualitätshandbuch Organisatorische und personelle Anforderungen	 kirpag
-----------------------	---	--

Zwischen der geprüften Stelle und den Prüfenden darf keine verwandtschaftliche oder sonstige Beziehung oder finanzielle Abhängigkeit bestehen, weil dies zur Befangenheit führen kann.

Die Unabhängigkeit kann beeinträchtigt sein, wenn geprüfte Stellen die Dienstaufsicht über Prüfende ausüben oder Einfluss auf deren Beförderungen bzw. Versetzungen haben.

Der Status der Unabhängigkeit ist laufend zu überprüfen.

3.2 Organisatorische Anforderungen

3.2.1 Personalbedarf

Der Personalbedarf in einer Prüfungseinrichtung ist abhängig von den zu erbringenden Prüfungsleistungen und sonstigen Aufgaben. Dabei ist nicht allein von der Anzahl der zu prüfenden Stellen auszugehen. Vielmehr sind die Prüfobjekte⁶ mit ihren Prüffeldern⁷ zu beurteilen. Die Kombination aus Prüfobjekt und Prüffeld wird Prüffeldmatrix genannt.

Prüffeld	Personal	Fibu	IT
Prüfobjekt				
A				
B				


Für die Prüfungsaufträge⁸ ist der für eine angemessene Prüfung erforderliche Aufwand in Prüfungstagen zu ermitteln.

Einige Prüfungsordnungen erlauben es, bei Einrichtungen mit einem geringen Risiko von einer jährlichen Prüfung Abstand zu nehmen, einen längeren Prüfungsrhythmus zu wählen oder den Prüfungsumfang zu beschränken.

⁶ Das Prüfobjekt ist die Stelle /die Organisationseinheit, die geprüft werden muss (ggf. Teilobjekte).

⁷ Das Prüffeld ist die Gliederung des Prüfungsstoffs z.B. in Prüfungsthemen.

⁸ Der Prüfungsauftrag ist die Kombination von Prüfobjekt und Prüffeld für konkrete Prüfungen (Elemente der Prüffeldmatrix).

Abschnitt	Qualitätshandbuch	
A. 3	Organisatorische und personelle Anforderungen	

Aufgrund der so ermittelten Daten - ergänzt durch Praxiserfahrung - kann bestimmt werden, wie viele Prüfungstage je Prüfobjekt und Jahr benötigt werden. Daraus ergibt sich die Gesamtzahl der aufzuwendenden Prüfungstage für die Prüfungseinrichtung.

Arbeitszeiten für Weiterbildung, Lektüre von Fachzeitschriften, Dienstbesprechungen und interne Aufgaben sowie Fehltage wegen Krankheit sind bei der Ermittlung des Personalbedarfs zu berücksichtigen.

Sofern die vorhandene Personalstärke nicht ausreichend ist, eine Aufstockung aber aus politischen oder finanziellen Erwägungen nicht erfolgen soll, hat dies das höhere Risiko eines unzutreffenden Prüfungsurteils bzw. einer unzureichenden Prüfungsabdeckung zur Folge.

3.2.2 Geschäftsverteilung

Die Verteilung der Prüfungstätigkeiten und sonstigen Aufgaben, Vertretungsregelungen usw. sind in einer Regelung über die Geschäftsverteilung festzuhalten. Diese ist mindestens einmal jährlich auf ihre Aktualität hin zu überprüfen. Dabei sind auch Regelungen zum Tausch der Prüfobjekte (Rotation) sinnvoll.


3.2.3 Stellenbeschreibung

In der jeweiligen Prüfungseinrichtung sind Stellenbeschreibungen zu erstellen, die den Anforderungen des Berufsbildes und den erforderlichen fachlichen Voraussetzungen für die Prüfungstätigkeit Rechnung tragen. Sie dienen auch als Grundlage für Stellenausschreibungen.

3.2.4 Geschäftsausstattung

Eine dem aktuellen Stand entsprechende Büroausstattung in angemessenen Räumen sollte vorhanden sein.

Die Arbeitsplätze müssen mit einer den Anforderungen entsprechenden IT (Hard- und Software) ausgestattet sein. Dabei ist den besonderen Belangen der Rechnungsprüfung in Bezug auf die Datensicherheit Rechnung zu tragen.

Abschnitt A. 3	Qualitätshandbuch Organisatorische und personelle Anforderungen	 kirpag
-----------------------	---	--

3.3 Berufsbild der Prüfenden

Um den sich ständig verändernden Bedingungen in Kirche und Gesellschaft jederzeit gewachsen zu sein, muss die Rechnungsprüfung ihren Aufgabenkatalog laufend kritisch überprüfen und ihre Arbeitsmethoden ggf. anpassen, um einen Mehrwert ihrer Tätigkeit sicher zu stellen. Im Vordergrund der Prüfungstätigkeit steht nicht die Feststellung einzelner Mängel (dies führt zu einer stärkeren Gewichtung des systemischen Prüfungsansatzes). Vielmehr muss versucht werden, die Ursachen der Mängel innerhalb eines Verfahrensablaufs aufzudecken. Auch sollten Chancen bzw. Risiken des kirchlichen Verwaltungshandelns erkannt werden.

Die Rechnungsprüfung sollte auf Basis ihrer Prüfungsergebnisse auf Veränderungen hinarbeiten bzw. Veränderungen anstreben, ohne dass hierauf ein Anspruch bestehen kann.⁹

Mit der Einführung komplexer Verfahren innerhalb der Verwaltung kann die Notwendigkeit entstehen, dass die Rechnungsprüfungseinrichtungen bereits im Stadium der Entwicklung dieser Verfahren beratend und begleitend prüfen.


Rechnungsprüfung erfordert zeitgemäße, sachlich und fachlich zweckmäßige Handlungsweisen und -formen, die bis zu einer zukunftsorientierten Unterstützung der Leitungsverantwortlichen gehen sollte. Hierfür braucht es dynamische, teamfähige und lernwillige Mitarbeitende mit der Bereitschaft und Fähigkeit, ihre Prüfungsaufgaben innovativ und kreativ zu lösen. Laufende Professionalisierung des Berufsstandes und die Forderung von unternehmerisch-ganzheitlich denkenden Prüfenden sind die logische Konsequenz.

In den folgenden Abschnitten werden Berufsgrundsätze und fachliche Voraussetzungen für Prüfende in kirchlichen Einrichtungen erläutert.

3.3.1 Berufsgrundsätze

Prüfung, Begutachtung und Beratung indizieren bei geprüften Stellen und in der Öffentlichkeit ein besonderes Vertrauen. Sie stellen sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich hohe Anforder-

⁹ vgl. Gutachten: Leitbild einer modernen kommunalen Rechnungsprüfung - Gutachten zur Bewertung der Beamtenstellen in der kommunalen Rechnungsprüfung von Herrn Professor Martin Richter, Potsdam, 30. Juni 2013 auf der Internetseite des Instituts der Rechnungsprüfer

Abschnitt	Qualitätshandbuch	
A. 3	Organisatorische und personelle Anforderungen	

derungen an das Verhalten der Sachverständigen und Prüfenden.

Kirchliches Verständnis

Die Prüfenden sind dem Auftrag der Kirche verpflichtet. Das Verhältnis zwischen Prüfenden und geprüften Stellen wird durch den gemeinsamen verfassungsmäßigen Auftrag der Kirche und die Dienstgemeinschaft geprägt.

Berufswürdiges Verhalten

Berufsangehörige haben sich objektiv und seriös zu verhalten. Sie dürfen keinen, mit der Aufgabenerfüllung unvereinbaren, anderen Tätigkeiten nachgehen. Selbstverständlich ist, dass sie in geordneten finanziellen Verhältnissen leben. Es wird ein sicheres, verbindliches Auftreten erwartet. Dazu gehört auch eine angemessene Kleidung.

Unbefangenheit und Unabhängigkeit


Um eine unabhängige Rechnungsprüfung zu gewährleisten, müssen auch die Mitarbeitenden die Anforderungen an die persönliche Unbefangenheit und Unabhängigkeit erfüllen. Es wird hier auf das Kapitel 3.1 verwiesen.

Gewissenhaftigkeit

Die Prüfenden haben ihre Aufgaben gewissenhaft zu erfüllen. Die Feststellungen müssen fundiert und präzise sein. Eine gewissenhafte Berufsausübung setzt neben der Einhaltung von Rechtsnormen auch die Beachtung der Berufsgrundsätze, sonstiger Bestimmungen oder Ordnungsmäßigkeitsgrundsätze voraus. Zusagen müssen eingehalten werden. Im Prüfungsbericht müssen Sachverhalte zutreffend wiedergegeben werden. Sie dürfen nicht anders dargestellt werden, als sie vorgefunden wurden bzw. mündlich besprochen wurden. Wesentliche Beanstandungen oder Bemerkungen sollten Gegenstand des Abschlussgesprächs sein.

Verschwiegenheit

Zwischen den geprüften Stellen und den Prüfenden besteht ein besonderes Vertrauensverhältnis. Daten und Fakten, die während der Prüfung bekannt bzw. anvertraut werden, dürfen weder Unbefugten gegenüber offengelegt noch persönlich verwertet werden. Prüfende unterliegen der Verschwiegenheitspflicht. Die allgemeine Verschwiegenheitspflicht wird ergänzt durch die Regelungen z. B. zum Datenschutz und Steuergeheimnis, die im gesamten Prüfungsprozess zu beachten sind.

Abschnitt A. 3	Qualitätshandbuch Organisatorische und personelle Anforderungen	 kirpag
-----------------------	---	--

Eigenverantwortlichkeit

Die Prüfenden sind gerade bei Außenprüfungen häufig auf sich allein gestellt. Die vor Prüfungsaufnahme von den Prüfenden durchzuführende Planung hat einen bedeutenden Stellenwert. Die Prüfungstätigkeit ist durch ein hohes Maß an Eigenständigkeit gekennzeichnet, wobei die Prüfenden maßgeblich entscheiden, was in der Prüfung aufgegriffen wird und was nicht bzw. inwieweit eine Anpassung der Schwerpunktsetzung oder Konzeption der Prüfung erfolgen muss. Beispielsweise kann es sich erst vor Ort herausstellen, dass Schwachstellen aufzudecken sind oder einem Verdacht nachzugehen ist.

Grenzen der Eigenverantwortlichkeit der Prüfenden bilden die allgemeinen Vorgaben oder konkrete Festlegungen im Rahmen der fachlichen Aufsicht und Weisungsbefugnis durch ihre Vorgesetzten.

Die Eigenverantwortlichkeit der Prüfenden entbindet nicht von dem Erfordernis der Teamarbeit innerhalb einer Prüfungseinrichtung.


Sachlichkeit und Objektivität

Die Prüfenden sind zur Sachlichkeit verpflichtet. Sie haben im Rahmen der Prüfungen den Sachverhalt zu erheben, darzustellen und ihre Feststellungen auf dieser Basis zu treffen. Sie geben keine eigenen kirchenpolitischen Bewertungen oder Vermutungen ab.

Faires Verhalten und respektvoller Umgang

Die Prüfungssituation ist für den Geprüften mit besonderen Belastungen verbunden. Beim Prüfenden müssen der Wille und die Fähigkeit vorhanden sein, sich in die Situation der geprüften Stelle hineinzusetzen, ohne die eigene Position aufzugeben. Hierzu gehört etwa, dass mögliche Ängste und Unsicherheiten einer Prüfungssituation bedacht werden und das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden der geprüften Stelle geachtet wird. Wichtig ist die Fähigkeit, Vertrauen zu schaffen, verbunden mit der Fähigkeit, Distanz zu wahren.

Der Wille muss vorhanden sein, Hilfestellungen anzubieten und neue Wege aufzuzeigen.

Abschnitt A. 3	Qualitätshandbuch Organisatorische und personelle Anforderungen	 kirpag
-----------------------	---	--

3.3.2 Fachliche Voraussetzungen für Prüfende in den kirchlichen Prüfungseinrichtungen

Ausbildungsvoraussetzungen

Prüfende müssen über eine besondere Qualifikation verfügen, welche in der Regel durch einen (Fach-)Hochschulabschluss oder eine gleichwertige Ausbildung in den zu prüfenden Bereichen nachgewiesen wird.

Pflicht zur Weiterbildung/Lernbereitschaft

Laufende Veränderungen der rechtlichen und strukturellen Rahmenbedingungen erfordern von den Prüfenden ein hohes Maß an ständiger Lernbereitschaft, um ihren Wissensstand laufend zu aktualisieren und zu vervollständigen. Dies gilt insbesondere für Leitungsaufgaben.

3.3.3 Weitere Anforderungen an Prüfende

Erfahrungen

Berufserfahrungen im kirchlichen Dienst, der öffentlichen Verwaltung oder der Prüfung sind erforderlich, Kenntnisse in kirchliche Strukturen wünschenswert.

Mobilität und Belastbarkeit

Wechselnde Prüfungsorte und Einrichtungen sowie unterschiedliche Arbeitsplatzbedingungen setzen entsprechende Anforderungen an die Mobilität und Belastbarkeit der Prüfenden voraus. Ein effizientes Zeitmanagement muss beherrscht werden.


Datenverarbeitung

Die Anwendung standardisierter Bürosoftware, die Beherrschung von Analyse- und Prüfungssoftware sowie die Kenntnis kirchenspezifischer DV-Programme sind Voraussetzungen für die Prüfungstätigkeit.

Prüfungs- und Beratungstechniken

Die Fähigkeit, für die Prüfung Erhebungs-, Analyse- und Stichprobentechniken einzusetzen, muss gegeben sein. Dazu gehören auch der Einsatz von Kennzahlen und die Fähigkeit diese Kennzahlen in der Prüfung zu interpretieren.

Die Grundlagen des Projektmanagements sollen zumindest von den Leitungspersonen beherrscht werden.

Abschnitt A. 3	Qualitätshandbuch Organisatorische und personelle Anforderungen	
-----------------------	---	---

Kommunikation, Verhandlungs- und Präsentationstechniken

Für die Prüfungstätigkeit bedarf es einer besonderen Kommunikationsfähigkeit. Sowohl rhetorische Fähigkeiten als auch Moderationstechniken sollten ausgeprägt sein. Die überzeugende Visualisierung erleichtert die Vermittlung der Prüfungsergebnisse.

Ein klares und verbindliches Ausdrucks- und Darstellungsvermögen in Wort und Schrift sowie eine strukturierte Gesprächsführung gehören zum täglichen Prüfungsgeschäft.

Besondere psychische Anforderungen

Die Prüfenden müssen sich der besonderen psychischen Anforderungen im Prüfungsprozess bewusst sein (u. U. wenig Anerkennung durch die geprüften Stellen, keine operative Führung während der Außenprüfungen, Verwertung der Prüfungsergebnisse durch Dritte).

Prüfende müssen mit dem Spannungsverhältnis zwischen der erforderlichen Beharrlichkeit bei der Klärung von Sachverhalten und der nötigen Distanz und Gelassenheit souverän umgehen können.

Auffassungsgabe, Kreativität und Blick für das Wesentliche

Prüfende müssen in der Lage sein, innerhalb einer bestimmten Prüfungszeit komplexe und komplizierte Sachverhalte zu analysieren, daraus zielorientierte Folgerungen zu ziehen und eventuell Verbesserungsvorschläge entwickeln zu können.


Das Erkennen von Mängeln, Schwachstellen, Fehlern und möglichen Manipulationen erfordert von den Prüfenden Kreativität.

Das Trennen des Wesentlichen vom Unwesentlichen ist ein zentraler Punkt jeder Prüfung. Die Fähigkeit zur Unterscheidung muss laufend trainiert werden.

3.4 Leitung der Rechnungsprüfung

3.4.1 Grundsätzliches

Die Leitung der Prüfungseinrichtung legt die Gesamtstrategie für die Einrichtung fest und trägt die Gesamtverantwortung. Die Sicherstellung der ordnungsgemäßen Durchführung aller Prüfungsaufträge in der vorgegebenen Zeit gehört zu den Hauptaufgaben. Die für die Tätigkeit erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeitenden werden initiiert.

Abschnitt A. 3	Qualitätshandbuch Organisatorische und personelle Anforderungen	 kirpag
-----------------------	---	--

Die Leitung im Bereich der Rechnungsprüfung wird auf verschiedenen Ebenen wahrgenommen: Leitung der Einrichtung, Leitung von Prüfungsbereichen sowie Leitung der Einzelprüfung.

Die Leitung muss sicherstellen, dass die Potenziale der Mitarbeitenden genutzt werden. Sie überwacht deren Einsatz. Dabei hat sie die Qualität der Prüfung zu sichern und zu fördern.

Sie muss sich jederzeit ihrer Vorbildfunktion bewusst sein und eine transparente Informationspolitik betreiben.

3.4.2 Planung des Personaleinsatzes

Die Erkenntnisse aus der risikoorientierten Qualifizierung der Prüfobjekte und Prüffelder bilden die Grundlage der Planung des Personaleinsatzes.

Hieraus ergibt sich der Anforderungsgrad an die die Prüfung Durchführenden.

Daher ist es besonders wichtig, die zu prüfende Stelle und deren Umfeld zu kennen bzw. sich die erforderlichen Kenntnisse zu beschaffen.


In die Planung fließen auch die Qualifikation der Prüfenden (allgemeine oder besondere Kenntnisse, z. B. für Bauprüfungen, Personalprüfung, IT-Prüfung, besondere betriebswirtschaftliche oder steuerrechtliche Kenntnisse etc.) und die erforderlichen Kapazitäten ein.

Aus den Ergebnissen wird ein Jahresprüfungsplan entwickelt, dessen Einhaltung zu überwachen und der den aktuellen Gegebenheiten, die sich z. B. durch Krankheit oder andere Umstände ergeben, anzupassen ist.

Zur ordnungsgemäßen und zeitgerechten Abwicklung aller Aufträge empfiehlt sich der Einsatz von Prüfungs-Software mit einem Planungsmodul oder eine andere elektronische Planungsunterstützung.

3.4.3 Interne Organisation

Die internen Abläufe innerhalb der Prüfungseinrichtung müssen klar geregelt und allen Beteiligten in geeigneter Form bekanntgegeben sein.

Abschnitt A. 3	Qualitätshandbuch Organisatorische und personelle Anforderungen	
-----------------------	---	---

Demnach sind Geschäftsverteilung, Geschäftsordnung/Prüfungsordnung und Qualitätssicherung zu regeln. In einem Organisationshandbuch (vgl. Teil B) können diese Regeln gebündelt werden.

Regelmäßige Dienstbesprechungen sind ein unentbehrlicher Teil der amtsinternen Kommunikation. Sie sollen neben der Regelung von aktuellen Einzelfragen auch die Information und Diskussion über grundlegende Fragestellungen der Prüfung und internen Abläufe beinhalten.

Auf den Bereich der Weiterbildung und die angemessene Einarbeitung neuer Mitarbeitender muss die Leitung besonderes Augenmerk legen. Dies ist von großer Bedeutung für die Sicherung der Qualität.


3.4.4 Prüfungsdurchführung und -organisation

Grundlage einer jeden Prüfung sind die Erkenntnisse aus der risikoorientierten Einstufung der zu prüfenden Stelle. Die Prüfungsplanung ist den aktuellen Gegebenheiten anzupassen. Erkenntnisse aus früheren Prüfungen oder den der Prüfung vorgelagerten Tätigkeiten sind ebenso zu berücksichtigen, wie allgemein zugängliche Informationen aus Presse, Publikationen oder sonstigen Verlautbarungen der zu prüfenden Stelle.

Der Prüfungsverlauf wird ab diesem Zeitpunkt von der verantwortlichen Prüfungsleitung bestimmt, die auf die Sicherung und ggf. Verbesserung der Qualitätsanforderungen achten muss.

Wichtige Bausteine sind (soweit sich diese nicht die Leitung der Prüfungseinrichtung vorbehalten hat):

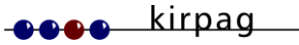
- Festlegung der Prüfungsschwerpunkte für die zu prüfende Stelle bzw. evtl. individuelle Anpassung allgemeiner Schwerpunktsetzungen,
- Anleitung der Prüfenden oder Vorgaben für die Eigenorganisation bei Einzelprüfungen,
- Durchführung der Prüfungshandlungen,
- Überwachung der Prüfungsdokumentation,
- Überwachung, ob die Prüfungshandlungen und das sonstige Verhalten der Prüfenden dem Berufsbild entsprechen,

Abschnitt A. 3	Qualitätshandbuch Organisatorische und personelle Anforderungen	 kirpag
-----------------------	---	--

- Sicherstellung einer ausreichenden und einer angemessenen Kommunikation mit der geprüften Stelle,
- Überwachung, ob die Prüfungsplanungen eingehalten wurden oder eine Anpassung erforderlich ist,
- Sicherstellung der termingerechten und ordnungsgemäßen Fertigung des Prüfungsberichtes.

Die nachfolgende Berichtskritik dient der Überprüfung, ob die im Bericht dargestellten Prüfungshandlungen und die sich daraus ergebenden Feststellungen wie auch der gesamte Bericht schlüssig sind sowie die allgemeinen Standards und Qualitätsrichtlinien eingehalten wurden.

Eine Prüfungsnachschau sowie Nachverfolgung der Prüfungsfeststellungen sind erforderlich (vgl. Abschnitt 4.6 und 4.7).

Abschnitt	Qualitätshandbuch	
A. 4	Prüfung	

4. Prüfung

4.1 Grundsätzliches

Prüfung

Prüfung ist ein Untersuchungsprozess, in welchem von einer oder mehreren natürlichen Personen (Prüfende) ein Urteil über nicht von ihnen selbst herbeigeführte Ist-Zustände gebildet wird. Das Urteil wird durch Vergleich der Ist-Zustände mit vorgegebenen oder zu ermittelnden Soll-Zuständen erworben und denjenigen mitgeteilt, die auf Grund der Prüfung Entscheidungen zu treffen haben (z. B. Entlastungsentscheidung). Die Prüfenden agieren prozessunabhängig und weisungsfrei.¹⁰

Um den Anforderungen und Vorgaben eines Qualitätsmanagementsystems im Sinne dieses Handbuchs zu entsprechen, ist einem risikoorientierten Prüfungskonzept der Vorzug zu geben.

Ziele der Prüfung

Das Prüfungsurteil muss Feststellungen hinsichtlich der Ordnungsmäßigkeit, der Wirtschaftlichkeit und der Zweckmäßigkeit der beurteilten Sachverhalte und Prozesse enthalten.

Darüber hinaus können konkrete Zielvorgaben in den für die Rechnungsprüfung einschlägigen kirchengesetzlichen Normen beschrieben sein.¹¹

Zeitpunkt der Prüfung

Einer Prüfung werden in der Regel bereits abgeschlossene Sachverhalte unterworfen.

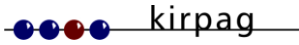
Für bestimmte Prozesse kann es jedoch ratsam sein, eine begleitende Prüfung zu veranlassen.

Prüfung und Beratung

Sofern die Prüfenden aufgefordert sind, beratend tätig zu werden, etwa Anregungen zur Förderung der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit von ihnen erwartet werden, befinden sie sich in einem Spannungsfeld, welches durch die Pole Prüfung und Beratung definiert ist. Sofern aus der Beratung durch die Prüfenden konkrete und detaillierte Handlungsempfehlungen resultieren, die von den geprüften Stellen umgesetzt werden, kann dieses Handeln später nicht mehr durch dieselbe Prüfinstanz unvoreingenommen beurteilt werden. Dessen müssen sich die Prüfenden bewusst

¹⁰ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 17. Aufl. 2010.

¹¹ Zu den Zielen wird auch auf Teil A Kapitel 1 dieses Handbuches verwiesen.

Abschnitt	Qualitätshandbuch	
A. 4	Prüfung	

sein und dieses bei ihrer Tätigkeit berücksichtigen. Es muss von Seiten der Prüfenden vermieden werden, beratend in laufende Entscheidungen einzugreifen, um nicht die Unbefangenheit und Unabhängigkeit zu gefährden.

4.2 Prüfungsplanung

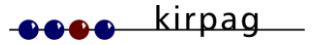
Die Prüfungsplanung soll sicherstellen, dass alle maßgeblichen sachlichen, zeitlichen, personellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Prüfungsprozess hinreichend berücksichtigt werden und dass im gesamten Prozess der Prüfungsdurchführung wirtschaftlich verfahren wird. Außerdem ist zu gewährleisten, dass die Prüfungsfeststellungen mit hinreichender Sicherheit gewonnen werden und die Prüfungshandlungen selbst die Anforderungen der Ordnungsmäßigkeit erfüllen.

Für die Prüfungsplanung sollen Standards definiert werden in Bezug auf:

- die Beschreibung und Abgrenzung der Prüfung (Anlass und Gegenstand der Prüfung),
- das Ziel der Prüfung,
- den Umfang der Prüfung,
- den Zeitpunkt der Prüfung (ex ante, begleitend, ex post)¹²,
- die anzuwendenden Prüfungsmethoden¹³ und die zu verwendenden Hilfsmittel,
- die personellen und zeitlichen Prüfungsressourcen,
- den Prüfungsbeginn und das voraussichtliche Ende der Prüfung,
- die Bedeutung des Prüffeldes für die geprüfte Stelle,
- die zu beachtenden Rahmenbedingungen,

¹² Bei der Festlegung des Zeitpunktes der Prüfung spielen Faktoren eine Rolle, wie z. B. die Prüfungsmethode, der Prüfungsgegenstand, die Verfügbarkeit der personellen Ressourcen, der Zeitbedarf für die Prüfung, der Umfang der gewünschten Informationen aus Sicht der Rechnungsprüfung aber auch das Ausmaß der Beeinträchtigung des Dienstbetriebes beim Geprüften.

¹³ Die Wahl der Prüfungsmethode ist z. B. abhängig vom Prüfungsumfang (Vollprüfung oder Stichprobenprüfung), von der Prüfungstiefe und -breite (Ein-Personen- oder Teamprüfung), von der Art der Prüfungshandlung (Einzelfallprüfung oder Systemprüfung), vom Prüfungsansatz (retrograde oder progressive Prüfung), von der Art der Urteilsbildung (vergleichende oder analytische Prüfungshandlungen) usw.

Abschnitt A. 4	Qualitätshandbuch Prüfung	
-----------------------	---	---

- die gesetzlichen und sonstigen Anforderungen,
- den Zeitpunkt und die Inhalte der letzten Prüfung,
- die Abfolge, die Vorgehensweise und die Verantwortlichkeiten bei der Prüfung (Strukturplan),
- die erforderlichen Informationen und die Art und Weise ihrer Beschaffung,
- die Verwendung vorhandener Checklisten,
- die Ankündigung der Prüfung,
- ein ggf. zu führendes Eröffnungsgespräch (erforderlich insbesondere bei personeller Neuzusammensetzung seitens der Prüfenden und/oder der geprüften Stelle; Inhalte: z. B. Prüfungsgrundlagen, Informations- und Kommunikationsstruktur und sonstige Vereinbarungen) und
- die interne Besprechung zum Prüfungsstart (erforderlich, um Einzelheiten aber auch Ergänzungsvorschläge der geprüften Stelle hinsichtlich des Prüfungsablaufs zu erörtern).

Diese Standards münden in eine Prüfungskonzeption. Sie ist von den Prüfenden zu erarbeiten, schriftlich niederzulegen und mit der Prüfungsleitung vor Aufnahme der Prüfung abzustimmen. Die Abstimmung der Prüfungskonzeption ist zu dokumentieren, ebenfalls während der Prüfung notwendig werdende Anpassungen der Prüfungskonzeption.

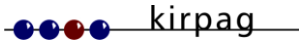
4.2.1 Risikoorientierte Prüfungsplanung

Die Prüfungsplanung findet auf zwei Ebenen statt. Es handelt sich dabei um die risikoorientierte Rahmenplanung und die risikoorientierte Planung der Einzelprüfung.

Voraussetzung für die Prüfungsplanung ist die Informationsbeschaffung. Dabei sind alle erforderlichen Informationen über die Struktur der geprüften Stelle, über die interne Organisation, die Geschäftsabläufe, die gesetzlichen Grundlagen, die Finanz- und Personalstruktur usw. zu erheben, um ein umfassendes Bild der zu prüfenden Themenbereiche zu erhalten.

Auf Grundlage der erworbenen Informationen sollen Risiken erkannt, bewertet und bei der Prüfungstätigkeit angemessen berücksichtigt werden.

Diese Informationen müssen regelmäßig aktualisiert werden.

Abschnitt A. 4	Qualitätshandbuch Prüfung	
-----------------------	---	---

Bei der risikoorientierten Prüfungsplanung sind sachliche, zeitliche und personelle Aspekte zu berücksichtigen.

4.2.2 Risikoorientierte Rahmenplanung

Bei der risikoorientierten Rahmenplanung werden alle potenziell zu prüfenden Stellen einer Risikoanalyse unterworfen.

Der Prüfungsrahmenplan erstreckt sich über einen Zeitraum von ca. 3 bis 6 Jahren. Er beinhaltet die Risikoanalyse für jedes Prüfobjekt ggfs. mit weiteren Prüffeldern. Daraus resultiert eine zeitliche Zuordnung der Prüfungen. Der Prüfungsrahmenplan bedarf einer fortlaufenden Pflege.

4.2.3 Risikoorientierte Planung der Einzelprüfung

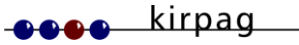
In einem ersten Schritt sind zunächst Prüffelder zu definieren, wie z. B. auf Basis der Organisationsstruktur (z. B. Prüfung von kirchlichen Körperschaften, Prüfung der landeskirchlichen Dienststellen) oder auf Basis der Betätigungsfelder (Bauprüfung, Personalprüfung, IT-Prüfung usw.), dabei kann eine Prüffeldmatrix unter Berücksichtigung beider Vorgehensweisen sinnvoll sein.

Sachliche Prüfungsplanung

Die sachliche Prüfungsplanung setzt umfangreiche Informationen über die zu prüfende Stelle voraus. Die Risikoanalyse sollte insbesondere berücksichtigen, welche Ziele die zu prüfende Stelle verfolgt und wie sie ihre eigene Tätigkeit steuert und kontrolliert. Hierbei werden neben den Zielen und den Steuerungs- und Kontrollmechanismen auch die finanziellen und personellen Ressourcen sowie die Geschäftsprozesse mit erfasst. Im Rahmen der Risikoanalyse erfolgt neben der Identifizierung der verschiedenen Risiken auch eine Einschätzung zur Angemessenheit und Wirksamkeit des internen Kontrollsystems (IKS) der zu prüfenden Stelle.

Risikokriterien können sein:

- Finanzielle Rahmenbedingungen (z. B. Haushaltvolumina, Vermögen, Schulden),
- Ergebnisse und Zeitbedarf der letzten Prüfung,
- Organisation der Verwaltung,

Abschnitt A. 4	Qualitätshandbuch Prüfung	
-----------------------	---	---

- Funktionsweise des IKS,
- IT-Umfeld,
- rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen,
- Personal,
- Immobilien,
- Gefahr von Imageschäden und
- Verfügbarkeit von Drittmitteln.

Zeitliche Prüfungsplanung

Die zeitliche Prüfungsplanung verfolgt das Ziel, die für die Prüfung festgelegten Zeitvorgaben im Sinne einer wirtschaftlichen Durchführung der einzelnen Prüfungen sicher zu stellen. Dabei bleibt die Gesamtheit aller im Jahresprüfungsplan vorgesehenen Prüfungen jederzeit im Blick.

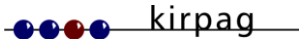
Mit der Zeitplanung wird die voraussichtliche Dauer vom Beginn der Prüfung bis zur Berichterstattung vorgegeben. Hier ist auch festzulegen, welche Prüfungsfelder zu welchen Zeitpunkten bearbeitet werden sollen. Die Einhaltung dieser Zeitplanung kann nur dann gelingen, wenn die Vorlage der Prüfungsunterlagen in einem „prüffähigen Zustand“ erfolgt.

Die eigenen personellen Ressourcen der Prüfungseinrichtung sind im Zuge der zeitlichen Prüfungsplanung zu berücksichtigen. Im Fall eines geänderten Prüfungsrhythmus ist zu beachten, dass eine Mitteilung an die geprüfte Stelle erfolgt, in der auf die verlängerte Aufbewahrungsfrist der Unterlagen hingewiesen wird.

Der Feinheitegrad der zeitlichen Gliederung orientiert sich am zeitlichen Umfang der einzelnen Prüfung. Dabei können bereits einzelne Arbeitsschritte und ggf. während der Prüfung zu führende Zwischengespräche (u. a. Meilensteine) entsprechend berücksichtigt werden.

Personelle Prüfungsplanung

Im Zuge der personellen Prüfungsplanung werden die einzelnen Prüfungsaufgaben den Prüfenden zugeordnet. Kriterien für die Zuordnung sind die fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Prüfenden, die Komplexität der Prüfungsaufgabe und die strukturellen Rahmenbedingungen.

Abschnitt	Qualitätshandbuch	
A. 4	Prüfung	

Sofern die Prüfung in Teams durchgeführt wird, sind diese nach ähnlichen Kriterien zusammenzustellen. Innerhalb der Teams ist die Prüfungsleitung festzulegen, ggf. sind weitere Zuständigkeiten zuzuweisen.

Die Rotation der Prüfenden kann ein geeignetes Instrument zur Sicherung einer hohen Prüfungsqualität sein. Dabei wirkt die Personalrotation dem Entstehen und der Verfestigung von (negativen) Beziehungsgeflechten zwischen Prüfenden und der geprüften Stelle entgegen. Sie ermöglicht es den Prüfenden, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten in verschiedenen Prüfungssituationen, in unterschiedlichen Prüfungsbereichen und in wechselnden Prüfungsteams individuell und flexibel einzusetzen.

4.3 Prüfungsdurchführung

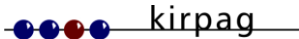
Die Prüfungsdurchführung obliegt den in der Prüfungsplanung zugeordneten Prüferinnen und Prüfer. Die Leitung der Organisationseinheit stellt das Einhalten der in der Prüfungskonzeption und -planung festgelegten Rahmenbedingungen sicher. Dadurch gewährleistet sie standardisierte, transparente Prüfungsabläufe.

Die Prüfungsmethoden sind bereits im Rahmen der Prüfungsplanung festgelegt worden. Abweichungen hiervon sind bei der Prüfungsdurchführung möglich, sofern sie notwendig werden. Daraus kann sich ebenfalls eine Abweichung von der festgelegten Prüfungsdauer ergeben.

Bei der Prüfungsdurchführung werden

- auf Grundlagen der Prüfungsplanung die wesentlichen würdigungsrelevanten Sachverhalte zunächst wertungsfrei erhoben und analysiert,
- Soll/Ist-Abweichungen zwischen dem erhobenen Sachverhalt und zu Grunde zu legenden Vorschriften und Normen festgestellt,
- die Abweichungen bewertet und
- ggf. Handlungsempfehlungen gegeben.

Bei der Aufklärung des einzelnen Prüfungssachverhalts werden alle notwendigen Informationen erfasst, die für die anschließende Beurteilung eine Rolle spielen können. Hierzu ist es u. a. erfor-

Abschnitt	Qualitätshandbuch	
A. 4	Prüfung	

derlich, mit der zu prüfenden Stelle umfassend zu kommunizieren und die Vollständigkeit der Prüfungsunterlagen einzufordern.¹⁴

Darüber hinaus ist die Akteneinsicht unerlässlich, wobei der zu prüfende Vorgang im Gesamtzusammenhang des Verwaltungshandelns gesehen werden muss.

Eine endgültige Würdigung des Sachverhaltes ist erst dann möglich, wenn die Beurteilungsgrundlagen feststehen und die Zuordnung des Sachverhaltes zu einer Norm erfolgen kann. Anschließend wird der vorgefundene Ist-Zustand mit dem vorab definierten Soll-Zustand verglichen und ggf. vorhandene Abweichungen festgestellt. Abweichungen sind hinsichtlich ihrer Relevanz zu bewerten. Wesentliche Abweichungen führen grundsätzlich zu einer Darstellung im Prüfungsbericht.

Darüber hinaus können Handlungsempfehlungen zur Erreichung des vorgegebenen oder zu ermittelnden Soll-Zustandes abgegeben werden, wobei die Initiative zur Beratung sowohl vom Prüfenden als auch von der geprüften Stelle ausgehen kann.

Zwischenergebnisse sollen laufend mit der geprüften Stelle besprochen werden.

Im gesamten Prüfungsverlauf muss auf die Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit der Prüfungsdurchführung geachtet werden.

Prüfungshandlungen und -ergebnisse werden einheitlich und sachgerecht dokumentiert.

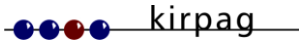
Die Prüfungsergebnisse sollen in einer Schlussbesprechung mit der geprüften Stelle erörtert, Maßnahmen abgestimmt und verabschiedet werden.

4.4 Prüfungsbericht

Der Prüfungsbericht richtet sich grds. an die geprüfte Stelle, kann aber nach den kirchengesetzlichen Bestimmungen an weitere Adressaten gerichtet sein.

Die Berichterstattung soll eine sachliche Beurteilung und Diskussion über das Prüfungsergebnis ermöglichen und fördern. Durch die Berichterstattung soll dem Leser ein klares Bild über die getroffenen Feststellungen gegeben werden. Sie dient als Grundlage für die weitere Verfolgung der

¹⁴ Wenn die Jahresrechnung oder der Jahresabschluss nicht von der geprüften Stelle selbst sondern von einer anderen Organisationseinheit erstellt wird, haben die geprüfte Stelle und die Organisationseinheit die Vollständigkeit zu bestätigen. Dies erfolgt i.d.R. mit einer Vollständigkeitserklärung.

Abschnitt	Qualitätshandbuch	
A. 4	Prüfung	

getroffenen Feststellungen und Empfehlungen und soll Entscheidungsgrundlage für Verbesserungen sein.

Wegen ihrer Bedeutung für die Adressaten müssen die Berichte besonderen inhaltlichen, sprachlichen und formalen Vorgaben genügen.

Inhalt und Sprache von Prüfungsberichten haben den Grundsätzen der Vollständigkeit, Wahrheit, Klarheit und Objektivität zu entsprechen. Die in den Prüfungsberichten dargestellten Sachverhalte müssen tatsächlich und sachlich richtig sein. Eine präzise Darstellung ist zu gewährleisten. Dabei stehen die Ausführungen im Prüfungsbericht im Spannungsfeld zwischen hinreichender Deutlichkeit und notwendiger Ausführlichkeit. Die Berichte sind verständlich und möglichst überzeugend zu formulieren.

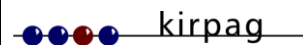
In formaler Hinsicht soll der Aufbau des Prüfungsberichts in Bezug auf die festgestellten Sachverhalte folgende, deutlich abzugrenzende Abfolge aufweisen:

1. Feststellung des vorgegebenen Soll-Zustandes und des ermittelten Ist-Zustandes
2. Feststellung das Soll und Ist im Wesentlichen übereinstimmen bzw. Analyse der Abweichungen
3. Bewertung der Abweichungen: Hier ist ein Prüfungsurteil darüber abzugeben, ob die betreffende Abweichung hinsichtlich ihres Ausmaßes und ihrer Auswirkungen noch hinnehmbar oder aber zu beanstanden ist.
4. ggf. Empfehlung zur Beseitigung von Mängeln

Im Hinblick auf die Implementierung von Qualitätsstandards ist einer standardisierten Berichtsform der Vorzug einzuräumen. Prüfungsberichte beinhalten demnach mindestens die gesetzlichen Prüfungsgrundlagen und die Rahmenbedingungen der Prüfung. Sie benennen das Prüfungsziel, den Anlass und den Zweck der Prüfung, schildern den Prüfungsumfang, und die Prüfungshandlungen, beschreiben das Prüfungsergebnis und geben Handlungsempfehlungen.

Berichtskritik

Nach Abfassen des Prüfungsberichts erfolgt die Berichtskritik durch einen nicht unmittelbar an der Prüfung beteiligten Dritten (z. B. Prüfgebietsleiter). Ziele der Berichtskritik sind die Qualitätssicherung und die Vereinheitlichung der zu erstattenden Prüfungsberichte. Die Berichte werden nach formellen und materiellen Kriterien analysiert.

Abschnitt	Qualitätshandbuch	
A. 4	Prüfung	

Im Rahmen der materiellen Berichtskritik wird die rechnerische Richtigkeit der im Prüfungsbericht enthaltenen Zahlen, die Vollständigkeit der Angaben, die Abstimmung der Einzelangaben untereinander (Konsistenz der Aussagen) und die Zulässigkeit von Schlussfolgerungen überprüft. Außerdem wird geprüft, ob die erforderlichen Arbeitspapiere und Checklisten zur Anwendung gelangt sind.

Die formelle Berichtskritik soll den Aufbau und die Gliederung der Prüfungsberichte sowie die Darstellungsform von Tabellen und Schemata vereinheitlichen sowie eine einwandfreie Rechtschreibung, Zeichensetzung und präzise Ausdrucksform gewährleisten. Daneben wird geprüft, ob die im Bericht und in den Anlagen genannten Positionen und Beträge rechnerisch richtig, alle Verweise korrekt und Erläuterungen schlüssig sind.

Die Berichtskritik kann mit Hilfe von Checklisten standardisiert werden.

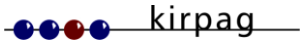
Die im Zuge der Berichtskritik festgestellten Abweichungen werden mit den Prüfenden ausgewertet und finden ggf. Eingang in den Prüfungsbericht.

4.5 Schlussgespräch und Berichtsausfertigung

Es empfiehlt sich, die Prüfungsergebnisse in Form eines (schriftlichen) Entwurfes der geprüften Stelle vorab zur Verfügung zu stellen und die Prüfungsergebnisse mit dieser eingehend zu besprechen, bevor der endgültige Prüfungsbericht herausgegeben wird. Das Schlussgespräch trägt dazu bei, Missverständnisse oder Fehlinterpretationen zu vermeiden sowie der geprüften Stelle die Klärung bestimmter Punkte und die Kommentierung zu den Feststellungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen zu ermöglichen. Sie bildet einen zentralen Bestandteil der Berichterstattung und kann das Vertrauensverhältnis zwischen geprüfter Stelle und Rechnungsprüfung fördern.

Im Schlussgespräch erhalten die Prüfenden ggf. Hinweise und Anregungen für mögliche Qualitätsverbesserungen.

Für die Ausfertigung des Berichtes ist festzulegen, von wem Prüfungsberichte unterschrieben werden (vgl. Geschäftsverteilungsplan bzw. Dienstordnung) und an wen diese zu verteilen sind (Empfängerkreis des Berichtes).

Abschnitt A. 4	Qualitätshandbuch Prüfung	
-----------------------	---	---

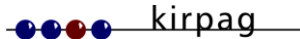
4.6 Prüfungsnachscha

Im Rahmen der internen Prüfungsnachscha wird von der Leitung der Prüfungseinrichtung bzw. Beauftragten der tatsächliche Ablauf der Prüfung mit den Planvorgaben verglichen. Der Ressourceneinsatz wird bewertet. Die angewandten Prüfungsmethoden werden einer Kritik unterzogen und Schwachstellen im Ablauf aufgedeckt. Hieraus werden Rückschlüsse für eine mögliche Anpassung der Planung einschließlich der Risikoeinschätzung gezogen. Bei Folgeprüfungen sind diese Erkenntnisse zu berücksichtigen.

Es empfiehlt sich, auf Grundlage der in der Prüfungsnachscha gewonnenen Erkenntnisse, Standards zum Umgang mit Beschwerden und Vorwürfen zu erarbeiten. In diesem Zusammenhang kann auch eine standardisierte Befragung der geprüften Stellen wertvolle Informationen liefern.

4.7 Follow up

Eine Nachverfolgung der Prüfungsbemerkungen oder vereinbarten Maßnahmen bei der geprüften Stelle erfolgt entweder im Anschluss an die Prüfung oder im Rahmen einer Folgeprüfung. Konsequenzen aus der Nachverfolgung können die Änderung der Risikobeurteilung oder die Vormerkung der geprüften Stelle oder einzelner Prüffelder für die nächste Prüfung sein.

Abschnitt	Qualitätshandbuch	
A. 5	Struktur des Organisationshandbuches	

5. Struktur des Organisationshandbuches

In dem Organisationshandbuch für die jeweilige Rechnungsprüfungseinrichtung sind wichtige Arbeitsgrundlagen zusammengefasst. Das Organisationshandbuch stellt einen Teil der schriftlich fixierten Ordnung dar und dient damit auch dem allgemeinen Qualitätsanspruch der Prüfungseinrichtungen. Weitergehende Regelungen (z. B. Aktenpläne) sind möglich und ebenfalls Teil der schriftlich fixierten Ordnung. Die Grundstruktur ist dem Muster-Organisationshandbuch (siehe Teil B) zu entnehmen und stellt eine systematische Zielvorstellung dar. Sie bedarf stets einer Anpassung und Umsetzung im Rahmen des Qualitätsprozesses der jeweiligen Prüfungseinrichtung.

5.1 Einzelteile des Organisationshandbuches

Das Organisationshandbuch umfasst derzeit vier Bereiche:

- Interne Organisation (IO)
- Richtlinien kirchlicher Prüfung (R-KP)
- Arbeitshilfen für die kirchliche Prüfung (A-KP)
- Wissenspool (WP).

In diese Bereiche werden - in Anlehnung an internationale Standards für Prüfungseinrichtungen - Beschreibungen der Grundlagen und Vorgehensweisen der kirchlichen Prüfung sowie Arbeitshilfen hierzu eingestellt.

5.2 Interne Organisation (IO)

In diesen Bereich werden die Dokumente mit Richtlinien für die interne Organisation einer kirchlichen Rechnungsprüfungseinrichtung eingestellt. Hierzu gehören neben den rechtlichen Grundlagen konkretere Beschreibungen zu den organisatorischen und personellen Anforderungen, beispielsweise zum Berufsbild, den Berufsgrundsätzen und Richtlinien für die Weiterbildung der Prüfenden.

Sie sind sachlich gegliedert und mit der Abkürzung „IO 0“, gefolgt von einer zweistelligen Gliederungsziffer, gekennzeichnet.

Abschnitt A. 5	Qualitätshandbuch Struktur des Organisationshandbuches	
-----------------------	--	---

Arbeitshilfen für die interne Organisation wie Muster-Dienstanweisungen, Muster-Prozessbeschreibungen oder Muster-Dienstvereinbarungen sind mit der Abkürzung „A-IO 0“, gefolgt von der zweistelligen Gliederungsziffer des Themenbereichs und einer weiteren Ordnungsziffer gekennzeichnet.

5.3 Richtlinien kirchlicher Prüfung (R-KP)

Die Richtlinien kirchlicher Prüfung beschreiben wie Prüfungsstandards oder Prüfungsleitlinien anderer Prüfungseinrichtungen allgemeine Grundlagen und Vorgehensweisen bei der Prüfung, Besonderheiten bei einer Prüfung des jeweiligen Themenbereichs sowie die möglichen Prüffelder. Weitere Konkretisierungen sind in der Basisrichtlinie festgelegt.

Sie sind sachlich gegliedert und mit der Abkürzung „R-KP“, gefolgt von einer dreistelligen Gliederungsziffer, gekennzeichnet. Bei dieser Gliederungsziffer bezeichnet die erste Ziffer den Sachbereich, die beiden folgenden Ziffern den konkreten Themenbereich innerhalb des Sachbereichs.

5.4 Arbeitshilfen für die kirchliche Prüfung (A-KP)

Die Arbeitshilfen für die kirchliche Prüfung bieten Masterdokumente und weitere Erläuterungen zu den jeweiligen Themenbereichen.

Sie enthalten dazu insbesondere:

- die notwendigen Prüfungschecklisten,
- Prüfungsvorbereitungs- und begleitbögen,
- Vorgaben zu den Berichtsanlagen,
- allgemeine Richtlinien zur Risikoeinschätzung.

Die Arbeitshilfen für die kirchliche Prüfung sind mit der Abkürzung „A-KP“, gefolgt von einer dreistelligen Gliederungsziffer, gekennzeichnet. Diese Gliederungsziffer bezeichnet die konkreten Prüffelder innerhalb eines Themenbereichs. Es kann eine vierte Ziffer als Ordnungsziffer folgen.


<p>Abschnitt</p> <p>A. 5</p>	<p>Qualitätshandbuch</p> <p>Struktur des Organisationshandbuches</p>	
------------------------------	---	---

5.5 Wissenspool (WP)

In den Wissenspool können spezifische Informationen für das Organisationshandbuch der jeweiligen Prüfungseinrichtung eingestellt werden, die an anderer Stelle nicht in die Systematik einzuordnen sind.

Empfohlen wird, hier bei elektronischer Nutzung auch jeweils einen Bereich für Informationen aus dem Austausch mit anderen kirchlichen Prüfungseinrichtungen und für Informationen für Folgeprüfungen vorzusehen.

Weiter wird empfohlen, hier die Informationen aus Kennzahlen o.ä. zu hinterlegen.


Abschnitt B. 1	Qualitätshandbuch Gliederung des Muster- Organisationshandbuches	
-----------------------	--	---

Teil B Muster-Organisationshandbuch

1. Gliederung des Muster-Organisationshandbuches

Das Organisationshandbuch ist wie folgt gegliedert:

Gliederungs- ziffer	Themenbereich
00 – 09	Interne Organisation Grundlegende Anforderungen kirchlicher Prüfung, Rechtsgrundlagen
10 – 99	Interne Organisation eigene Prüfungseinrichtung
100 – 119	Qualitätsmanagement
120 – 169	Prüfung (Prüfungsplanung, Auftrag, Durchführung, Dokumentation, Berichterstattung)
200 – 249	Organisation, Instrumente, Prozesse, IKS, Risiken
250 – 299	Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit
300 – 399	Haushalts- Kassen- Rechnungswesen allgemein
400 – 449	Jahresrechnung (kameralistisch)
450 – 499	Jahresrechnung (doppisch)
500 – 599	Kosten- und Leistungsrechnung
600 – 799	Prüfung ausgewählter Bereiche
800 – 999	NN

Abschnitt	Qualitätshandbuch	
B. 2	Übergreifende Festlegungen zu den Dokumenten	

2. Übergreifende Festlegungen zu den Dokumenten im Organisationshandbuch

2.1 Dokumentvorlagen

- In der Kopfzeile ist das Themenfeld anzugeben. Rechts oben ist eine Gliederungsziffer anzugeben. Diese beginnt mit dem Buchstabenkürzel für den Bereich des Prüferhandbuchs (siehe Teil A, Ziffer 5.1).
- Richtlinien kirchlicher Prüfung, Arbeitshilfen für die kirchliche Prüfung und (bei entsprechender Regelung in der Prüfungseinrichtung) der Wissenspool, die sich auf denselben Themenkomplex beziehen, sind mit einer gleichlautenden Organisationsnummer zu versehen.
Beispiel:
Das Kirchengesetz über das Rechnungsprüfungsamt erhält die Gliederungsziffer IO 005.
- Checklisten werden als Tabellenkalkulations-Datei gemäß der Vorlage „Checkliste_Muster“ erstellt (vgl. Teil C).
- Dokumente werden einmal in gedruckter Form in einem Ordner sowie in elektronischer Form im vorgegebenen Verzeichnis abgelegt.


2.2 Gliederung der Dokumente

Die einzelnen Dokumente des Organisationshandbuchs sind grundsätzlich wie folgt zu gliedern:

- Inhaltsverzeichnis
- Textteil
- Anlagen (ggf.)
- Überarbeitungshinweis
- Angabe zur Versionierung (Historie)

Für die Checklisten werden zwei Varianten unterschieden:

- Die Checkliste Basisprüfung wird genutzt. In diesem Fall wird in der Prüfung auf die vorangestellten Punkte 1 - 3 der Checklisten verzichtet und auf die Checkliste Basisprüfung verwiesen.

Abschnitt B. 2	Qualitätshandbuch Übergreifende Festlegungen zu den Dokumenten	 kirpag
-----------------------	--	--

- Die Checklisten werden unter Berücksichtigung der Punkte 1 - 3 angewendet.

Die Checklisten sind wie folgt zu gliedern:

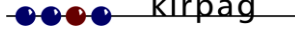
- Aufnahme der Prozesse und Beurteilung der spezifischen Risikoindikatoren
- Allgemeine regulative Fragestellungen
- Spezielle Fragestellungen/Einzelfallprüfung
- Abschließende Feststellungen
- Angabe zur Versionierung (Historie)

Die Richtlinien haben die folgende Struktur (vgl. auch Basisrichtlinie):

- Einführung
- Ziel
- Definitionen
- Grundlagen und Vorgehensweisen
- Praxishinweise und sonstige Erläuterungen
- Dokumenthistorie

2.2.1 Textteil

Eine Adaption eines oder mehrerer anderer Standards (z. B. des IDR oder des IDW) wird im Regelfall aus urheberrechtlichen Gründen nicht zulässig sein. Sofern das Dokument im Rahmen des urheberrechtlich Zulässigen an einer Stelle auf bestehende Standards o.ä. verweist, sind diese zu Beginn des Textteiles mit ihrer jeweiligen Version (einschl. Datum) aufzuführen.

Abschnitt B. 2	Qualitätshandbuch Übergreifende Festlegungen zu den Dokumenten	 kirpag
-----------------------	--	--


Sofern sich das Dokument auf gesetzliche Vorgaben bezieht, sind die jeweiligen Rechtstände an zentraler Stelle im jeweiligen Dokument, im Regelfall am Beginn, anzugeben. Bei zeitlich befristeten Rahmenbedingungen, ist deren Befristung deutlich zu machen.

An zentrale Stelle im Organisationshandbuch ist eine Übersicht zu stellen, die die jeweiligen Abschnitte des Prüferhandbuches sowie die jeweils verwendeten gesetzlichen Vorgaben auflistet.

2.2.2 Überarbeitungshinweis

Im Überarbeitungshinweis ist aufzunehmen, wann der Dokumentinhalt auf Änderungen, Anpassungen zu überprüfen ist. Hierbei kommen insbes. in Betracht:

- zyklische Überarbeitungen
- Überarbeitungen aufgrund geänderter Rahmenbedingungen (z. B. Gesetze)

Abschnitt B. 2	Qualitätshandbuch Übergreifende Festlegungen zu den Dokumenten	 kirpag
-----------------------	--	--

2.2.3 Versionierung der Dokumente (Historie)

Die Übersicht über die Historie des einzelnen Dokumentes ist wie folgt gegliedert:

Beispiel:

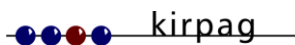
Version	Inhalt/Beschreibung	Bearbeiter	Datum	Status
0.1	Erstellung			Entwurf
0.1-1	Qualitätssicherung, Gliederungsrahmen		17.06.2009	Entwurf

Im Bereich „Inhalt/Beschreibung“ sind in Stichworten die wesentlichen Änderungen bei der jeweiligen Version aufzunehmen.

Das Dokument kann den Status „Entwurf“, „Freigegeben“ oder „n. g.“ (nicht mehr gültig) haben. Bei nicht mehr gültigen Dokumenten soll (so vorhanden) das jeweilige Ersatzdokument genannt werden.

Die Versionierung baut auf folgendem Grundraster auf:

- Versionen 0.## Erstentwürfe im Bearbeitungsstadium
- Versionen 1.## kirpag – durch AG Qualität freigegeben
- Versionen 2.## kirpag – durch Fachtagung verabschiedet (nach Zeitraum Praxiserprobung)

Abschnitt	Qualitätshandbuch Richtlinien und Checklisten	 kirpag
-----------	---	--

Teil C Richtlinien und Checklisten

Die Richtlinien und Checklisten sind für kirchliche Rechnungsprüfende auf der kirpag-Internetseite im Ordner „Prüferinfos/Checklisten“ gespeichert.

Stichwortverzeichnis

Berichtsausfertigung.....	38	Prüfungsbericht	36
Berichtskritik.....	37	Prüfungsdurchführung.....	35
Berufsbild	22	Prüfungsdurchführung und -organisation....	28
Berufsgrundsätze	23	Prüfungsnachschau.....	39
Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems.....	16	Prüfungsplanung	13, 28, 31
Fachliche Voraussetzungen für Prüfende ...	25	Qualitätslenkung.....	9, 12, 14
Follow up.....	39	Qualitätsmanagement	8
Geschäftsausstattung.....	22	Qualitätsmanagementsystem	10
Geschäftsverteilung.....	21	Qualitätsplanung	9, 12, 13
Interne Organisation.....	28	Qualitätspolitik	9
Leitung der Rechnungsprüfung	27	Qualitätssicherung.....	9, 12, 15, 28, 37, 47
Organisationshandbuch.....	40	Qualitätsverbesserung.....	9, 15
Organisatorische und personelle Anforderungen an die Rechnungsprüfung	19	Qualitätsziele.....	9
Personalbedarf.....	20	Regelkreis des Qualitätsmanagements	12
Planung des Personaleinsatzes	27	Risikoorientierte Planung der Einzelprüfung.....	33
Prüffeld.....	20	Risikoorientierte Prüfungsplanung.....	32
Prüffeldmatrix	20	Risikoorientierte Rahmenplanung.....	33
Prüfobjekt	20	Schlussgespräch	38
Prüfung	30	Stellenbeschreibung.....	21
Prüfungsauftrag.....	21	Unabhängigkeit der Rechnungsprüfung	19
		Ziele der Rechnungsprüfung	6
		Ziele des Qualitätsmanagements	11