

Operative Planung und Scoping nach agilen Methoden - ein flexibler Ansatz

Operative Planung und Scoping haben grundsätzlich die Aufgabe, Prüfungsschwerpunkte zu definieren sowie den zeitlichen Ablauf der Prüfung oder besondere Prüfungshandlungen festzulegen. Neben der Planung zur Durchführung einzelner Prüfungen wird durch eine Gesamtplanung aller Prüfungen eines Geschäftsjahres (Jahresplanung) die Voraussetzung dafür geschaffen, dass übernommene und erwartete Prüfungen durchgeführt und zeitgerecht abgeschlossen werden können.

Dieser Blog soll einen Überblick über Ansätze und Vorteile für die operative Planung und das Scoping nach agilen Methoden geben und richtet sich an Mitarbeiter und Führungskräfte einer Internen Revision.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen durch disruptive Technologieveränderungen ist es von besonderer Bedeutung schnell und flexibel auf entstehende und sich verändernde Risiken reagieren zu können. Stakeholder innerhalb und außerhalb der Unternehmen fordern – zu Recht – effiziente Abdeckung relevanter Risiken verbunden mit einer besseren Antizipation zu erwartender / entstehender Neu-Bedrohungen sowie die direkte Berücksichtigung in der aktuellen Prüfungsdurchführung. Die Interne Revision muss sich diesen Herausforderungen nicht nur stellen, sondern sollte dabei eine gestaltende Rolle spielen.

Der Einsatz agiler Methoden für Planung und Scoping beinhaltet üblicherweise iterativ / inkrementelles Vorgehen mit fixierten Iterations-Zyklus- Kadenzen. Der Agile Ansatz unterscheidet sich somit schon im Vorgehen grundlegend von der klassischen Prüfungsplanung.

Bei der agilen Planung wird zunächst die Strategie für die Prüfung in einem klar formulierten, einheitlichen Verständnis zum Prüfauftrag u.a. bezüglich Adressatenkreis, Zielsetzung, Vorgehen, Dokumentation und Berichterstellung festgelegt (Scope Canvas). Danach werden alle verfügbaren Informationen zusammengetragen u.a. bestehend aus Vorjahresprüfungen, internen und externen Richtlinien, Dokumentationen sowie Gesprächsprotokollen und Stakeholderbefragungen und zwecks Profiling mittels Boards visualisiert.

Anschließend trägt das Prüfungsteam im sog. „Prüf-Backlog“ (ständig zu aktualisierende Prüfungsthemen-Liste) einzelne Prüf-Aufgaben zusammen und ordnet den Backlog nach Risikogesichtspunkten (als Standard-Format hat sich hierbei u.a. das „User-Story“-Template bewährt).

Um möglichst viele Sichtweisen zu berücksichtigen, erfolgt die priorisierende Gliederung gleichberechtigt durch alle Mitglieder des Prüfungsteams und wird durch den Prüfungsmanager, der die Gesamtverantwortung trägt, abgenommen.

Im Anschluss an die Priorisierung werden die User Stories, auf einzelne ausführbare Elemente heruntergebrochen. Die User Stories formen somit passende, in gleichmäßigen Zeitrahmen erbringbare Leistungseinheiten, die zu Sprints zusammengefasst werden. Bei

der Sprint-Zusammenstellung werden Abhängigkeiten verschiedener Stories untereinander berücksichtigt.

Um die Operative Planung flexibel zu gestalten und das Scoping dynamisch auszuweiten, werden zur Sprint-Planung weitere Informationen aus zusätzlichen Quellen einbezogen. Dabei geht es insbesondere darum, die Risiken fortlaufend zu bewerten, effektiver zu verstehen und anzugehen.

Hierzu werden vom Prüfungsteam u.a. Stakeholder, Verantwortliche von Schnittstellenfunktionen, sowie Schlüsselpersonen der zweiten Verteidigungslinie und andere Managementinstanzen befragt. Zudem werden laufend Gespräche mit der geprüften Stelle geführt, um das Prüf- und Sprint-Backlog risiko-orientiert zu aktualisieren und fortzuschreiben.

Falls beim Scoping festgestellt wird, dass die vorhandenen Fachkenntnisse im Prüfungsteam nicht ausreichen, wird das Prüfungsteam flexibel erweitert und weitere Expertisen nach Bedarf – z.B. sprint-orientiert – hinzugezogen.

Die Vorhaltung entsprechender Kapazitäten bzgl. Engpass-Skills wird dadurch erreicht, indem Abhängigkeiten mehrerer Prüfaufträge im Rahmen einer flexiblen Jahresplanung aufeinander abgestimmt werden.

Daher bildet die Jahresplanung, die flexibel an die einzelnen Prüfaufträge angepasst werden kann, die Grundlage für die Bereitstellung ausreichend zeitlicher und personeller Kapazitäten und somit für die operative Planung und das Scoping nach agilen Methoden. Zusammenfassend ergeben sich für die operative Planung und das Scoping mit Hilfe agiler Methoden folgende Vorteile:

- Durch eine permanente Analyse kritischer Bereiche, die möglicherweise nicht direkt wertschaffend sind, deren Ausfall jedoch einen signifikanten Einfluss auf das Kontrollsystem des Unternehmens haben, kann eine effektivere Prüfung und breitere Abdeckung erreicht werden.
- Änderungen der Risikosituation können frühzeitig erkannt und darauf angemessen reagiert werden.
- Der Fokus wird auf Bereiche mit höheren Risiken gelegt und der Zeitaufwand für Bereiche mit geringeren Risiken wird im Umfang verringert.
- Das Prüfungsteam kann flexibel an die Situation angepasst und weitere Personen aus relevanten Bereichen bei Bedarf eingebunden werden.
- Ein regelmäßiges Prozess-Monitoring (Retrospektive) rundet Abläufe ab und gewährleistet eine effiziente und qualitativ hochwertige Arbeit.