

11 Agile Prüfung & Revision im Überblick

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über den Ansatz zur agilen Prüfung. Zunächst wird aufgezeigt, wie sich die Perspektive in agilen Prüfungen von einer normativen Compliance-Orientierung in Richtung inkrementeller Erkundung verschiebt. Zugleich bekommen die Kommunikation und die gemeinsame Erarbeitung des Prüfungsergebnisses im Prüferteam eine zentrale Bedeutung für den Prüfungserfolg. Es wird dann die Grundstruktur und die generelle Funktionsweise einer agilen Prüfung & Revision im Überblick beschrieben. Im Idealfall kommt so ein zweistufiger Lern- und Entscheidungsprozess zustande:

- Auf der ersten Stufe werden die Prüfungsinhalte erarbeitet. Die Prüferinnen (und evtl. andere Betroffene) reflektieren prozessbegleitend, was sie über das Prüfungsgebiet gelernt haben (im Sinne von umsetzungsorientiertem Lernen), welche der geplanten Prüfungsthemen vermutlich die höchsten Risiken bergen und daraufhin wird entschieden, welche weiteren Themen als Nächstes bearbeitet werden.
- Auf der zweiten Stufe wird (im Sinne von reflektierendem Lernen) die Angemessenheit der aktuell geplanten Prüfungsthemen (WAS wird geprüft?), der Vorgehensweise und der Arbeitsorganisation (WIE wird geprüft?) selbst hinterfragt und gegebenenfalls angepasst.

11.1 Der Perspektivwechsel der agilen Prüfung & Revision

Dieser Abschnitt beschreibt die zwei wesentlichen Merkmale, die eine agile Prüfung & Revision auszeichnen: inkrementelle Exploration & Lernen sowie eine kontinuierliche Risikokommunikation. Sie bilden zusammen den Kern des agilen Perspektivwechsels in der Prüfung & Revision.

11.1.1 Inkrementelle Exploration und Lernen

Das Ziel normativer Prüfungen ist die Vergewisserung über die Compliance einer gegebenen Situation, eines Sachverhaltes oder einer Handlungsweise, also die Beurteilung der Übereinstimmung von SOLL und IST. Das SOLL ist meistens in

Normenwerken und Prüfungsstandards dokumentiert, also aus Sicht einer einzelnen Prüfung als statisch anzusehen und es beruht notwendigerweise auf dem Kenntnisstand der Vergangenheit. Ein solcher SOLL-IST-Vergleich setzt also implizit immer eine ausreichende Stabilität und Konstanz der Umwelt und Organisationsrealität voraus, wenn er sinnvoll sein soll. Zum Beispiel kann die Prüfung von Bargeldkassen im Einzelhandel sinnvoll normativ durch einen SOLL-IST-Abgleich erfolgen, *weil* sie im Prinzip schon seit vielen Jahren unverändert funktioniert und auch zukünftig so funktionieren wird.

Diese Stabilitätsannahme ist jedoch in vielen Bereichen nicht mehr gegeben. Hier muss explorativ und inkrementell vorgegangen werden. Agile Prüfung & Revision ist deshalb generell bei Aufgabenstellungen mit erhöhter Unsicherheit, bei neuen Prüfungsvorgehensweisen, bei neuen Prüfungsgebieten und bei neuen Prüfungsthemen sehr nützlich. Sind z. B. die Risiken des Prüfungsgebiets noch unbekannt, nicht mehr bekannt und/oder existiert noch kein etabliertes Prüfungsvorgehen, so bietet sich ein agiler Prüfungsprozess an. Im Verlauf einer solchen agilen Prüfung werden dann schon vor der Erarbeitung eines Prüfungsergebnisses häufig auch die Prüf szenarien und die zu betrachtenden Risiken selbst erarbeitet, *weil* es keine normativen Vorgaben gibt, kein SOLL, gegen das Prüfer den erhobenen IST-Zustand halten können, und die Erfahrungen aus der Vergangenheit nur eingeschränkt übertragbar sind.

Auch um aus der Ecke der *Hausarbeit* herauszukommen, ist eine agile Prüfung & Revision hilfreich: Die im Laufe einer Prüfung gewonnenen Einsichten, die über den normativen Prüfungsauftrag hinausgehen, können direkt in das Prüfungsumfeld wieder eingebracht und genutzt werden. Die erstmalige Prüfung der Betrugsverhinderung im Zusammenhang mit neuen internetbasierten Bezahlverfahren ist ein gutes Beispiel dafür. Denn es ist damit zu rechnen, dass sich erst im Laufe der Prüfung genauer herausstellen wird, wo überall Risiken lauern, wo überall Missbrauchsversuche entdeckt werden, usw. Hier bleibt eigentlich gar kein anderer Weg, als den Prüfungsprozess sukzessive zu planen und inkrementell bei der Erarbeitung der Prüfungsergebnisse vorzugehen.

Daher wird bei einer agilen Prüfung & Revision schrittweise und insbesondere in Abhängigkeit der jeweils identifizierten Risiken über das weitere Vorgehen entschieden. So wird der laufende Erkenntnisprozess immer direkt in der Planung mitberücksichtigt. Man legt sich also nicht auf eine langfristig schon bekannte Vorgehensweise, Terminpläne und auf bereits klar vordefinierte Inhalte fest, sondern man geht vielmehr in kleinen Schritten mit jeweils konkreten Ergebnissen voran. Je nach Erfahrung mit dem aktuellen Ergebnis wird die eingeschlagene Richtung beibehalten oder angepasst. Das nachstehende Gedankenexperiment veranschaulicht zusammenfassend, wie sich der prinzipielle Charakter einer Prüfung beim Übergang von einem Compliance-orientierten Ansatz zu einem agilen Ansatz verändert und welchen zusätzlichen Erkenntnisgewinn eine solche Prüfung ermöglicht.

Gedankenexperiment zur Compliance-orientierten und agilen Prüfung

Unser angenehmerer Fall ist wie folgt: In einer größeren Organisation kam es zu einem substanziellen Schadensfall. Nun ist eine Prüfung damit beschäftigt, dem Sachverhalt und den Ursachen auf den Grund zu gehen.

Eine Compliance-orientierte Prüfung würde vorrangig die Einhaltung oder die Verletzung vorhandener Verhaltensrichtlinien und die Durchführung vorgeschriebener Kontrollen prüfen. Je nach Ergebnis der Prüfung würden Maßnahmen rund um die Verhaltensrichtlinien und Kontrollen erwogen, sodass dieser Schadensfall nicht ein zweites Mal passieren kann.

Die nicht weiter ausgesprochene Hypothese im Hintergrund ist, dass Kontrollen helfen, Fehlverhalten zu vermeiden und Schadensfälle vergleichbarer Art zumindest zu erschweren. Und so würde vonseiten der Prüfung ein Verstoß gegen bestehende Vorgaben vermutet oder die Verfeinerung der Verhaltensrichtlinien und die Verschärfung der Kontrollen als eine vorrangige Maßnahme vorgeschlagen werden. Damit könnte man zumindest fürs Erste eine Compliance-orientierte Prüfung abschließen. Der Ordnung schaffenden *Hausarbeit* wäre Genüge getan, im Sinne der in Teil I eingeführten Kontrollorientierung wurde die Ordnung wieder hergestellt und der nächste Zyklus kann beginnen.

Eine agile Prüfung würde den Schadensfall hingegen in einem größeren Kontext sehen und sich nicht nur auf Kontrollen und ihre mögliche Umgehung beschränken. Im Sinne der in Teil I eingeführten Lernorientierung der Agilität würde man zu Beginn verschiedene Hypothesen zum Schadensfall und seinen möglichen Ursachen aufstellen, und zwar »unbefangener« als im normativen Fall. Ganz wie ein Künstler vor allem wegen seiner Kreativität geschätzt wird, ist es bei der agilen Prüfung & Revision sogar gewünscht, dass man bei den Hypothesen über die Denkwelt der Normenwerke hinausgeht.⁹ Diesem Vorgehen folgend, könnte man versuchen, auch ganz anderen Hypothesen als Ursache für den Schadensfall nachzugehen, z.B.:

- Gibt es einen Zusammenhang mit der Organisationsstruktur oder Qualifikation der Mitarbeiter des Unternehmens? Dann müsste man vielleicht umstrukturieren oder das Personal qualifizieren.
- Gibt es einen Zusammenhang zur persönlichen Situation des Täters, ist er in seinem Privatleben in finanzielle Not geraten? Dann würden pauschal mehr Kontrollen nichts verbessern.
- Gibt es einen Zusammenhang zur aktuellen Arbeits(über/be)lastung? Dann würden mehr Kontrollen zu noch mehr Arbeitsbelastung führen und Ausweichreaktionen der Beteiligten würden geradezu herausgefordert.

Diese zunächst als Hypothesen formulierten möglichen Ursachen würden dann durch geeignete Untersuchungstechniken überprüft und entweder inkrementell bestätigt oder als eher unwahrscheinlich verworfen.

Zum Schluss können auch durchaus mehrere Schadensursachen in Betracht gezogen werden. Es geht in einer agilen Prüfung weniger um »wahr« oder »falsch«, als darum, für die Beteiligten ein sinnvolles und plausibles Prüfungsergebnis zu erarbeiten, das sich dann selbstverständlich im weiteren Verlauf praktisch noch bestätigen muss. Die Analyse eines Organisationsversagens geschieht dann nicht nur im Hinblick auf die Bewertung eines lokalen Ereignisses in der Vergangenheit, sondern zielt auf ein schnelles Lernen der betroffenen Organisationseinheiten oder sogar der ganzen Organisation ab, damit sie zukünftig besser auf möglichst viele Auslöser für entsprechende Situationen reagieren kann. Und je mehr Perspektiven hierbei zusammengeführt werden, umso wirksamer wird dann das Prüfungsergebnis für die Zukunft sein.

- a. Eine praktische Anleitung zu einer solchen Hypothesenbildung mit anschließender Ursachenanalyse findet sich in einem Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen zur explorativen Untersuchung von Arbeitsunfällen [Fahlbruch & Meyer 2013].

11.1.2 Kontinuierliche Risikokommunikation

Die im vorigen Abschnitt dargestellte Explorations- und Lernorientierung einer agilen Prüfung & Revision hat auch grundlegende Konsequenzen für die Risikokommunikation. Die angemessene Berücksichtigung von noch gar nicht im Einzelnen be- und erkannten Risiken und neuartigen Prüfungsfragestellungen kann in der Regel nicht mehr allein durch ein noch so professionelles Urteilsvermögen eines Prüfers auf Basis normativer Vorgaben geleistet werden. Das Gedankenexperiment im vorigen Abschnitt hat dies anschaulich dargestellt.

Damit ist agile Prüfung & Revision in der Regel auch viel näher an der vielschichtigen Organisationsrealität als normative Ansätze. Das wiederum heißt jedoch, dass für agile Prüfung & Revision die Risikokommunikation zwischen den Beteiligten in den Mittelpunkt rückt, damit der Mehrwert an Erkenntnis nicht in Beliebigkeit abdriftet, sondern wirksam vereinigt wird. Denn wie sollen sonst die ganz verschiedenen Perspektiven in die Prüfung eingebracht, ausgetauscht und konsolidiert werden?

In der agilen Prüfung & Revision wird also viel Zeit und Raum für die Kommunikationsprozesse vorgesehen. Das Ziel ist, über eine intensive und anschlussfähige Risikokommunikation entlang des gesamten Prüfungsprozesses eine möglichst weitreichende Qualitätssicherung und wechselseitige Kritik der Prüfungsergebnisse zu erreichen.

Dabei kommen auch normative Prüfungen nicht um eine intensive (Risiko-) Kommunikation herum. Das zeigt sich in der Praxis ganz deutlich darin, dass die Prüfungsvorbereitung, die Informationsbeschaffung vor Ort und die Risikobeurteilung oft konfliktfrei erledigt sind. Aber dann gerät die normative Prüfung oft in langwierige Abstimmprozesse, wie das Ganze nun abschließend zu bewerten sei.

Auch in normativen Prüfungen treffen also ganz verschiedene Perspektiven aufeinander, was denn nun objektiv Sache sei. Besonders deutlich wird dies übrigens bei der finalen Formulierung und Einschätzung von Risiken. Die Heftigkeit und Länge der darüber geführten Auseinandersetzungen ist unseres Erachtens ein deutlicher Hinweis darauf, dass Prüferinnen gut daran tun, »Risiko als ein soziales Konstrukt« zu betrachten. Auch wenn die Literatur zu normativen Prüfungen hier oft versucht, durch anspruchsvolle mathematische Formeln einen gewissen Objektivitätsschein zu wahren, stehen vor jeder Formel eine Reihe subjektiver Annahmen zur Risikomodellierung.

Agile Prüfung & Revision holt also die in normativen Prüfungen oft am Ende stehende Risikokommunikation ins Zentrum des Prüfungsprozesses, insbesondere auch schon in die Prüfungsvorbereitung und Vor-Ort-Phase. Das erlaubt es, wichtige Zwischenergebnisse bereits frühzeitig zu diskutieren und für eine inhaltliche Transparenz des Prüfungsprozesses zu sorgen. Wird die geprüfte Organisationseinheit früh in die Erarbeitung der Prüfungsergebnisse einbezogen, ersparen sich Prüfer und Prüfungspartner oft den Aufwand für die finalen Abstimmungs-

und Kontrollprozesse. Auch die unterschiedlichen Sichtweisen zwischen den Beteiligten der Prüfung können frühzeitiger ausgetauscht werden, um sie auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, bevor sie zu Konflikten werden. Und da, wo es nicht gelingt, einen gemeinsamen Nenner zu finden, wird dies früher ersichtlich (vgl. [Haferkorn 2017]).

Auch die Reaktionsfähigkeit der geprüften Organisation auf entdeckte Risiken kann erhöht werden, weil sie sich unverzüglich um das Risiko kümmern kann. Stimmt der geprüfte Bereich mit der Risikoeinschätzung durch die Prüfer überein, werden seine Mitarbeiter nicht das formale Ende des Prüfungsprozesses abwarten, sondern sofort aktiv werden. Zugleich macht die kontinuierliche Beteiligung des geprüften Bereichs und das Erarbeiten der gemeinsamen Sichtweise auch die Bearbeitung möglicher Risiken nach der Prüfung wahrscheinlicher. Eine rein formale Bearbeitung der Schauseite *nur für das Prüferteam* wird damit unwahrscheinlicher. Insgesamt werden also im agilen Prüfungsansatz die Prüfungsfeststellungen schneller und effektiver bearbeitet.

11.2 Prozessmodell für agile Prüfung & Revision

Dieser Abschnitt beschreibt zunächst, wie das generische Grundmuster aus Teil I als Vorbild für das konkrete Prozessmodell der agilen Prüfung & Revision dient. Im zweiten Teil wird die zyklische Umsetzung des konkreten Prozessmodells erläutert und es wird ein Überblick zum Gesamtkontext einer agilen Prüfung & Revision gegeben.

11.2.1 Das generische Grundmuster als Vorbild

Das generische Grundmuster für agile Prozesse eignet sich besonders für die schrittweise Exploration und Erkundung von neuartigen und sich über die Zeit verändernden Fragestellungen. Es organisiert umfassende Mitwirkungsmöglichkeiten und den laufenden inhaltlichen Austausch während einer Exploration und sorgt so für eine hohe Anschlussfähigkeit der Ergebnisse. Dabei wird viel Wert gelegt auf eine hohe Transparenz für alle Beteiligten, d.h. auf einen umfassenden Einblick in Verlauf und aktuelle Ergebnisse des Explorationsprozesses. So wird letztlich auch der verständlichen Unsicherheit aller Beteiligten entgegengewirkt, die dadurch entsteht, dass agile Prozesse generell auf längerfristige Planung verzichten.

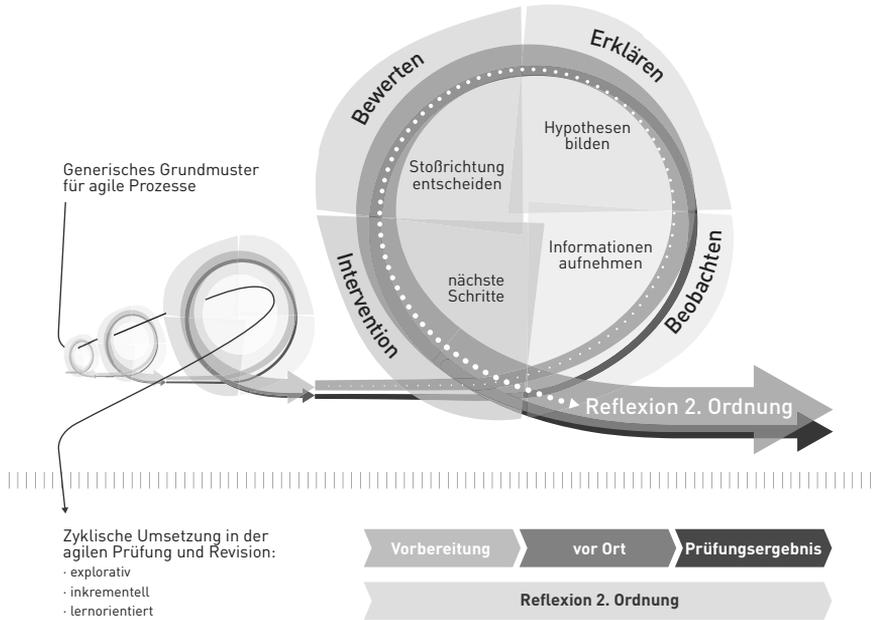


Abb. 11-1 Generisches Grundmuster und das konkrete Prozessmodell für agile Prüfung & Revision

Das generische Grundmuster kann aufgrund seiner explorativen Ausrichtung auch als Vorbild für das konkrete Prozessmodell für agile Prüfung & Revision dienen, allerdings ist es inhaltlich noch unabhängig von einem speziellen Themengebiet. Deshalb bietet es sich an, das generische Grundmuster für das konkrete Prozessmodell mit den wesentlichen drei Elementen zu verbinden, die auch in jeder normativen Prüfung enthalten sind: die *Vorbereitung*, die Durchführung *vor Ort* und die *Konsolidierung*. Außerdem enthält das Prozessmodell für agile Prüfung & Revision eine fortlaufende Reflexion 2. Ordnung, um das *Reflektierende Lernen* zu unterstützen (vgl. Abb. 11-1). Diese Reflexion erstreckt sich über den gesamten Prozess und kann jederzeit nach Bedarf angestoßen werden.

11.2.2 Das konkrete Prozessmodell

Der Prozess für eine agile Prüfung & Revision deckt inhaltlich ein ähnliches Spektrum ab wie normative Ansätze. Im Kern besteht er daher aus den drei Elementen der Vorbereitung, der Durchführung vor Ort und der Konsolidierung. Die Umsetzung des Prozesses dient jedoch der evolutionären Erkundung und schrittweisen Bearbeitung auch von unklaren, neuartigen, komplexen oder sich dynamisch verändernden Fragestellungen in der Prüfung & Revision. Der in Abbildung 11-1 abgebildete Prozess für die agile Prüfung & Revision ist deshalb nicht linear, sondern als zyklischer Prozess umzusetzen.

Zyklische Umsetzung auf zwei Ebenen

Die zyklische Umsetzung des generischen Grundmusters für agile Prüfung & Revision erfolgt auf zwei Ebenen:

- *Operative Ebene:* Auf der operativen Ebene von *Vorbereitung – vor Ort – Konsolidierung* geht es darum, gemeinsam auf der Grundlage des Prüfungsauftrags passende initiale Prüfungshypothesen und Risikoüberlegungen zu entwickeln. In der Erhebung und Beobachtung vor Ort wird mehr dazu in Erfahrung gebracht und das aufgedeckte Wissen weiterhin untereinander ausgetauscht. Gemeinsam konsolidiert das Prüfersteam dann sein Wissen zu einem neuen Kenntnisstand und überlegt risikoorientiert, was es noch wissen sollte, um den Prüfungsauftrag zu erfüllen. Es wird dann auf der operativen Ebene iterativ wieder festgelegt, welche Prüfungsthemen, Fragestellungen oder Hypothesen als Nächstes angegangen werden sollten und welche (Lern-) Erwartungen dabei erreicht werden könnten. Der Prüfungsauftrag insgesamt wird dabei nicht grundsätzlich infrage gestellt.
- *Reflexionsebene:* Auf der Ebene der Reflexion 2. Ordnung wird der agile Prüfungsprozess auf einer Metaebene, das heißt aus einer höheren Perspektive, betrachtet. Hier kann z.B. die Frage gestellt werden, ob die bisher verfolgte Fragestellung immer noch zum inzwischen erreichten Kenntnisstand (WAS wird geprüft?) passt. Oder ob die gewählte Arbeitsorganisation (WIE wird geprüft?) und die gewählte Methodik noch zu den Anforderungen passen, die das Umfeld an die Prüfung stellt. Die Fragen, die hier aufgeworfen werden, sind grundsätzlicher als die Fragen, die auf der operativen Ebene bearbeitet werden. Die Reflexionsebene kann während der gesamten Dauer der Prüfung genutzt und eingesetzt werden.

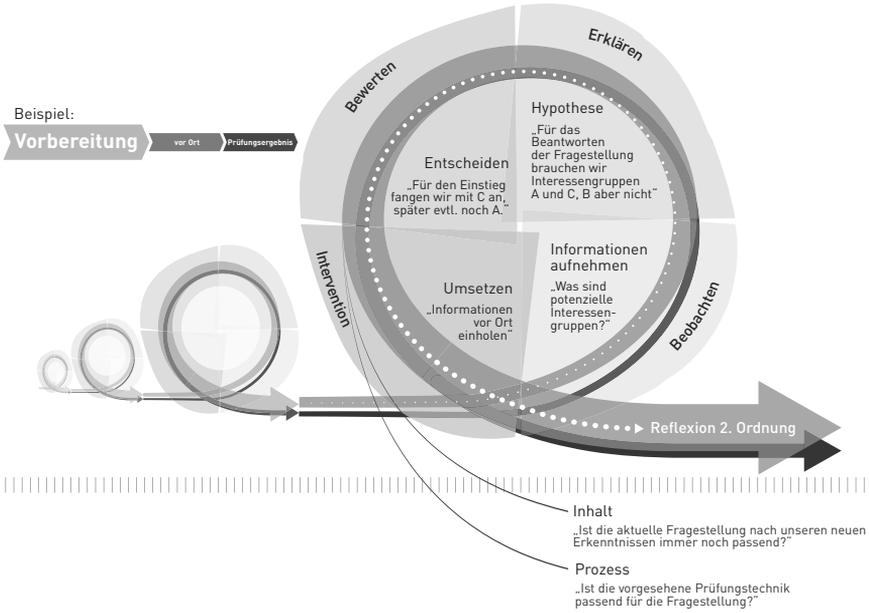


Abb. 11-2 Zyklische Umsetzung der Vorbereitung einer agilen Prüfung & Revision mit Beispielaktivitäten

Abbildung 11-2 zeigt exemplarisch, wie eine zyklische Umsetzung der zwei Ebenen (d.h. *operativ* und *reflektierend*) für die *Vorbereitung* erfolgen könnte.

Die vier zyklischen Schritte in der Vor-Ort-Phase einer Prüfung (Beispiel)

Das nachstehend beschriebene Beispiel zeigt auf, wie die vier zyklischen Grundschritte einer agilen Vorgehensweise bei der Vor-Ort-Phase einer Prüfung umgesetzt werden könnten.¹

1. Das Beispiel ist vereinfacht dargestellt, um die Idee der Anwendung der vier Schritte zu veranschaulichen und sich nicht in der Komplexität des Sachverhalts zu verlieren.

Beispiel für die vier zyklischen Schritte

Beobachten und Informationen aufnehmen

Es ist gleichgültig, ob das, was der andere sagt, mit den eigenen Gedanken übereinstimmt. Es geht darum, einfach erst mal zuzuhören, damit alles auf den Tisch kommt.

Die Prüfer finden sich bei einer Vor-Ort-Prüfung z.B. allmorgendlich zum Austausch über die Erkenntnisse des Vortages zusammen. Idealerweise geht jeder Prüfer davon aus, dass er längst noch nicht genug über das Prüfungsgebiet weiß und dass die Informationen der Kollegen höchstwahrscheinlich im Zusammenhang mit seinen Erkenntnissen auf seinem fachlich anders gelagerten Gebiet stehen. Deshalb ist es neben der fachlichen und prüferischen Expertise wichtig, dass Prüferinnen neugierig und bereit sind, sich zunächst gegenseitig aufmerksam zuzuhören. (Erst später wird daraus ein kollektives Bild des Prüfungsgebiets konstruiert.)

Der jeweils Vortragende achtet zudem darauf, ob und inwieweit die Kollegen seinen Ausführungen folgen können. Gab es in der Vergangenheit viele Missverständnisse oder kennt sich das Team noch nicht so gut, kann es hilfreich sein, ergänzende Gesprächstechniken anzuwenden. Beispielsweise kann das Gesagte in eigenen Worten wiederholt werden oder wichtige Punkte für alle sichtbar an eine Tafel geschrieben werden. Dies ist sicherlich etwas umständlich, erspart jedoch spätere Missverständnisse und die Wiederholung in eigenen Worten zeigt z.B., inwieweit die Kollegen von den Erkenntnissen eines anderen profitiert haben. Außerdem kann so überprüft werden, ob bereits eine Erklärung, Interpretation oder gar Bewertung versucht wird. Das würde den nächsten Schritt vorwegnehmen und sollte vermieden werden.

Hypothesen bilden

Sich einen Reim auf die Beobachtungen und Informationen machen

Für die von den Prüfern erhobenen Informationen und Beobachtungen gibt es normalerweise viele Erklärungen. Entsteht z.B. ein Schaden, so geht ein Organisationsexperte vielleicht davon aus, dass die Arbeitsanweisung oder die Arbeitsprozesse nicht sauber definiert waren, eine andere Prüferin hält die Mitarbeiter für unkonzentriert und ein weiterer Prüfer befürchtet, dass automatisierte Kontrollen fehlen. Es hat sich als sinnvoll erwiesen, wenn alle Prüfer gemäß ihrer fachlichen Vorbildung und Erfahrung mögliche Ursachen für das beobachtete Phänomen zusammentragen, also überlegen: »Wie könnte der Schaden entstanden sein?« Häufig hat sich auch die umgekehrte Frage als ein interessanter Zugang erwiesen: »Warum hat das immer funktioniert? Warum ist bislang nie etwas schiefgegangen?«

Die diversen Erklärungsansätze bzw. Hypothesen erlauben es, vielfältige Wechselwirkungen aufzudecken und den geprüften Organisationsbereich aus mehreren Blickwinkeln zu beleuchten. Da zudem ein Fehler und damit eine Schadenursache eine andere verdecken kann, sollte eine Zuschreibung von Ursachen für Schäden oder andere Beobachtungen möglichst vielseitig diskutiert werden. Dabei geht es nicht darum, die »wahre« Ursache zu finden (denn die hängt ja vom Beobachter ab), sondern größere Wirkungszusammenhänge zu verstehen.

Die Formulierung als Hypothesen lädt überdies zum Perspektivwechsel ein und fördert die Selbstreflexion der Prüfer, da die Ursache so oder auch anders sein kann. Sie sind also wichtig für einen *selbstkritischen* Erkenntnisprozess und erleichtern es der Prüferin, ihr eigenes Bild vom geprüften Bereich als eine Möglichkeit unter vielen Bildern zu sehen und somit ihre Perspektiven auf die geprüfte Organisation zu erweitern. So eröffnet das Vorgehen eine facettenreiche Sicht auf Systemzusammenhänge der geprüften Organisation.

Bewerten und Stoßrichtung entscheiden

Wie bewerten wir die verschiedenen Hypothesen im Vergleich und für welche Hypothese entscheiden wir uns als Nächstes? Was heißt das für die Stoßrichtung?

Wenn die Hypothesenbildung angemessen erfolgt ist und ein ausreichend facettenreiches Bild vom aktuellen Prüfungszwischenergebnis erstellt wurde, erfolgen die Bewertung und Priorisierung der nächsten Schritte oder der nächsten Stoßrichtung. Als Priorisierungshilfe können eine geeignete Risikoeinschätzung oder auch andere Kriterien herangezogen werden.

Beispiel für diese Schritte in der Reflexion des Prüferteams

Die heutige Beobachtung hat beispielsweise ergeben, dass die Unterlagen zu den Benutzerberechtigungen für die Frontoffice-Systeme, wie Berechtigungskonzepte und Benutzerrichtlinien, in dem Unternehmen nur rudimentär vorhanden sind. Um zu klären, ob die Informationssicherheit des Unternehmens gefährdet ist, entscheiden die Prüfer, weiter zu prüfen. Dazu benötigen sie aber Hypothesen. Das Prüferteam hat verschiedene Erklärungen und Hypothesen dazu entwickelt:

1. Benutzerrechte sind gut aufgesetzt, aber ihre Dokumentation hat in einem kleinen Unternehmen kaum Bedeutung.
2. Benutzerrechtevergabe hat Mängel.
3. Es gibt eine Software, die nahezu alle Benutzerrechte verwaltet, daher empfindet die Organisation die Dokumentation als überflüssig.

Jetzt müssen Risiken abgeschätzt und es muss entschieden werden, welcher Hypothese man weiter folgen möchte, denn das bestimmt die Stoßrichtung der nächsten Prüfungsschritte. In unserem Beispiel entscheiden sich die Prüferinnen für Hypothese 2 (Benutzerrechtevergabe hat Mängel), da hierin das größte Risiko für die Organisation besteht.

Intervention setzen und Stoßrichtung verfolgen

Umsetzung und Verfolgung der zuvor beschlossenen Stoßrichtung

Weil man sich zuvor für Hypothese 2 entschieden hat, beraumen die zuständigen Prüferinnen als nächsten Prüfungsschritt ein Gespräch mit den Systemadministratoren an, um sich von ihnen zeigen zu lassen, wie die Benutzerrechte derzeit vergeben und entzogen werden.

Mit den Ergebnissen und Beobachtungen aus der Intervention beginnt die Schleife wieder bei Schritt 1: Je nach Verlauf kann die formulierte Hypothese bestätigt oder verworfen werden. Es kann auch sein, dass entschieden wird, dass noch nicht ausreichend Ergebnissicherheit besteht und die Untersuchung deshalb noch so lange fortzusetzen ist, bis die Hypothese mit ausreichender Ergebnissicherheit entschieden werden kann.

Wichtige Aktivitäten & Ergebnisse: der Gesamtkontext einer agilen Prüfung & Revision

Der Prozess zur agilen Prüfung & Revision geht iterativ und explorativ vor. Eine agile Prüfung wird nicht in vollem Umfang von Anfang bis Ende über einen längeren Zeitraum durchgeplant, sondern es wird im Prüfungsverlauf schrittweise über das weitere Vorgehen entschieden. Dies erlaubt es dem Prüfersteam, die Unsicherheit des Erkenntnisprozesses sukzessive zu bearbeiten und situativ auf die jeweils neuen Einsichten und Fragestellungen reagieren zu können. Es können auch Widersprüche, wie sie bei normativen und längerfristig geplanten Prüfungen oft auftreten, besser bearbeitet werden, z. B.:

- Inwieweit kann ein Prüfersteam eine Prüfung vorab detailliert planen, wenn es die Prüfung gerade deshalb durchführt, um das Prüfungsgebiet (im Detail) kennenzulernen (z. B. Prüfung einer neuen Start-up-Tochter)?
- Wie kann das Prüfersteam über den genauen Ablauf des Prüfungsprozesses entscheiden, wenn es die zu prüfende Organisationseinheit noch gar nicht (ausreichend) kennt?

Durch die ausgeprägte prüfungsbegleitende Kommunikation können sich die Interessengruppen einer Prüfung schließlich schon während der Prüfung aktiv an der Ausgestaltung der Prüfungsinhalte beteiligen. Das unterstützt die Erarbeitung relevanter Ergebnisse, die hinterher auch mehr Beachtung finden.

Am Ende ist eine agile Prüfung & Revision also weniger eine von außen herangetragene Einschätzung einer Compliance, sondern vor allem ein gemeinsamer Explorations-, Aushandlungs- und Lernprozess des Prüferteams. In diesem Prozess findet im Kern ein laufender Austausch und Abgleich von Perspektiven zwischen den Beteiligten der Prüfung statt. Je besser das gelingt, umso wirksamer werden die Ergebnisse einer agilen Prüfung & Revision sein.²

2. In Kapitel 15 wird ausführlich auf diesen Abgleich eingegangen und es werden dafür die Konzepte von *Fremdbild* (für die prüferische Perspektive) und von *Selbstbild* (für die Perspektive des geprüften Bereichs) verwendet. Eine agile Prüfung ist somit vergleichbar mit einem laufenden Abgleich dieser beiden Bilder.

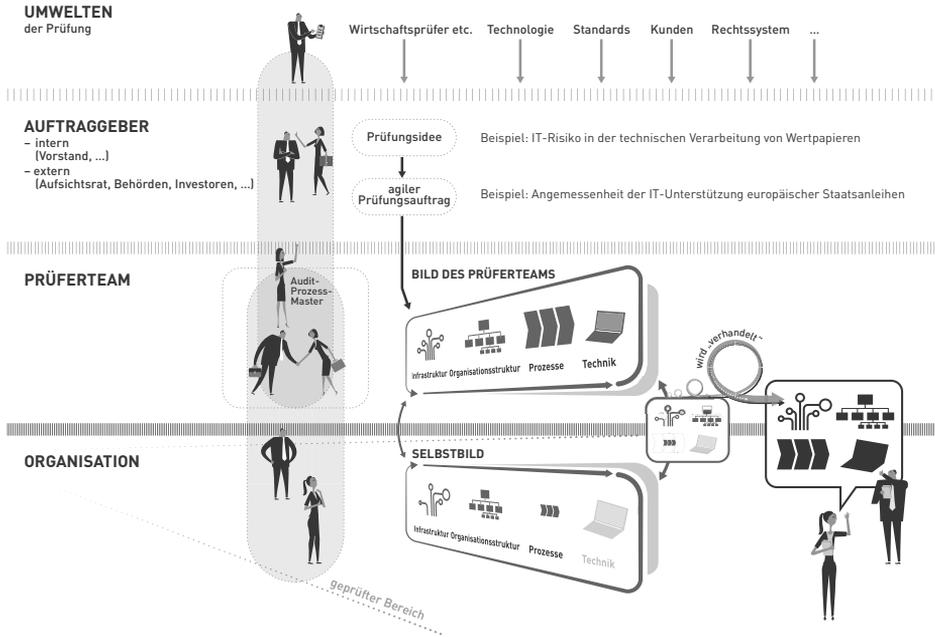


Abb. 11-3 Überblick zum Gesamtkontext einer agilen Prüfung & Revision

Abbildung 11-3 gibt zusammenfassend einen Überblick über den Gesamtkontext einer agilen Prüfung & Revision und benennt einige dafür zentrale Aktivitäten und Ergebnisse. In den folgenden Kapiteln wird näher auf die Umsetzung dieser Schritte eingegangen und es werden konkrete Techniken erläutert, die sich nach unserer Erfahrung als hilfreich bewährt haben.