



GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS

Remote Auditing: Herausforderungen, Risiken,
Fraud, Technologie und Arbeitsmoral

Beirat

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA – Mitglied des *IIA Malaysia*

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – *African Federation IIA*

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA – Mitglied des *IIA Vereinigte Arabische Emirate*

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA – *IIA Nordamerika*

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA, CCSA, CRMA – Mitglied des *IIA Kolumbien*

Frühere Ausgaben

Um auf frühere Ausgaben von Global Perspectives und Insights zuzugreifen, besuchen Sie www.theiia.org/GPI.

Leser-Feedback

Senden Sie Fragen oder Kommentare an globalperspectives@theiia.org.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	1
Pandemiebeschleunigte Anpassung.....	1
Komponenten einer Remote-Prüfung.....	3
Agiles Prüfung in Betracht ziehen	4
Blick auf die Top-Risiken.....	4
11 Risiken zur Beobachtung im Jahr 2021.....	5
Wie sich die Interne Revision verändert	5
Fähigkeiten, die Interne Revisoren benötigen	7
Auf dem Weg zur neuen Normalität	8
Hinweise	9

Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (IIA) ist der anerkannte Interessenvertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen für den Berufsstand der Internen Revision. Gegründet im Jahr 1941, betreut das IIA heute mehr als 200.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern und Territorien. Der weltweite Hauptsitz des Verbandes befindet sich in Lake Mary, Fla. in den USA. Weitere Informationen finden Sie unter www.globaliia.org.

Haftungsausschluss

Die in Global Perspectives and Insights geäußerten Meinungen sind nicht notwendigerweise die der einzelnen Autoren oder der Arbeitgeber der Autoren.

Copyright

Copyright © 2021 by The Institute of Internal Auditors, Inc. Alle Rechte vorbehalten.

Deutsche Übersetzung durch DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V., Frankfurt am Main

Einführung

Das Coronavirus, das Anfang 2020 über die Welt hereinbrach, stellte das Standardmodell des Büros – mit seinen Cubes und Konferenzräumen – auf den Kopf. Unternehmen wurden in den Krisenmanagement-Modus versetzt und Mitarbeiter haben den holprigen Übergang zur Arbeit von zu Hause aus vollzogen. Zu einem bestimmten Zeitpunkt arbeiteten laut einer Gallup-Umfrage bereits 51 % der Arbeitnehmer Vollzeit von zu Hause aus.¹

Der rasche Ausbruch der Pandemie beschleunigte den Trend zur Telearbeit in allen Bereichen der Organisation, einschließlich der Internen Revision. Während viele Mitarbeiter in den nächsten Monaten in ihre Büros zurückgekehrt sind oder zurückkehren werden, scheint eine Rückkehr ins Büro in Vollzeit unwahrscheinlich. Die Mehrheit der Führungskräfte erwartet, dass mindestens die Hälfte der Mitarbeiter bis Juli wieder im Büro arbeiten wird, wobei sie wahrscheinlich nicht die Zeit zwischen dem Firmenbüro und dem Homeoffice aufteilen werden.²

Pandemiebeschleunigte Anpassung

Remote Auditing ist nicht neu, daher sind einige seiner Vor- und Nachteile bekannt. Zum Beispiel kann die Kommunikation zwischen Prüfern und Kunden, die durch Entfernung oder Zeitzeonen getrennt sind, logistische Probleme verursachen. Der Einsatz von Technologie zur Sammlung von Nachweisen oder zur Erleichterung der Kommunikation birgt eine Reihe von Herausforderungen, wie z. B. schlechter Internetzugang oder begrenzte Kapazitäten.³

Dennoch könnte die Remote-Prüfung erhebliche Vorteile haben, insbesondere für Organisationen mit geografisch weit verteilten Niederlassungen. Zum Beispiel beinhaltet die Arbeit vor Ort bei Prüfungsaufträgen in der Regel, dass kleine Teams an verschiedene Standorte reisen und sich dort für eine oder zwei Wochen einrichten, das Personal von seinen täglichen Aufgaben abziehen, Interviews und Tests durchführen, Verfahren untersuchen und dergleichen mehr. Dieser Prozess ist für die Mitarbeiter an den einzelnen Standorten unbequem und kann auch für die Führung zeitraubend werden.⁴

Bei Remote Audits entfällt die Reisezeit, d. h. die Prüfer können ihre Zeit für Aufgaben verwenden, die einen Mehrwert darstellen, wie z. B. die eingehende Prüfung von Dokumentation oder die rechtzeitige Fertigstellung der Berichte. Remote Audits können den Prüfern auch die Möglichkeit geben, neue Ansätze in Betracht zu ziehen, was den Revisionsprozess selbst aufwertet.^{5, 6}

Weitere Vorteile eines Remote Audits sind:

- Ein erweiterter Pool an verfügbaren Prüfern, einschließlich Teilzeitkräften und Ruheständlern, sowie der erweiterte Einsatz von Spezialisten, die sich für die Planung einschalten oder kurzfristig an relevanten Teilen von Interviews teilnehmen können.

Remote oder vor Ort

Vor-Ort-Prüfungen sind manchmal die bessere Wahl für einen Auftrag. Wichtige Erwägungen für die Entscheidung zwischen Remote- oder Vor-Ort-Prüfung sind unter anderem:

- Kosteneinsparungen
- Revisionsressourcen
- Arten der durchzuführenden Verfahren
- Arten von Nachweisen, die remote gewonnen werden können
- Sicherheit der Kommunikation
- Zeitplanung

Quelle: The Virtual Audit, <https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/The-Virtual-Audit.aspx?spMailingID=32257780>

- Zeitersparnis ermöglicht erweiterte Umfänge, wenn konkurrierende Prioritäten berücksichtigt werden müssen.
- Geringere Belastung der zu prüfenden Einheit, da das Sammeln von Dokumentation auf mehrere Wochen verteilt wird und Besprechungen flexibler geplant werden können.

Zu den Nachteilen können ein Mangel an verfügbarer Technologie und die Art der zu sammelnden Prüfungsnachweise gehören. Zum Beispiel kann die Remote-Prüfung eines Bestandes eine Herausforderung sein.

Ein Vorbehalt: Es ist wichtig, sich nicht auf Remote Audits zu verlassen, nur um Kosten zu sparen oder weil sie weniger logistische Probleme für die zu prüfende Organisation bedeuten.⁷

Ein weiterer Nachteil sind die Herausforderungen, die mit entfernten zwischenmenschlichen Beziehungen verbunden sind. Der Verlust von persönlichen Interaktionen erschwert den Aufbau von Vertrauen innerhalb der Organisation. In der Zeit vor COVID hatten Interne Revisoren gegenüber externen Prüfern den einzigartigen Vorteil, dass sie tagtäglich einen Beitrag zu ihrer Organisation leisten, was dazu beitrug, Beziehungen aufzubauen und eine ehrliche Kommunikation zu etablieren.

In der neuen, dezentralen Umgebung wurden zwei Fähigkeiten schnell entscheidend: 1) soziale Kompetenz und 2) Geschicklichkeit im Umgang mit der Videokonferenztechnologie, so Catherine Melvin, leitende Prüferin des Texas Department of Public Safety. „Wir müssen viel bewusster und zielgerichteter mit dem Aufbau und der Pflege von Verbindungen umgehen“, so Melvin.

Mit Videointerviews ist es schwierig, einen echten Einblick in einen physischen Standort zu bekommen. Prüfer können sich zwar Daten ansehen, aber das vermittelt nicht das Gefühl oder die Kultur des Standorts. Natürlich können einige Tests nicht durchgeführt werden, wie z. B. die Überprüfung, ob eine Lagertür sicher ist oder ob die Protokolle für den Gebäudezugang befolgt werden. Alles, was nicht aus der Ferne durchgeführt werden kann, stellt potenziell ein neues Risiko dar, sagte Alan Maran, Leiter der Internen Revision bei Chewy, Inc. und fügte hinzu, dass das Unternehmen nach kreativen Wegen sucht, um diese Bereiche anzugehen.

James Hansen, Vice President des Office of Risk Engagement bei Compassion International, sagte, dass die Prüfer seiner Organisation ihre Denkweise ändern mussten, um in einer fast rein virtuellen Umgebung zu prüfen. In einigen Bereichen, wie z. B. bei IT-Prüfungen, die bereits online durchgeführt wurden, war dies aber keine Herausforderung mehr.

Vor-Ort-Prüfungen seien für die humanitäre Hilfsorganisation nach wie vor notwendig, so Hansen. Die Organisation arbeitet in 25 Ländern, und die Kirchen, mit denen sie zusammenarbeitet, befinden sich manchmal in abgelegenen oder ländlichen Gebieten. Infolgedessen erfordern Prüfungsaufträge immer noch einen großen Teil der Arbeit vor Ort, um sicherzustellen, dass die Prüfer auf relevante physische Dokumente zugreifen und diese überprüfen oder Personen befragen können, die nur begrenzten oder keinen Zugang zum Internet haben, sagte er. Fraud-Ermittlungen sind aus den gleichen Gründen eine Herausforderung, wenn sie remote durchgeführt werden, so Hansen.

Um Remote-Tätigkeiten praktikabel zu machen, müssen Arbeitgeber ihren Mitarbeitern die Ressourcen zur Verfügung stellen, die sie benötigen, wo immer sie sind, sagte Lesedi Lesetedi, stellvertretende Vizекanzlerin für Corporate Services an der Botswana Open University. Zu diesen Ressourcen könnte die Unterstützung der Infrastruktur gehören, wie z. B. eine Internetverbindung, eine erhöhte Bandbreite oder die Zahlung einer Aufwandsentschädigung, die den Mitarbeitern hilft, die Kosten für ihren Anschluss zu decken. „Sie sollten die Kosten nicht auf die Mitarbeiter abwälzen, weil das der Produktivität schaden wird“, sagte sie.

Revisionsfokus

IIA-Standard 1210: Fachkompetenz

Interne Revisoren müssen über das Wissen, die Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen verfügen, die erforderlich sind, um ihre persönlichen Verantwortlichkeiten zu erfüllen. Die Interne Revision muss insgesamt das Wissen, die Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen besitzen oder sich beschaffen, die erforderlich sind, um ihre Verantwortlichkeiten zu erfüllen.

Lesetedi sagte, dass ihre Organisation eine Richtlinie für die Arbeit im Homeoffice entwickelt hat, die die Zuständigkeiten detailliert festlegt, um den Mitarbeitern Verantwortung und Selbstmotivation einzuflößen. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter ihren Output selbst steuern können. Das gibt den Mitarbeitern die Flexibilität, zu den Zeiten zu arbeiten, in denen sie am produktivsten sind.

Die Mitarbeiter ihrerseits müssen neue, kompetenzbasierte Fähigkeiten erlernen, so Lesetedi. Sie müssen auch kreativ sein und die Initiative ergreifen können, da sie remote arbeiten und nicht in direktem Kontakt mit ihren Kollegen stehen, sagte sie. „Sie wollen Leute, die einen freien Geist haben, die sich engagieren, die Hand ausstrecken und die Dinge selbst in die Hand nehmen können“, sagte sie.

Bei Compassion hält der CEO wöchentliche virtuelle Besprechungen mit allen Mitarbeitern ab, ebenso wie regelmäßige Führungstreffen. In der Zwischenzeit hat der Director of Global Audit wöchentliche Teambesprechungen, um sicherzustellen, dass sein globales Team in Verbindung bleibt und Unterstützung erhält, besonders wenn die Mitarbeiter persönliche Schwierigkeiten erleben, so Hansen.

Die Remote-Prüfung mit ihrem fehlenden persönlichen Kontakt wirft ein weiteres Problem auf: das Potenzial für Fraud. Dieses Potenzial wird in disruptiven Zeiten noch erhöht. Die Remote-Prüfung in diesem Bereich war lange Zeit eine Herausforderung, da man davon ausging, dass Prüfer Fraud, Fehlverhalten oder einfache Fehler eher entdecken, wenn sie einen Standort besuchen und mit den Menschen dort interagieren. Manchmal sagen Menschen zwar die richtigen Worte, aber ihr Verhalten zeigt das Gegenteil. Der Gesprächspartner, der Blickkontakt vermeidet oder eine Besprechung oder die Vorlage von Dokumenten hinauszögert, und die unmissverständliche spürbare Atmosphäre einer toxischen Kultur können allesamt Hinweise sein, die bei einem Besuch vor Ort leichter zu beobachten sind.⁸

Komponenten einer Remote-Prüfung

Ob vor Ort oder remote, die Prüfungsarbeit folgt immer noch dem gleichen allgemeinen Ablauf. Wolters Kluwer hat in seiner Publikation „A Practical Guide to Auditing Remotely“⁹ einige Vorschläge gemacht.

Unter anderem sollten Sie erwägen, die Häufigkeit sowohl informeller als auch formeller Kontaktpunkte zu erhöhen, um die Kommunikation aufrechtzuerhalten. Während die formelle Kommunikation im Allgemeinen dem Prüfungsprozess folgen kann, sollten Remote-Prüfer überlegen, zusätzliche Online-Meetings für Folgendes zu planen: Prüfungsplanungsmeetings, Kontaktpunkte zum Teamstatus in der Wochenmitte, Nachbesprechungen am Ende der Woche, Diskussion von Problemen und Durchsicht des Prüfungsberichtsentwurfs.

Die Kommunikation mit den Geprüften richtet sich nach dem Prüfungsprozess, sollte aber formeller sein als die interne Teamkommunikation. Ziehen Sie alle Kommunikationsmethoden in Betracht, von E-Mail über Telefon bis hin zu virtuellen Meetings. Instant Messaging ist jedoch selten ein geeignetes Medium, da verbale Methoden weniger anfällig für Missverständnisse sind.

Die Kommunikation mit der geprüften Stelle umfasst das Kick-off-Meeting, Remote-Interviews, wöchentliche Updates und das Schlussgespräch. Führen Sie Remote-Interviews mit einer angemessenen Länge, in der Regel 30-60 Minuten, vor allem, weil die Prüfer möglicherweise mehrere Treffen mit den Interviewpartnern benötigen.

Weitere zu berücksichtigende Punkte: Die Remote-Überprüfung von Dokumenten kann für die geprüfte Stelle deutlich mehr Zeit in Anspruch nehmen, da die Dokumente vorbereitet und auf eine File-Sharing-Plattform wie

"Sie wollen Leute, die einen freien Geist haben, die sich engagieren, die Hand ausstrecken und die Dinge selbst in die Hand nehmen können."

- Lesedi Lesetedi
stellvertretende Vizekanzlerin für Corporate Services,
Botswana Open University

SharePoint hochgeladen werden müssen. Eine mögliche Lösung ist, den Prüfern für die Dauer der Prüfung vorübergehend direkten digitalen Zugriff zu geben.

Außerdem sollte die Reihenfolge der Abläufe und Ergebnisse berücksichtigt werden. Stakeholder möchten möglicherweise inkrementelle Ergebnisse früher oder häufiger sehen (denken Sie an agile Methoden). Alternativ können Kunden aus einer Risikoperspektive mehr Interesse an Key Performance Indicators haben als an Prozessdokumentation oder anderen Kontrollen.¹⁰

Agiles Prüfen in Betracht ziehen

Viele Interne Revisionen verwenden eine modifizierte agile Methodik, um den Zeitaufwand für Prüfungen zu reduzieren und im Vergleich zur traditionellen Wasserfall-Methodik mit ihrem strikten Zeitplan und ihrer Nachbereitung Erkenntnisse schneller zu liefern und zu adressieren.¹¹

Agil zu denken kann in diesen Zeiten der Unsicherheit große Vorteile haben. Die häufigen Meetings und Zyklen der agilen Methode sorgen für einen Rhythmus und ermöglichen schnelle Verschiebungen, wenn Organisationen schnelle Anpassungen ihrer Arbeit vornehmen müssen. Der Prozess ist für die Teammitglieder befähigend, weil sie die Möglichkeit haben, während der Arbeit an Projekten Entscheidungen zu treffen, um Geschwindigkeit und Reaktionsfähigkeit zu gewährleisten.¹²

Das Befolgen agiler Prinzipien kann einem Prüfer helfen, einen relevanten Prüfungsplan zu entwickeln, der sich an die geschäftlichen Bedingungen anpasst, wenn diese entstehen – eine wichtige Überlegung, wenn das Geschäftsumfeld nach der Pandemie neue Formen annimmt. Es bietet auch die Möglichkeit, den Prüfungsumfang bei Bedarf zu aktualisieren, erhöht die Interaktion mit den Kunden durch Stärkung der Zusammenarbeit und verbessert die Arbeitsleistung. Die Teams kommunizieren häufiger miteinander, und schnellere Kommunikation bedeutet eine schnellere Lösung von Problemen.¹³

Blick auf die Top-Risiken

OnRisk 2021 des IIA identifiziert elf Top-Risiken, mit denen sich Organisationen und ihre Internen Revisionen in der neuen, post-pandemischen Umgebung befassen müssen, darunter auch das Risiko von Drittanbietern. Parallel zu den Ergebnissen von OnRisk ermittelte eine Wolters Kluwer-Umfrage die Identifizierung und das Management von Drittanbieterrisiken, was auch Lieferketten- und Cloud-Lösungen umfassen kann, als das größte Risiko, mit dem man sich im Jahr 2021 befassen muss.¹⁴

Unternehmen müssen ein differenzierteres Verständnis ihrer Beziehungen zu Dritten entwickeln und dabei nicht nur an Lieferanten und Anbieter denken, sondern auch prüfen, welche Allianzen, Partner, Geschäftskanäle und Schlüsselkunden/-verbraucher zu beurteilen und zu überwachen wichtig sind. (Das Drittanbieterrisiko war eines der Top-Risiken des Jahres, die in OnRisk 2021 des IIA identifiziert wurden.)

Dan Zitting, Chief Product and Strategy Officer bei Galvanize, rechnet mit weiteren Ereignissen, die ein Risiko für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs darstellen. Der Klimawandel zum Beispiel kann sich auf den Geschäftsbetrieb von Unternehmen auswirken, sei es direkt durch physische Störungen wie Naturkatastrophen oder durch die Änderung der Bewertung ihrer Vermögenswerte oder die Entwicklung von Betriebsabläufen zur Reduzierung von Kohlenstoffemissionen. Darüber hinaus werden Diversity, Gleichberechtigung und soziale Gerechtigkeit im Jahr 2021 an Bedeutung weiter zunehmen und zu Störungen im Geschäftsbetrieb führen.¹⁵

11 Risiken zur Beobachtung im Jahr 2021

Die folgenden 11 Risiken, die im OnRisk 2021-Bericht des IIA identifiziert wurden, wurden aus einem breiten Feld ausgewählt, das Organisationen im Jahr 2021 wahrscheinlich betreffen wird. Sie sollten universell relevant sein, unabhängig von der Größe, Branche, Komplexität oder Art einer Organisation.

- **Cybersecurity.** Untersucht, ob Organisationen ausreichend auf den Umgang mit Cyber-Bedrohungen vorbereitet sind, die Störungen und Reputationsschäden verursachen könnten.
- **Drittanbieter.** Untersucht die Fähigkeiten von Organisationen, Beziehungen zu Dritten auszuwählen und zu überwachen.
- **Vorstandsinformationen.** Untersucht, ob Gremien sich sicher fühlen, dass sie vollständige, rechtzeitige, transparente, genaue und relevante Informationen erhalten.
- **Nachhaltigkeit.** Spiegelt das wachsende Bewusstsein für Umwelt, Soziales und Governance (ESG) wider und untersucht die Fähigkeiten von Organisationen, Strategien zur Bewältigung langfristiger Nachhaltigkeitsprobleme zu entwickeln.
- **Disruptive Innovation.** Untersucht, ob Organisationen darauf vorbereitet sind, sich an Disruptionen anzupassen und/oder diese zu nutzen.
- **Wirtschaftliche und politische Volatilität.** Untersucht die Herausforderungen und Unsicherheiten, denen sich Organisationen in einem dynamischen und potenziell volatilen wirtschaftlichen und politischen Umfeld gegenübersehen.
- **Organisatorische Governance.** Untersucht, ob die Governance von Organisationen das Erreichen von Zielen unterstützt oder behindert.
- **Daten-Governance.** Untersucht das gesamte strategische Management von Daten in Organisationen: ihre Sammlung, Verwendung, Speicherung, Sicherheit und Entsorgung.
- **Talentmanagement.** Untersucht die Herausforderungen, vor denen Organisationen bei der Identifizierung, Gewinnung, Weiterbildung und Bindung der richtigen Talente stehen, um ihre Ziele zu erreichen.
- **Kultur.** Untersucht, ob Organisationen den Ton, die Anreize und die Aktionen, die das gewünschte Verhalten fördern, verstehen, überwachen und steuern.
- **Business Continuity und Krisenmanagement.** Untersucht die Fähigkeiten von Organisationen, sich vorzubereiten, zu reagieren, zu antworten und wiederherzustellen.

Wie sich die Interne Revision verändert

Die Anpassung an dieses beschleunigte Tempo des Wandels und die Bewältigung außergewöhnlicher Probleme haben die Interne Revision während der Pandemie definiert. In der Deloitte-Umfrage „Global Human Capital Trends 2021“ nannten Führungskräfte „die Fähigkeit ihrer Mitarbeiter, sich anzupassen, umzuschulen und neue Rollen zu übernehmen“ als den wichtigsten Punkt, um zukünftige Störungen zu bewältigen, wobei 72 % dies als den wichtigsten oder zweitwichtigsten Faktor wählten.¹⁶ (OnRisk 2021 des IIA identifizierte das Talentmanagement als eines der Top-Risiken für 2021).

Darüber hinaus gaben 41 % der Führungskräfte an, dass der Aufbau von Mitarbeiterkapazitäten durch Höherqualifizierung, Umschulung und Mobilität eine der wichtigsten Maßnahmen ist, die sie ergreifen, um die Arbeit zu verändern. Doch nur 17 % sagen, dass ihre Mitarbeiter sehr bereit sind, sich anzupassen, umzuschulen und neue Rollen zu übernehmen.

Auch die Arbeitnehmer selbst erkennen die Notwendigkeit des Wandels: 60 % der 10.000 Arbeitnehmer in der diesjährigen „Voice of the European Workforce“-Studie, die Teil der Deloitte-Studie war, nannten „Anpassungsfähigkeit“ als die wichtigste Fähigkeit, die sie brauchen werden, um auf dem Arbeitsmarkt zu bestehen.

Natürlich ist auch die Interne Revision von dieser Disruption betroffen. Die große Herausforderung der Internen Revision besteht darin, Disruptionen zu erkennen und ihrer Organisation Erkenntnisse zu verschaffen. Dies ist der Kern der Aufgabe der Internen Revision – den Unternehmenswert zu steigern und zu schützen, indem sie risikobasierte und objektive Prüfungssicherheit, Beratung und Einblicke bietet.¹⁷

Trotz der globalen Unsicherheit glauben Führungskräfte der Internen Revision, dass ihre Teams gut aufgestellt sind, um die Herausforderungen von COVID-19 zu meistern und ihre Organisationen bei der digitalen Transformation zu unterstützen, so eine neue Studie von Protiviti. Organisationen, deren Interne Revisionen bereits vor dem Ausbruch der Pandemie neue Technologien, Tools und Methoden implementiert hatten, sowie Unternehmen, die remote arbeiten, äußerten mehr Vertrauen in das Innovationspotenzial ihres Teams.¹⁸

„Interne Revisionen, die sich vor dem Umbruch durch die Pandemie auf dem Transformationspfad zu einer Revision der nächsten Generation befinden, werden langfristig erfolgreich sein und den Führungskräften ihrer Unternehmen helfen, Risiken zu steuern und tiefere Einblicke in eine Welt nach COVID-19 zu geben“, sagte Brian Christensen, Executive Vice President bei Protiviti und Leiter der globalen Internen Revision und Finanzberatungspraxis des Unternehmens. Solche Organisationen nutzten die Disruption durch die Pandemie, um ihre operative Widerstandsfähigkeit zu nachzuweisen, sagte er.¹⁹

Wie immer wird der Tone at the Top entscheidend für den Erfolg sein. Eine Studie von Protiviti zeigt, dass Leiter von Internen Revisionen, die neue Technologien, Tools und Methoden eingeführt haben, das Gefühl haben, dass ihre Teams besonders gut aufgestellt sind, um die „neue Normalität“ zu überstehen – und was auch immer die nächste neue Normalität danach sein wird.²⁰

Was sind Schlüsseigenschaften von Internen Revisionen, die während der Pandemie in diesem Bereich gediehen sind und einen Mehrwert geschaffen haben? Laut Colleen Knuff, Senior Director of Product Management bei Wolters Kluwer, liegt die erste Schlüsseigenschaft darin, ein vertrauenswürdiger Berater zu sein, was bedeutet, von Anfang an in die Aktivierung des Kontinuitätsplans der Organisation eingebunden zu sein. Chief Audit Executives (CAEs), die von Anfang an involviert waren, lieferten ihren Organisationen zwei wichtige Ergebnisse: 1) eine aktualisierte Risikobewertung, um festzustellen, in welchen Bereichen die Organisation reagieren und sich anpassen muss, und 2) die Flexibilität, zur Unterstützung der Organisation ihren Prüfungsplan und Personaleinsatz umzustellen.²¹

Diese Flexibilität und die Möglichkeit, sofortiges Feedback zu geben, waren zu Beginn der Pandemie wichtig, als viele Unternehmen ihre Kontinuitätspläne über den Haufen werfen mussten, vor allem diejenigen, die an zentralisierte, stationäre Standorte gebunden waren, so Zitting.

Dies ist ein Lehrstück für die Zukunft. Anstatt weiterhin die Einhaltung veralteter Kontrollen zu prüfen, müssen die Prüfer die Business-Continuity-Planungsprozesse ihrer Organisationen im Hinblick auf den Betrieb in einer Pandemie sowie im breiteren Kontext des Enterprise Risk Management (ERM) bewerten und Anpassungen empfehlen. Insbesondere sollten sie die Erkenntnisse aus COVID-19 nutzen, um festzustellen, ob die Business-Continuity-Planung einen angemessenen Stellenwert im ERM des Unternehmens hat. Gleichzeitig können die Prüfer operative Kontrollen überprüfen, um auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse etwaige Schwachstellen zu identifizieren.

Fähigkeiten, die Interne Revisoren benötigen

Im Zuge der Entwicklung der Post-COVID-Organisation und des hybriden Büromodells könnte sich laut einem Artikel von AuditBoard ein hybrider Talentpool entwickeln, bei dem einige Mitglieder des Prüfungsteams remote und einige im Büro arbeiten. Die in dem Artikel zitierten Quellen erwarten, dass ihre Unternehmen die Revisionsabteilung und andere Abteilungen in eine permanente Remote-Belegschaft umwandeln werden, um ihren Fußabdruck zu reduzieren und die Gemeinkosten, wie z. B. die Miete, zu senken.²²

Eine dezentrale Belegschaft und eine verteilte Governance bedeuten jedoch, dass die Etablierung und Aufrechterhaltung einer gewünschten Unternehmenskultur noch schwieriger werden wird, so eine Studie von EY. Die Studie schlug vor, dass Unternehmen Chief Culture Officers ernennen, um Investitionen in den Aufbau der Kultur zu leiten, sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben.²³

Was bedeuten diese Veränderungen für Interne Revisoren in Bezug auf die am meisten gefragten Fähigkeiten? Wie in der Gesamtwirtschaft spiegeln viele der Qualifikationen, die an Wert und Nachfrage zunehmen – ebenso wie diejenigen, die abnehmen – die Beschäftigungs- und Talentmanagementtrends wider, die durch die Krise beschleunigt wurden.

Diese neue Normalität wird mehr Gewicht auf die Soft Skills legen und weniger auf einige traditionell geschätzte Fähigkeiten zur Sichtung und Verarbeitung von Informationen, obwohl unabhängiges Urteilsvermögen, logisches Denken und Analyse immer wichtig sein werden.²⁴

Bei Vor-Ort-Besuchen vor der Einführung von COVID wurde Zeit damit verbracht, Mitarbeiter zu befragen, Dokumente einzusehen und Nachweise physisch zu überprüfen – zum Beispiel zur Gebäudesicherheit. Praktiker, die jetzt remote prüfen, wählen einen „offeneren Ansatz“, so Maran. Eine tiefere Untersuchung der Daten kann es ermöglichen, Trends zu erkennen, die bei einem persönlichen Besuch nicht ersichtlich wären. Bei der Betrachtung von Lagerbestandsveränderungen ist es zum Beispiel möglich, mehrere Quartale zu überprüfen und nach Unterschieden zu suchen. „Mit Daten kann man Trends erkennen und anfangen, ihnen Aufmerksamkeit zu widmen“, sagte Maran.

Mittlerweile erwarten die Arbeitgeber von allen Internen Revisoren, dass sie die Grundlagen der Datenanalyse beherrschen und wissen, was Analyseprogramme für die Prüfung und Prüfungssicherheit leisten können. Dieses Wissen muss Hand in Hand gehen mit einer offenen Phantasie über die Einsatzmöglichkeiten der Technologie und wie sie effektiver eingesetzt werden kann.

Bei Chewy sagt Maran, dass er seine Mitarbeiter in Datenanalyse ausbildet und sie zum Beispiel lernen lässt, mit der Datenvisualisierungssoftware Tableau zu arbeiten. Er möchte, dass die Teammitglieder eine hybride Mentalität entwickeln, mit den Grundlagen von Bereichen wie Datenanalytik und IT und der Fähigkeit zu kritischem Denken.

Mit Blick auf die Zukunft bietet das Chartered Institute of Internal Auditors einige Vorschläge für die Fähigkeiten, die Prüfer benötigen werden:

- **Kommunikation.** Emotionale Intelligenz mag nicht immer ganz oben auf der Liste der Anforderungen an Interne Revisoren gestanden haben, aber sie ist auch nicht neu. Interne Revisoren müssen großartige Kommunikatoren sein. Da Computer immer mehr von der Analyseseite der Revision übernehmen, wird die Nachfrage nach Leuten steigen, die verstehen, wie Menschen im wirklichen Leben arbeiten und wie sie ticken.
- **Geschäftsverständnis.** Interne Revisoren sehen das gesamte Unternehmen von innen, aber sie müssen auch in der Lage sein, über den Tellerrand hinauszuschauen, und zwar über ihren Sektor und ihre Region

hinaus, wenn sie neue Risiken und das Gesamtbild einschätzen sollen. Zunehmend wird von ihnen erwartet, dass sie über die potenziellen Auswirkungen von allem viel wissen, von der Makroökonomie über den Klimawandel bis hin zu komplexen Lieferketten.

- **Flexibilität und Agilität.** Interne Revisoren müssen flexibler, schneller und wirksamer Prüfungssicherheit bieten. Dies ist der heilige Gral der Internen Revision und wird in der Post-COVID-Landschaft noch wichtiger werden.
- **Entwicklung persönlicher Beziehungen/Netzwerke.** Nutzen Sie persönliche Beziehungen und finden Sie heraus, was Peers, Kollegen, Freunde und Familie tun. Seien Sie neugierig und stellen Sie Fragen.
- **Proaktiv sein.** Vorstellungskraft und Neugierde sind heute so wichtig, dass sie eine eigene Erwähnung verdienen. Auch das sind keine neuen Fähigkeiten für Interne Revisoren, aber sie waren noch nie so wichtig wie heute.
- **Sich selbst verkaufen.** Wenn Interne Revisoren wollen, dass Management, geprüfte Einheiten und Kollegen ihren Botschaften zuhören und auf sie reagieren, brauchen sie angemessene Verkäuferfähigkeiten.²⁵

Auf dem Weg zur neuen Normalität

Die fließenden Umfeldbedingungen der Pandemiekrise erfordern, dass Organisationen ihre Prioritäten neu setzen, um die mittel- und langfristige Zukunft im Auge zu behalten, und irgendwann wird die neue Normalität eintreten. „Wenn die Interne Revision jetzt kritische Hinweise gibt und sich gleichzeitig auf diese Zukunft vorbereitet, wird sie als stärkeres Team daraus hervorgehen und einen noch größeren Wert für die Abteilung und das Unternehmen bieten“, heißt es im PwC-Artikel „Four Ways Internal Audit Is Responding to COVID-19“.

Interne Revisoren werden sowohl technische Kompetenz als auch Soft Skills benötigen, um in diesem fließenden Umfeld zu arbeiten, so Lesetedi, und sie müssen eher proaktiv als reaktiv sein. „Wenn die Leute an Interne Revisoren denken, denken sie an Leute, die erst nach der Tat kommen. Sie denken an Leute, die wie Bluthunde sind, die Fehler suchen“, sagte sie. Stattdessen müssen interne Revisoren fortschrittlich denken, als Partner gesehen werden und wie Strategen in die Zukunft blicken. „Wir müssen mehr oder weniger wie CEOs arbeiten; schließlich beaufsichtigen Sie [interne Revisoren] alle Aktivitäten der Organisation“, sagte Lesetedi. „Dies ist ein günstiger Zeitpunkt für Interne Revisoren, sich zu zeigen.“

Es ist klar, dass es in einer Post-COVID-Welt Herausforderungen für alle Teile der Organisation gibt. Die Remote-Prüfung wird sicherlich die Fähigkeiten der Prüfer auf die Probe stellen, hochwertige Prüfungs- und Beratungsleistungen zu erbringen. Sie bietet aber auch große Chancen, den Wert der Internen Revision für die Organisation zu zeigen.

„Die Menschen sind sehr demotiviert; sie sind verängstigt und voller Furcht. Als Interner Revisor braucht man hier also Mut, denn wir müssen dieses Denken zerstreuen. Man muss das Denken der Menschen umkehren, damit sie Hoffnung für die Zukunft haben; man muss sie das Licht am Ende des Tunnels sehen lassen“, sagte Lesetedi.

Hinweise

1. Megan Brenan, "COVID-19 and Remote Work: An Update" *Gallup*, 13. Oktober 2020. <https://news.gallup.com/poll/321800/covid-remote-work-update.aspx>.
2. "It's Time to Imagine Where and How Work Will Get Done", *PwC*, 12. Januar, 2021. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>.
3. Alman Khan, "Auditing From A Distance", *Internal Auditor*, 5. September 2017. <https://iaonline.theiia.org/2017/Pages/Auditing-From-a-Distance.aspx>.
4. Matthew J. Suhovsky, "Auditing From Afar", *Internal Auditor*, 25. Mai 2018. <https://iaonline.theiia.org/2018/Pages/Audits-From-Afar.aspx#:~:text=Audits%20From%20Afar%20Remote%20audits%20k%C3%B6nnen%20Technologie,%20Einblick%20in%20komplexe%20Operationen,%20oft%20mit%20weniger%20Personenstunden%20ausnutzen>.
5. Gary Jarvis, "The Evolution of Remote Audits", CQI-IRCA, 23. April 2020. <https://www.quality.org/knowledge/evolution-remote-audits>.
6. Jillian Bernstein, "Will Remote Audits Become the 'New Normal'", ENHESA, 2021. <https://www.enhesa.com/resources/article/will-remote-audits-become-the-new-normal/>.
7. Gary Jarvis, "The Evolution of Remote Audits", CQI-IRCA, 23. April 2020. <https://www.quality.org/knowledge/evolution-remote-audits>.
8. Olivia Whipple, "Remote Auditing: The Basics, Pros, and Cons," The Audit Library, 22. Juni 2020. <https://theauditlibrary.com/2020/06/22/remote-auditing/>.
9. Toby DeRoche, "A Practical Guide to Auditing Remotely", Wolters Kluwer, 2020. <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/a-practical-guide-to-auditing-remotely>.
10. Wade Cassels und Michelle Brown, "The Virtual Audit", *Internal Auditor*, 1. Juni 2020. <https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/The-Virtual-Audit.aspx?spMailingID=32257780>.
11. Aaron Wright, "What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile," AuditBoard, 30. September 2020. <https://www.auditboard.com/blog/what-is-agile-auditing-benefits/#:~:text=Benefits%20of%20Agile%20Auditing%20Agile%20Auditing%20helps%20teams,%E2%80%94%20and%20ensures%20besser%20stakeholder%20communication%20and%20collaboration>.
12. Tracy Brower, "Why Agile Is the Mindset To Get Us Through the COVID Crisis: 4 Lessons From Agile for Today and the New Normal", *Forbes*, April 12, 2020. <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2020/04/12/why-agile-is-the-mindset-to-get-us-through-the-covid-crisis-4-lessons-from-agile-for-today-and-the-new-normal/?sh=660a203031d3>.
13. Wright, "What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile."
14. "OnRisk 2021: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk." The Institute of Internal Auditors, 2020. <https://na.theiia.org/periodicals/OnRisk/Pages/default.aspx>.
15. Colleen Knuff und Dan Zitting, "Building a Strong Digital Infrastructure", *Internal Auditor*, 15. Dezember 2020. <https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/Building-a-Strong-Digital-Infrastructure.aspx>.
16. "The Social Enterprise in A World Disrupted", 2021 *Deloitte Human Capital Trends*, 2020. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf.
17. "Internal Audit in the Age of Disruption," (Lake Mary: Institute of Internal Auditors, Global Perspectives and Insights, 2018), PDF abrufbar unter <https://na.theiia.org/periodicals/Public%20Documents/GPI-Internal-Audit-in-the-Age-of-Disruption.pdf>.
18. "Internal Auditing Around the World, Volume 16: The Future Auditor Has Arrived", Protiviti, 2020. <https://www.protiviti.com/sites/default/files/internal-auditing-around-the-world-vol16-protiviti.pdf>.
19. Ibid.
20. Ibid.
21. Russel A. Jackson, "Perseverance in a Pandemic", *Internal Auditor*, 1. Dezember 2020. <https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/Perseverance-in-a-Pandemic.aspx>.
22. Wright, "What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile."
23. "Beyond COVID-19: Will You Define the New Normal or Watch It Unfold," *EY*, 22. Juni 2020. https://www.ey.com/en_us/covid-19/will-you-define-the-new-normal-or-watch-it-unfold.



24. "Skills for Internal Auditors In A Post-COVID World", *Chartered Institute of Internal Auditors*, September 2020.
<https://www.iiia.org.uk/covid-19-hub/covid-19-guidance/skills-for-internal-auditors-in-a-post-covid-world/>.

25. Ibid.

