



GLOBAL KNOWLEDGE BRIEF

AGILE INTERNE REVISION

Führende Praktiken auf dem
Weg zur Agilität

Inhalt

Über die Experten	1
Einführung.....	2
Vor- und Nachteile der Einführung des agilen Prozesses	2
Die Einführung von Agilität.....	3
Gründe für die Veränderung.....	3
Herausforderungen bei der Einführung	3
Auswirkungen auf die Organisationsstruktur.....	4
Die Umstellung.....	6
Reaktionen auf die Umstellung	6
Reaktion der Führungskräfte in der Internen Revision.....	6
Reaktion von Stakeholdern und Audit Committees	7
Lessons learned	7
Rollout von Agilität	9
Zu viele Besprechungen?.....	9
Können Prüfungen Informationen übersehen?.....	9
Einhaltung regulatorischer Anforderungen	9
Schlussfolgerung.....	10
Abschließende Gedanken.....	10

Über die Experten

André Al-Dawaf

André Al-Dawaf leitet die Konzept- und Transformationspraxis als Assurance Partner bei der Siemens AG in Deutschland. Derzeit konzentriert er sich auf die Einführung agiler Methoden und Prozesse für die Konzernrevision. Al-Dawaf hat in seinen über 20 Jahren bei Siemens erfolgreich mehrere funktionsübergreifende Transformationsprojekte geleitet, die auch über Governance Funktionen hinausgehen. Beispiele sind Risikomanagement, interne Kontrollen und Interne Revision. Zuletzt hat er diese Bereiche zu einer Assurance-Funktion zusammengefasst.

Jamie DuBray, CIA, CRMA

Jamie DuBray kam 2016 als Leiterin der Internen Revision Western Hemisphere zu Schlumberger Limited. Zuvor arbeitete sie als IT-Audit Client Manager bei Chevron Corp. und als Manager der Internen Revision bei CITGO Petroleum Corp. Vor diesen Tätigkeiten sammelte sie bereits Erfahrung als Prüferin bei Valero Energy und Tesoro Petroleum sowie auf Positionen in den Bereichen Informationstechnologie und Rechnungswesen. DuBray hat mehr als 18 Jahre Erfahrung in der Revision, mehr als 15 Jahre davon in der Energiebranche.

Jeff Jarczyk

Jeff Jarczyk ist der Chief Auditor von FMR LLC, der Muttergesellschaft von Fidelity Investments. Er leitet die Interne Revision von FMR, die zur Wertschöpfung und dem Schutz von Fidelity durch risikobasierte und objektive Prüfung, Beratung und Einblicke beiträgt. Sein Team von Business Operations und Technology Prüfern deckt alle Geschäftsbereiche und Funktionen von Fidelity ab. Zu Beginn seiner Karriere war Jarczyk als Audit Partner bei Arthur Andersen LLP und Deloitte tätig.

Brandi Joplin

Brandi Joplin übernahm im Juli 2019 die Position als Senior Vice President und Chief Financial Officer von Sam's Club. Vor ihrer derzeitigen Tätigkeit war sie Senior Vice President und Leiterin der Revision bei Walmart. Dort leitete sie das globale Team, das die Wirksamkeit des Risikomanagements und die Angemessenheit der Kontrollumgebung in allen Unternehmen von Walmart überprüft. Joplin kam 2009 als Vice President der Globalen Internal Audit Services für Nordamerika zu Walmart. Zuvor arbeitete sie bei Alltel Corp. und bei Arthur Andersen, LLP.

EINFÜHRUNG

Vor- und Nachteile der Einführung des agilen Prozesses

Der Agile Prozess entstand in der Softwareentwicklung als Alternative zum herkömmlichen linearen Prozess der Projektentwicklung. Er wird jedoch auch in anderen Bereichen zur Steigerung der Effizienz, zur Flexibilisierung und zur besseren Reaktionsfähigkeit auf ein sich schnell änderndes Geschäftsumfeld eingesetzt.

Statt des herkömmlichen linearen Prozesses, der Planung, Durchführung, Qualitätssicherung und Berichterstattung umfasst, verwendet ein agiles Audit Sprints, bei denen diese vier Komponenten gleichzeitig in einem Zyklus von ein bis zwei Wochen durchgeführt werden. Die Sprints werden wiederholt, bis das Audit abgeschlossen ist, so Sarah Adams, Managing Director von Deloitte, die die Agile IA-Initiative des Unternehmens leitet. Am Ende jedes Sprints werden die Ergebnisse mit der geprüften Stelle besprochen.

Agile Audits sind schnell, wiederholbar und betonen volle Transparenz und Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten und den selbstorganisierten Auditteams.

Während agile Prüfungsprozesse deutliche Vorteile hinsichtlich Geschwindigkeit und Effizienz bieten, kann die Einführung von Agilität eine erhebliche Herausforderung darstellen, insbesondere für Auditteams, die nicht offen für Veränderung sind.

Im Juli moderierte Adams eine Podiumsdiskussion auf der IIA International Conference in Anaheim, Kalifornien, in der vier Chief Audit Executives (CAE) aus verschiedenen Branchen ihre eigenen Erfolge und Erfahrungen bei der Transformation ihrer Abteilungen zu einer agilen Internen Revision darstellten.

Beispiele für die Einführung von Agilität

Fidelity Investments Inc.

155 Revisoren, Beginn der Transformation: Mai 2018, vollständig agil: Februar 2019

Schlumberger Limited

Mehr als 40 Revisoren, Beginn der Transformation: Januar 2019, vollständig agil: August 2019

Siemens AG

260 Interne Revisoren, Beginn der Transformation: November 2018, vollständig agil: erwartet für das Geschäftsjahr 2021

Walmart Inc.

Mehr als 325 Revisionsmitarbeiter, Beginn der Transformation: Mai 2017, vollständig agil: Dezember 2019

DIE EINFÜHRUNG VON AGILITÄT

Gründe, Herausforderungen und Auswirkung

Gründe für die Veränderung

Bessere Zusammenarbeit, bessere Transparenz und eine schnellere Durchführung wurden als Gründe für die Einführung der Agilität genannt. Für Jamie DuBray, Auditdirektor der westlichen Hemisphäre bei Schlumberger, schien Agilität ideal, da viele der Strategien, die die Revisoren des Unternehmens bereits anwendeten, gut zu agilen Strategien passten. Sie wollten bessere Zusammenarbeit, Risikodarstellung und Transparenz, die Agilität bietet.

Die verbesserte Zusammenarbeit und Transparenz ermöglichen es, potenzielle Missverständnisse mit den geprüften Stellen schnell und mit minimalen Änderungen der Berichtsentwürfe zu beheben. Abschlussberichte werden jetzt viel schneller umgesetzt. Vor der Agilität war es Schlumbergers Ziel, einen Revisionsbericht innerhalb von 45 Tagen zu versenden. Agil konnte Schlumberger diese Zeit auf fünf Tage verkürzen.

Jeff Jarczyk, Chief Auditor von FMR LLC, der Muttergesellschaft von Fidelity Investments, sagte, die Ziele seines Teams bei der Einführung der Agilität seien die schnellere Durchführung von wichtigen Projekten, die verbesserte Fähigkeit zur dynamischen Steuerung von Prüfungsprioritäten, häufigere und transparentere Kommunikation mit den Beteiligten sowie gestärkte, engagierte und zufriedene Mitarbeiter. „Wir lernen und wachsen weiter“, fügte er hinzu.

Brandi Joplin, früher Vice President und Revisionsleiterin bei Walmart, jetzt Senior Vice President und Chief Financial Officer bei Sam's Club, erklärte, dass Walmart, neben anderen Einflüssen auch auf die Herausforderung des Einzelhandels reagiert, der sich schnell von Ladengeschäften zum Onlinehandel verlagert. „Unser CEO fragte uns: Wie denkt man anders; wie arbeitet man anders; wie arbeiten wir agiler? Also braute sich auch im Unternehmen etwas zusammen“, sagte sie.

„Ich glaube nicht, dass wir als irrelevant angesehen werden wollen. Wir werden als Beruf sterben, wenn wir nicht Schritt halten.“

— Jamie DuBray
Audit Director Western Hemisphere,
Schlumberger

Herausforderungen bei der Einführung

Revisoren sind aufgrund der Art ihrer Arbeit, sozusagen per Definition, skeptisch und dies kann eine Herausforderung bei einer Umstellung sein, die auch die Änderung der Denkweise beinhaltet. In der herkömmlichen Prüfungsmethode würden beispielsweise Berichte am Ende der Prüfung an den Kunden übermittelt. Dies gilt nicht agil, da die Ergebnisse regelmäßig vorgelegt werden, sodass die geprüfte Stelle so schnell wie möglich mit den Ergebnissen arbeiten und Mängel beseitigen kann.

„Beim Rollout muss man darauf vorbereitet sein, dass einige Menschen skeptisch sind und andere sagen, sie seien bereits agil“, so André Al-Dawaf, Assurance Partner bei Siemens in Deutschland. Es ist notwendig, die Dimensionen von Agilität und der Scrum-Methode zu erklären und dass von den Prüfern weiterhin faktenbasierte Berichte und Dokumentation erwartet werden. „Bestimmte Dinge werden sich nicht ändern, aber wir werden anders interagieren“, sagte er.

Joplin stimmte zu und sagte, dass sie eine Mischung aus den Denkweisen „So haben wir es immer gemacht“ und „Die Methode sagt, es muss genau so gemacht werden“ vorfand, als sie von einer anderen Rolle bei Walmart zur Internen Revision zurückkehrte.

Außerdem stellte Jarczyk dar, dass ein Teil der agilen Methode darin besteht, nicht an Punkten zu arbeiten, die keinen Mehrwert bieten. Eine Herausforderung bestand darin, die Prüfer dazu zu bewegen, die Arbeit an einem Punkt einzustellen und zum nächsten Punkt des Backlogs überzugehen. Er sagte, wenn das Team der Meinung ist, dass ein verbleibendes Thema zusätzliche Arbeit benötigt, kann dieser Punkt zum Backlog von Prüfungsthemen für die spätere Untersuchung aufgenommen werden.

Auswirkungen auf die Organisationsstruktur

Firmen, die Agilität eingeführt haben, berichten, dass es wichtig ist anzusprechen, dass Agilität die Art der Durchführung von Audits beeinflusst und möglicherweise eine Änderung der Organisationsstruktur erforderlich macht. Agilität definiert Rollen innerhalb einer Prüfung. Für Führungskräfte der Internen Revision kann das ein sensibles Thema sein.

Al-Dawaf sagte, es sei notwendig der Organisation die Angst vor Veränderung zu nehmen. Es müsse klargestellt werden, dass Agilität die Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb eines Audits definiert, nicht innerhalb der Organisationshierarchie. „Menschen befürchten etwas zu verlieren, aber das stimmt nicht“, sagte er. Siemens hat ein Kompetenzzentrum eingerichtet, das zentralisiertes Coaching anbietet, um Verhaltensweisen zu ändern, die in der normalen hierarchischen Struktur begründet liegen.

Die Organisation muss jedoch darauf achten, nicht zu radikal in ihrem Veränderungswettlauf zu sein. Um eine angemessene Akzeptanz bei all denen zu erzielen, die von Agilität betroffen sind, müssen Änderungen bewusst und sorgfältig überdacht werden. Andernfalls riskiert die Organisation, die bereits vorhandenen Ängste zu verstärken. Laut Jarczyk schaffte die Retail-Einheit von Fidelity bei der ersten Übernahme von Agilität die Titel und Stellenbezeichnungen für ihre Mitarbeiter ab. Das beunruhigte viele Mitarbeiter. Als das Team von Jarczyk agil wurde, entschieden sie sich daher, die traditionellen Stellenbezeichnungen neben ihren agilen Titeln beizubehalten. Dieses Vorgehen half bei der agilen Transformation.

Sobald der „Buy-in“ erreicht ist, sind die Vorteile leicht zu erkennen. In Scrum können Sie beispielsweise Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen haben, vom Sachbearbeiter bis zum Vice President. Jeder kann entsprechend seiner in das Team eingebrachten persönlichen Fähigkeiten und Kenntnisse zur Prüfung beitragen, nicht nur mit dem, was er aufgrund seines Titels oder seiner hierarchischen Position glaubt tun oder nicht tun zu dürfen. Als Teil der Einführung, erläuterte Jarczyk, wurden einige Berichtslinien

Definition

Scrum

Scrum ist ein Rahmen für das Projektmanagement, der Teamarbeit, Verantwortlichkeit und iterativen Fortschritt in Richtung eines klar definierten Ziels betont. Die drei Säulen von Scrum sind Transparenz, Überprüfung und Anpassung.

“Agilität ist für uns in erster Linie die Art, wie wir arbeiten. Es geht nicht um organisatorische Hierarchien.“

— André Al-Dawaf
Assurance Partner, Concept and Transformation, Siemens

umgestellt, damit Mitarbeiter nicht an jemanden aus ihrem Scrum-Team berichten müssen. Diese Maßnahme sollte verhindern, dass Mitarbeiter sich um mögliche Auswirkungen auf ihre Leistungsbeurteilung sorgen und einen offenen Austausch der Ideen, einschließlich Meinungsverschiedenheiten, sicherstellen.

DIE UMSTELLUNG

Reaktionen auf die Umstellung und Lehren daraus

Reaktionen auf die Umstellung

Agilität ist eine neue Denkweise und die Umstellung ist laut den CAEs mehr als nur die Einführung einer neuen Methodik oder einer neuen Richtlinie.

DuBray sagte, je verwurzelter Mitarbeiter in der alten Denkweise waren, desto härter war es für sie sich zu ändern. Der Übergang insgesamt wurde jedoch mit Begeisterung aufgenommen, da die Teams Agilität als Möglichkeit sahen, die Revisionsfunktion zu verbessern, und die Verknüpfung mit Schlumbergers Strategie verstanden haben. „Das Warum war da, und das half beim Buy-In“, sagte sie. DuBray erklärte, dass die IT-Prüfer von Schlumberger am meisten von der Umstellung auf Agilität begeistert waren, vielleicht, weil sie bereits mit dem Einsatz von Scrum in Schlumbergers IT-Abteilung vertraut waren. Sie sagte, die größte Veränderung bestehe in der verbesserten Zusammenarbeit. Das Auditteam schätze die höhere Transparenz und das Management die Möglichkeit, schnell zu reagieren.

„Meine lateinamerikanischen Länder brennen für Agilität, weil es, denke ich, in dieser Kultur eine Menge Zusammenarbeit gibt, und sie geben die Richtung vor.“

— Brandi Joplin
Senior Vice President and Chief Audit
Executive, Walmart

Bei Walmart waren die ersten Reaktionen auf Agilität laut Joplin gemischt. Nach der ersten Einführung wurde die Methode allerdings gut aufgenommen. Einige Mitarbeiter waren ziemlich begeistert, weil der Prozess neu und innovativ war und sie sich gestärkt fühlten, während andere wie „vom Scheinwerferlicht geblinnte Rehe“ aussahen, weil Agilität sich anfühlte wie das Erlernen einer neuen Sprache. Die kleineren lokalen Teams bei Walmart haben Agilität schnell umgesetzt.

„Der Rollout ist ein Thema der Einstellung und der Kultur“, sagte Al-Dawaf. „Man kann das nicht einfach wie eine neue Richtlinie einführen.“ Im Fall von Siemens startete die Einführung von Agilität im November 2018 in den USA und Lateinamerika mit fünf Pilotprüfungen. Sieben Piloten kamen dann in Phase II hinzu, vier weitere in Phase III. Siemens wird sich die gemachten Erfahrungen ansehen und dann zur vollständigen Einführung übergehen. Bei Schlumberger bedeutete die geringe Größe des Teams von etwa 40 Prüfern laut DuBray, dass die Abteilung schnell von der Pilotierung zur vollständigen Einführung übergehen konnte.

Reaktion der Führungskräfte in der Internen Revision

Die Arbeit im „servant-leadership“ Konzept, einem Kernelement der agilen Methode, bedeutete auch Anpassungen für mittlere Manager und CAEs.

Jarczyk sagte, die Mitglieder seines Führungsteams, die alle einen Revisionshintergrund haben, hätten Agilität begeistert angenommen und wären offen für Entscheidungen gewesen. Leute, die neuer bei Fidelity waren und weniger umlernen mussten, waren ebenfalls enthusiastisch.

Die Herausforderung bestand in der Zusammenarbeit mit dem mittleren Management, das nicht an den strategischen Entscheidungen beteiligt war und in der traditionellen hierarchischen Berichtsstruktur gewachsen und erfolgreich war. Das agile Konzept des „servant-leadership“ forderte große Anpassungen von vielen von ihnen, da es sich von der herkömmlichen Führungsstruktur unterscheidet. Jarczyk erklärte, er persönlich habe auch lernen müssen, wie man im „servant-leadership“ Konzept arbeitet.

Joplin sagte, dass das „servant-leadership“ Konzept auch ihr einige Anpassung abverlangt habe. „Als Leiter hat man die Tendenz, dem Team zu helfen und sie nicht scheitern zu lassen. Der Kern von Agilität ist aber kontinuierliches Lernen und das Akzeptieren von Misserfolgen. Es war schwierig, diesen Prozess zu beobachten, aber es hat sich wirklich gelohnt.“

Definitionen

Servant Leader/Scrum Master

„Scrum-Master“ ist ein Konzept, das als „servant-leadership“ bekannt ist. Der Servant Leader führt ein Team nicht durch Vorgaben was zu tun ist, sondern durch das Beseitigen von Hindernissen und durch Coaching in agilen Best Practices.

Reaktionen von Stakeholdern und Audit Committees

Die Stakeholder haben positiv auf die Einführung von Agilität reagiert. Sie erhalten gerne schneller Informationen, werden gerne in den Prüfungsprozess einbezogen und wollen verstehen, wie die Prüfungsfeststellungen zustande kommen, sagte Joplin. Walmart's Audit Committee unterstützt stark und schätzt, dass die Interne Revision vorausschauend, innovativ und wertschöpfungsorientiert ist. DuBray fügte hinzu, die geprüften Einheiten hätten die Einführung von Agilität als relevant und zukunftsweisend gesehen, was sich positiv auf den Einfluss der Internen Revision auswirke.

“Wie führen sie in diesem Modell anders und in einer Weise, die anderen hilft und sie befähigt aufzusteigen?“

— Jeff Jarczyk
Executive Vice President and Chief Auditor, Fidelity Investments

Lessons learned

Als Lehre aus der Einführung von Agilität wurden die Notwendigkeit angemessener Unterstützung und bessere Kommunikation genannt. Jarczyk sagte, Fidelity, mit 155 Internen Revisoren, habe den Bedarf an Trainern unterschätzt. Er begann mit zwei Trainern, aber setzte dann, etwa neun Monate nach Start des Rollouts, drei weitere ein. Laut Jarczyk stellte Fidelity, wie auch andere Firmen, die Agilität einführen, fest, dass es lange dauern kann, die Denkweise zu ändern. Jarczyk sagte zudem, dass die meisten Trainer aus der Softwareentwicklung oder von anderen Fachrichtungen kommen, und es daher ein wenig dauern kann, bis sie sich ein Verständnis für die Aufgaben der Internen Revision erarbeitet haben

Joplin sagte, das Entscheidende bei der Einführung bei Walmart sei die Schaffung von „Agilisten“ gewesen, Mitarbeiter, die sich auf Agilität spezialisieren und die gegensteuern konnten, wenn Kollegen wieder in alte Arbeitsweisen zurückfallen. Pilotierung und Trial-and-Error sind Teil des Prozesses. „Wir haben alle diesen Versuchsprozess durchlaufen. Man muss sich die Hände schmutzig machen, um den Prozess wirklich zu verinnerlichen“, erklärte sie. Für weitere Erkenntnisse, so DuBray, sollte man sicherstellen, dass User Stories zu Beginn eines Auftrags aufgesetzt werden, da sie die grundlegenden Bausteine für den Auftrag sein werden. Im Nachhinein, sagte Al-Dawaf, hätte er die Kommunikation mit den Einheiten von Siemens, die nicht in die Agilitäts-Piloten aufgenommen wurden, verstärkt.

Al-Dawaf sagte auch, dass Agilität bei Siemens ein fortlaufender Prozess sein werde. „Ich glaube nicht, dass wir jemals zu einem finalen Ergebnis kommen werden, weder nach den Piloten noch nach der vollständigen Umstellung, denn dann wären wir nicht wirklich agil.“

ROLLOUT VON AGILITÄT

Fragen und Bedenken

Zu viele Besprechungen?

Unter dem agilen Rahmenwerk sehe es zunächst so aus, als würden mehr Meetings abgehalten, sagte Al-Dawaf. Es gehe jedoch eher um eine andere Abfolge, z. B. fänden Ergebnisbesprechungen am Ende jedes Sprints statt, sodass die geprüften Einheiten am Ende des Audits bereits über die Ergebnisse informiert seien. Im Vergleich zum alten Format gibt es daher weniger Verhandlungen, bei denen nach der Schlussbesprechung häufig weitere Treffen und Diskussionen stattfanden. Jarczyk erklärte, dass den Stakeholdern während der Prüfung mehr Engagement abverlangt werden würde, aber der Vorteil sei volle Transparenz. Die Geprüften würden den Status, d. h. die Ergebnisse und die Richtung der Prüfung, am Ende jedes Sprints kennen. „Die Transparenz gleicht die Intensität der Prüfung mehr als aus“, sagte er. DuBray sagte, bei Schlumberger würde die frühe Planung dazu führen, dass Beteiligte aus verschiedenen Hierarchieebenen während Meetings mit definierten Rollen in einem Raum seien. Das erhöhe die Effizienz, da einzelne Meetings mit den unterschiedlichen Managementebenen überflüssig würden.

Können Prüfungen Informationen übersehen?

Laut DuBray stellte Schlumberger bereits sehr früh im Umstellungsprozess fest, dass die Zusammenarbeit, die bei Agilität benötigt wird, bedeutet, dass Ergebnisse aus früheren Sprints mit zusätzlichen Informationen aktualisiert werden können, was zu weiterem Mehrwert durch die Interne Revision führe. Die bei Agilität klar definierten Ziele bedeuten auch, dass Prüfungsteams effizienter arbeiten, weniger Zeit vor Ort verbringen und mit ihren Prüfungshandlungen nicht über das Ziel hinausschießen.

Einhaltung regulatorischer Anforderungen

Als Schlumberger auf Agilität umgestiegen ist, so DuBray, wurden die traditionellen Risiko-Kontroll-Tests und Prüfungspläne durch User Stories ersetzt. In den User Stories werden die gleichen Tests und Pläne verwendet, aber sie werden anders verwendet. Bei Walmart sei der agile Prozess ein Mittel zum Zweck, erläuterte Joplin. Alle Elemente einer Prüfung seien noch vorhanden und die Anforderungen müssen immer noch erfüllt werden. Auch in Bereichen mit hoher Compliancerelevanz, wie z. B. Korruptionsbekämpfung oder Arbeitsschutz, finden die Prüfungsteams Möglichkeiten, die agile Methode zu nutzen.

Definition

User Story

Eine User Story ist ein im agilen Prozess verwendetes Tool, das den Nutzertyp beschreibt, was er erwartet und warum. Die User Story kann als Ausgangspunkt für die Konversation angesehen werden, in der die tatsächlichen Produktanforderungen festgelegt werden.

SCHLUSSFOLGERUNG

Abschließende Gedanken

Die agile Methode, die ursprünglich in der Softwareentwicklung zur Beschleunigung des Entwicklungsprozesses und zur Ermöglichung von Kurskorrekturen im laufenden Betrieb entstand, wurde auch in andere Bereichen übernommen, einschließlich Interne Revision. In der Internen Revision setzen die Anwender Agilität ein, um Zusammenarbeit und Transparenz zu verbessern und die Bearbeitungszeit zu verkürzen.

Anwender unterstreichen, dass die agile Transformation eine Änderung der Denkweise bedeutet; nicht nur die Einführung eines neuen Prozesses. Coaching und Unterstützung sind zwingend erforderlich um zu erklären, wie der agile Prozess funktioniert, und um den Mitarbeitern zu helfen, Agilität anzunehmen. Das mittlere Management, das möglicherweise nicht in die strategische Planung einbezogen wurde, die zur Umstellungsentscheidung führte, kann länger für die Annahme von Agilität benötigen. Darüber hinaus können erfahrene Mitarbeiter, insbesondere Senior Manager und höhere Führungskräfte, besorgt sein, wie sich Agilität auf die traditionelle, weisungs- und kontrollbezogene Hierarchie des Unternehmens auswirken wird, in der sie sich in der Vergangenheit gut zurechtgefunden haben. Laut den Unternehmen, die Agilität bereits eingeführt haben, muss klargestellt werden, dass Revisoren, die den agilen Prozess verwenden, weiterhin faktenbasierte Prüfungen produzieren werden.

Die Ergebnisse der Einführung von Agilität – die Zusammenarbeit, die Transparenz und die schnellere Bearbeitungszeit – wurden von den Stakeholdern und Audit Committees positiv bewertet. Und für die Interne Revision ist Agilität eine Möglichkeit, die Relevanz des Berufsstandes zu bewahren und den Wert der Internen Revision in einem sich schnell verändernden Unternehmensumfeld hervorzuheben.

About The IIA

The Institute of Internal Auditors (IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 200,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters is in Lake Mary, Fla., USA. For more information, visit www.globaliia.org.

Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and as such is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this material.

Copyright

Copyright © 2019 The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved. For permission to reproduce, please contact copyright@theiia.org.

November 2019

Deutsche Übersetzung: DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V., Frankfurt am Main. Das DIIR bedankt sich bei Max-Andrej Scherer für die Unterstützung bei der Übersetzung.

Juni 2020



Global

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.globaliia.org