

## «Das IKS – Ihr Rettungsfallschirm»



Würden Sie ohne Rettungsfallschirm aus dem Flugzeug springen? Vermutlich nicht. Auch wenn ein Rettungsfallschirm keine 100%ige Sicherheit garantiert, reduziert dieser das Unfallrisiko und trübt dabei nicht die Freude des freien Falls und des Gleitflugs.

Gleiches gilt beim Internen Kontrollsystem (IKS): Es garantiert Ihnen keine vollständige Sicherheit, reduziert aber die Wahrscheinlichkeit, dass das Vermögen aufgrund von Eingriffen einen erheblichen Schaden nimmt. Sie arbeiten und schlafen entspannter!

Ein funktionierendes und gut ausbalanciertes IKS agiert somit in Ihrem Arbeitsalltag als persönlicher «Rettungsfallschirm». Wie stellen Sie nun sicher, dass Ihr IKS diese Funktion erfüllt und nicht als «Papiertiger» in einer Schublade landet?

### **Legen Sie Ihr IKS breit aus, um den grösstmöglichen Nutzen zu erzielen**

Im betriebswirtschaftlichen Sinn muss das IKS das ganze Unternehmen erfassen. Wir reduzieren es aber oft auf die Prozesse zur Buchführung und zur finanziellen Berichterstattung. Dadurch besteht die Gefahr, dass es auf ein «Buchhalterthema» reduziert wird und dessen

Potenzial begrenzt wird. Stellen Sie daher sicher, dass Ihr IKS auch Prozesse erfasst, die einen indirekten Bezug zur Finanzberichterstattung haben, wie zum Beispiel Prozesse zum Personal oder Subventionswesen. Dies schafft Nutzen und Synergien und wertet das IKS auf.

Denken Sie breit und kreativ. Was könnte schiefgehen? Welche Fehler- oder Betrugsrisiken bestehen? Lassen Sie sich von Vorlagen leiten, personalisieren Sie diese aber auf ihre Bedürfnisse und Risiken. Dies nützt nicht nur dem IKS, sondern schützt auch Sie im Ereignisfall und zeigt, dass Sie vertiefte Überlegungen angestellt haben, um das Fehler- und Missbrauchsrisiko zu reduzieren.

Das IKS ist ein wichtiges Thema, lassen Sie nicht zu, dass es auf ein «Zahlenthema» reduziert wird. Kultur und Verhalten sind meistens Treiber für Fehler und Missbräuche und zu hinterfragen: Wie ist die Integrität der Vorgesetzten bzw. der «Tone at the Top»? Entspricht das vorgelebte Verhalten dem erwünschten Verhalten? Vergessen Sie nie: «Der Fisch stinkt vom Kopf»! Wenn die Führung versagt, kommt es auch auf untergeordneten Stufen zu Problemen. In solchen Fällen ist eine erhöhte Aufmerksamkeit angezeigt.

### **Gestalten Sie Ihr IKS verständlich und pragmatisch und stützen Sie dieses breit ab**

Das IKS ist eine Managementaufgabe und die oberste Führungsebene trägt die Verantwortung dafür. Falls diese aber nicht vom Nutzen überzeugt ist, wird es nie die gewünschte Wirkung entfalten. Daher braucht es eine kontinuierliche Sensibilisierung und gute Mitarbeitende. Überzeugende und qualifizierte IKS-Beauftragte können viel bewirken.

Gestalten Sie das IKS verständlich und anwendbar und verankern Sie es in Ihrem täglichen Tun und Handeln, z. B. mit wirksamen Applikationskontrollen in den Systemen. Unterschätzen Sie zudem nicht zwei wichtige Zutaten für ein IKS, die – konsequent angewendet – in sämtlichen Bereichen einen grossen Nutzen stiften: Funktionstrennung und Vier-Augen-Prinzip!

Wenn Sie zudem wählen können zwischen einer komplizierten und einer einfachen Lösung:



Entscheiden Sie sich immer für die einfache, auch bei Qualitätseinbussen. Was nützt Ihnen eine perfekte Lösung, wenn sie schwerfällig und kompliziert ist und darum nicht angewendet wird?

### **Das IKS ist unerlässlich, aber kein Allheilmittel**

Trotz IKS haben Sie einen bedeutenden Fehler nicht aufgedeckt? Es muss allen Beteiligten klar sein, dass das IKS kein Allheilmittel ist und Grenzen hat: Es kann noch so gut ausgestaltet und implementiert sein, es wird Ihnen nie absolute Sicherheit geben. Der Preis hierfür wäre nämlich zu hoch und das Kosten-Nutzenverhältnis nicht gegeben. Klären Sie daher auf, was ein IKS kann und was nicht – Fehleinschätzungen und Nachlässigkeiten wird es immer geben.

Veränderte Rahmenbedingungen und ausserordentliche Situationen stellen zudem grosse Anforderungen an das IKS und verlangen auch bei einem gut funktionierenden IKS nach Flexibilität und Agilität. In den letzten drei Jahren mussten z. B. wegen COVID in Ämtern und Departementen innert kürzester Zeit und unter Zeitdruck neue Prozesse erstellt werden. Knappe Ressourcen und hoher Druck haben erhebliche Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit des IKS. In solchen Fällen ist es notwendig, dass das IKS unverzüglich den neuen Gegebenheiten angepasst wird. Falls Ihnen dies nicht gelingt, bezahlen Sie später den Preis. Denn die Aufarbeitung von Fehlern oder Missbräuchen wird erhebliche Ressourcen beanspruchen und Sie geraten dann in Erklärungsnot.

### **Ruhen Sie sich nicht auf Ihren Lorbeeren aus**

Die Eidgenössische Finanzkontrolle hat in den letzten Jahren im Rahmen der Prüfung der Bundesrechnung bestätigt, dass für die Aufstellung der Bundesrechnung ein IKS existiert. Dies ist Ihr Verdienst, aber kein Grund sich auszuruhen. Die Anpassung und Weiterentwicklung des IKS ist eine kontinuierliche Aufgabe: Hinterfragen Sie Ihr IKS, ergänzen Sie es und werfen Sie alten Ballast ab. Seien Sie zudem wachsam: Mit dem angespannten Bundes-

haushalt kommen neue IKS-Herausforderungen auf uns zu und wir tun gut daran, diese zu antizipieren. Und vergessen Sie nie: Hegen und pflegen Sie ihren «IKS-Rettungsfallschirm», damit dieser funktioniert, wenn er zum Einsatz kommen muss. Hierbei wünsche ich Ihnen viel Erfolg und Freude!



**Pascal Stirnimann** ist seit September 2022 Direktor der Eidgenössischen Finanzkontrolle. Zuvor leitete er die interne Revision beim Bundesamt für Verkehr BAV und agierte als Wirtschaftsprüfer mehrere Jahre in verschiedenen Leitungsfunktionen in der Verwaltung und Privatwirtschaft. Er ist verheiratet, Vater von zwei Töchtern und lebt in der Nähe von Bern.

---

### **Impressum**

Herausgeber: EFV, FRW  
Kontaktperson: Doris Koch  
[doris.koch-gurtner@efv.admin.ch](mailto:doris.koch-gurtner@efv.admin.ch)  
Telefon: 058 462 60 37  
Monbijoustrasse 118, CH-3003 Bern