



INTERNATIONALE ZEITSCHRIFT

FÜR STAATLICHE FINANZKONTROLLE



INTERNATIONALE ZEITSCHRIFT —FÜR STAATLICHE FINANZKONTROLLE—

Sommer 2020
Jahrgang 47, Nr. 3

Redaktionsbeirat

Margit Kraker, *Präsidentin, Rechnungshof, Österreich*

Karen Hogan, *Auditor General, Kanada*

Nejib Gtari, *Premier Président, Cour des Comptes, Tunesien*

Gene L. Dodaro, *Comptroller General, Vereinigte Staaten von Amerika*

Dr. Elvis Amoroso, *Comptroller General, Venezuela*

Präsident

James-Christian Blockwood (USA)

Vizepräsident

Michael Hix (USA)

Redakteur

Heather Santos (USA)

Verfasser von Sonderbeiträgen

Laurel Voloder (USA)

Michelle Weathers (USA)

Administration

Peter Knopes (USA)

Michael Huskey (USA)

Außenredakteure

AFROSAI Sekretariat

ARABOSAI Sekretariat

ASOSAI Sekretariat

CAROSAI Sekretariat

EUROSAI Sekretariat

OLACEFS Sekretariat

PASAI Sekretariat

INTOSAI Generalsekretariat

Office of the Auditor General, Kanada

Office of the Auditor General, Tunesien

Office of the Auditor General, Venezuela

U.S. Government Accountability Office

Die Internationale Zeitschrift für Staatliche Finanzkontrolle wird vierteljährlich im Auftrag der INTOSAI (Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden) herausgegeben und erscheint in Arabisch, Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch. Sie ist das offizielle Organ der INTOSAI und soll mithelfen, Verfahren und Methoden der staatlichen Finanzkontrolle zu fördern. Die in ihr enthaltenen Stellungnahmen und Meinungen entsprechen den persönlichen Ansichten der Redakteure bzw. Verfasser der einzelnen Beiträge, müssen sich aber nicht immer mit der offiziellen Meinung der Organisation decken.

Artikel, Fachbeiträge und sonstige Mitteilungen werden an die Redaktion erbeten:

U.S. Government Accountability Office
441 G Street, NW, Room 7814
Washington, D.
U.S.A.

E-mail: intosaijournal@gao.gov

Online: [http://intosaijournal.org/our-submissions/
journal-submission/](http://intosaijournal.org/our-submissions/journal-submission/)

Da diese Zeitschrift als Lehrmittel dient, finden vornehmlich praxisorientierte Beiträge über die Rechnungsprüfung im öffentlichen Bereich Berücksichtigung. Dazu gehören Fallstudien, Vorstellungen über neue Prüfungsmethoden oder detaillierte Darlegungen über Schulungsprogramme für Rechnungsprüfer. Auf überwiegend theoretisch orientierte Beiträge wird bewusst verzichtet. Einreichungsrichtlinien befinden sich unter <http://intosaijournal.org/our-submissions/>.

Die Zeitschrift wird den INTOSAI-Mitgliedern und andere Interessenten kostenlos elektronisch zur Verfügung gestellt. Sie ist auch online verfügbar unter www.intosaijournal.org oder unter www.intosai.org und auf Anfrage bei der Zeitschrift unter intosaijournal@gao.gov.

INHALT

- 4 Leitartikel
- 6 Neues in Kürze
- 17 Sonderbeiträge
Prüfungswirksamkeit: Erkenntnisse der Verhaltensökonomie
*Kritische Grundhaltung: Ein Handlungsmodell für die Staatliche
Finanzkontrolle*
- 23 INTOSAI intern
- 39 Fokus: Ausbau von Sachkompetenzen
- 42 Fokus: Wissenschaft und Technologie

SPEZIALTHEMA: FINANZKONTROLLE & DER MENSCHLICHE GEIST



NATIONALE UND GLOBALE BEKÄMPFUNG DER FOLGEN DER CORONA-PANDEMIE

von Gene L. Dodaro, Leiter des US-amerikanischen Rechnungshofes (GAO)

Die Corona-Pandemie stellt das öffentliche Gesundheitswesen, die globale Wirtschaft, die Regierungen und auch die Rechnungshöfe weltweit vor enorme Herausforderungen.

Als unabhängige, unparteiische und objektive Institution prüft der GAO die staatlichen Maßnahmen zur Bekämpfung der Pandemie. Es ist nicht das erste Mal, dass der GAO Pandemiemaßnahmen und damit verbundene Auswirkungen untersucht. Das nun geschnürte 2,6-Billionen-Dollar-Hilfspaket der Regierung (CARES Act) erfordert seitens des GAO eine

kontinuierliche Überwachung und Berichterstattung darüber, wie das Land durch diese Krise kommt.

Der GAO untersucht die Folgen der Pandemie für das Gesundheitssystem, die innere Sicherheit und die Wirtschaft. Dies umfasst auch Bereiche wie Corona-Testverfahren, Verwaltung und Verteilung nationaler Bestände, Verfügbarkeit persönlicher Schutzausrüstung, Schutzmaßnahmen in Pflegeheimen, das Gesetz über die Verpflichtung von Industriebetrieben zur Güterproduktion (Defense Production Act), Hilfsangebote für Studierende, Arbeitslosenhilfe, Absicherung von Lohnzahlungen und die Mittelverwendung staatlicher Stellen.

Um unserer Aufgabe gegenüber dem Kongress und den Bürger*innen unseres Landes auch in Corona-Zeiten weiterhin gerecht werden zu können und dabei unsere zentralen Werte – Rechenschaftspflicht, Integrität und Zuverlässigkeit – zu schützen, habe ich als Leiter des GAO veranlasst, dass die Beschäftigten ihre Tätigkeit zu fast 100 Prozent in Heimarbeit ausüben.

Der GAO kann dank entsprechender Telearbeit-Richtlinien und IT-Infrastruktur seine Aufgaben auch unter Corona-Schutzauflagen weiterhin erfüllen. Es gibt aber auch Rechnungshöfe, denen das aufgrund mangelnder Ressourcen oder IT-Ausstattung nicht möglich ist.

Daher hat INTOSAI unter der Federführung des Komitees für Politik, Finanzen und Verwaltung (PFAC) kurzfristig eine informelle Initiative auf den Weg gebracht, die gemeinsam vom GAO und dem Vorsitzenden des PFAC und Leiter des Rechnungshofes von Saudi-Arabien, Dr. Hussam Alangari, geleitet wird. Ziele der Initiative sind:

- die Funktionsfähigkeit und Aufgabenerfüllung der INTOSAI und der Rechnungshöfe sicherzustellen und
- prüfungsbezogene Informationen und Schulungsinstrumente auszutauschen.

Weiterhin erarbeitet die Initiative ein Papier über die im Rahmen der Pandemiebekämpfung gewonnenen Erkenntnisse, das dazu dienen soll, die Ausbreitung des Virus einzudämmen. Das Papier richtet sich an externe Partner wie die Vereinten Nationen und die Weltgesundheitsorganisation. Der GAO kann auf weitreichende Erfahrungen bei nationalen und internationalen Krisenfällen zurückgreifen, die wir für die Planung unserer aktuellen Maßnahmen genutzt haben. Dies zeigt, wie wichtig ein solches Papier auch für die Rechnungshöfe ist.

Der externen Finanzkontrolle wird jetzt und in der Zukunft eine noch größere Bedeutung zukommen, insbesondere im Hinblick auf die Prüfung staatlicher Maßnahmen zur Bekämpfung der Corona-Pandemie. Die Initiative spielt auch hier eine wichtige Rolle, um die Rechnungshöfe bei ihrer Aufgabenwahrnehmung

zu unterstützen und dabei vom Austausch bewährter Verfahren und neuer Erkenntnisse zu profitieren.

Zu diesem Zweck hat die Initiative bereits eine Website eingerichtet – intosaicovid19.org – auf der neben aktuellen Informationen auch die ISSAI zu Prüfungen im Bereich Katastrophenhilfe sowie nützliche Links und Schulungsinstrumente eingestellt sind.

Zusammen mit den wertvollen Beiträgen durch die Rechnungshöfe und die Partner von INTOSAI unterstützt die Initiative die führende Rolle des GAO innerhalb der INTOSAI als Vorsitzender der INTOSAI-Zeitschrift, der Arbeitsgruppe Finanzielle Modernisierung und Regulierungsreform (FMRR) sowie als Vizevorsitzender der INTOSAI-Geberzusammenarbeit und der Arbeitsgruppen zu Big Data und zu Auswirkungen von Wissenschaft und Technologie auf das Prüfgeschehen.

„Der externen Finanzkontrolle wird jetzt und in der Zukunft eine noch größere Bedeutung zukommen, insbesondere im Hinblick auf die Prüfung staatlicher Maßnahmen zur Bekämpfung der Corona-Pandemie.“

Ich betrachte die Auswirkungen der Pandemie auf die Finanzmärkte und die Weltwirtschaft mit großer Sorge und habe im Mai ein virtuelles FMRR-Meeting einberufen, um insbesondere diese Themen anzusprechen. Daneben bietet die Zeitschrift eine Plattform für die INTOSAI-Mitglieder und die Interessenträger, um in dieser herausfordernden Zeit miteinander in Verbindung zu bleiben.

In Kürze wird die Initiative in einen langfristigen Ansatz übergehen, d.h. in die Expertengruppe zur strategischen Rolle der Rechnungshöfe bei der Bekämpfung der Corona-Pandemie. Diese Expertengruppe wurde gegründet vom russischen Rechnungshof als Vorsitzendem des Ständigen Aufsichtskomitees für neu aufkommende Themen (SCEI). Als stellvertretender Vorsitzender des SCEI strebt der GAO eine dauerhafte Mitarbeit an.

Ich weiß, dass sich alle Rechnungshöfe angesichts veränderter globaler und nationaler Bedürfnisse und Prioritäten anpassen mussten. Und obwohl mich die Auswirkungen der Pandemie mit großer Sorge erfüllen, bin ich zuversichtlich, dass wir Wege finden werden, auch weiterhin unser gemeinsames Ziel zu verfolgen und einen wertvollen Beitrag zur Förderung guten Verwaltungshandelns zu leisten.

NEUES AUS DEN RECHNUNGSHÖFEN

Neues aus der Schweiz

PRÜFUNGSTÄTIGKEIT WÄHREND DER CORONA-PANDEMIE

Aufgrund der Ausbreitung des Coronavirus in der Schweiz hat der Rechnungshof ab Ende März 2020 viele Prüfungen ausgesetzt. Davon ausgenommen sind Prüfungen mit hoher Priorität, diese werden digital und ohne persönlichen Kontakt fortgeführt.

Dazu zählen die staatlichen Maßnahmen zur Abfederung der wirtschaftlichen Folgen der Pandemie, insbesondere solche zur Unterstützung von Unternehmen, Verdienstausfallentschädigungen, Arbeitslosenversicherung sowie Unterstützung der Kultur und des Sports.

FLEXIBILITÄT DES PRÜFUNGSANSATZES

Der Rechnungshof hat seinen Prüfungsansatz im Einklang mit seinem Mandat und den Rechtsgrundlagen in der Krise angepasst, um seine Aufgaben besser erfüllen und koordinieren zu können.

Die Neuausrichtung der Prüfungstätigkeit führte bereits zu Verbesserungen in der Verwaltung. Dem Parlament konnte mitgeteilt werden, dass die zugewiesenen Mittel (über 72 Mrd. Schweizer Franken bis Ende Mai) die angestrebten Ziele erreichen.

Durch den neuen Ansatz werden kurzfristige Stichprobenprüfungen vor Ausgabentätigung ermöglicht. Der Rechnungshof hat ein besonderes Verfahren zur Datenauswertung eingeführt, um mögliche Betrugsfälle aufzudecken und übermittelt diese Fälle an die zuständigen Stellen. Diese Maßnahmen geben zusätzliche Sicherheit und reduzieren nachträgliche Korrekturen.

ERSTE ERGEBNISSE

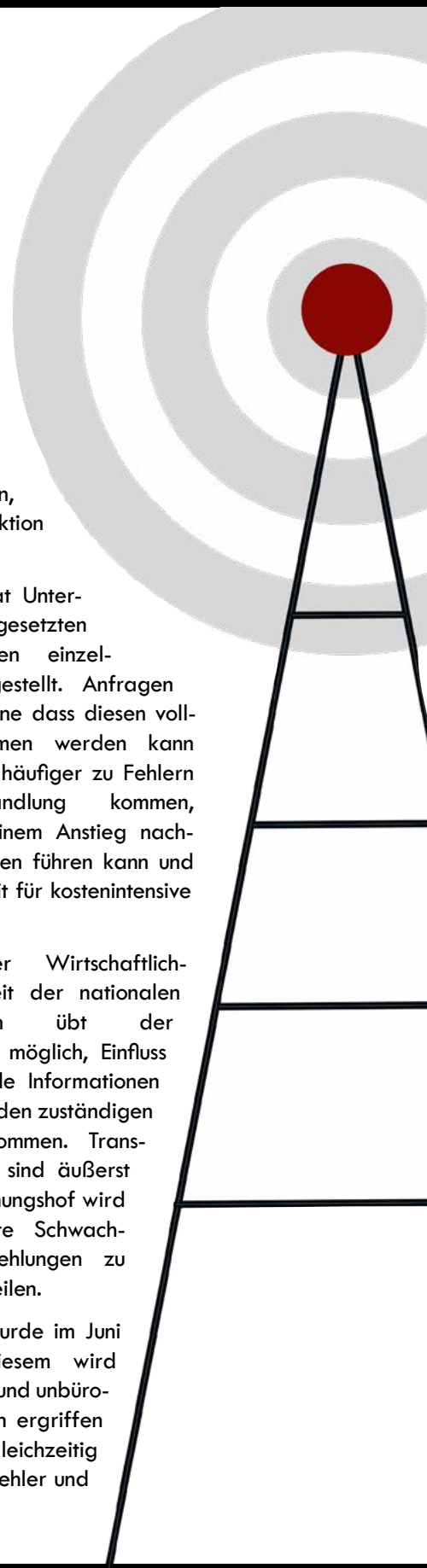
Der Rechnungshof hat im März einen [Zwischenbericht](#) zu den Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung veröffentlicht. Im Bericht wird festgestellt, dass diese Maßnahmen eine hohe Anzahl von Verträgen, Formularen und Vereinbarungen mit sich

bringen. Daneben kommen viele neue Verfahren zum Einsatz, und zusätzlich gibt es eine hohe Anzahl von Verfahren, die eine schnelle Reaktion erfordern.

Der Rechnungshof hat Unterschiede bei den umgesetzten Maßnahmen in den einzelnen Kantonen festgestellt. Anfragen steigen weiter an, ohne dass diesen vollständig nachgekommen werden kann — dadurch kann es häufiger zu Fehlern und Ungleichbehandlung kommen, was wiederum zu einem Anstieg nachfolgender Beschwerden führen kann und die Wahrscheinlichkeit für kostenintensive Korrekturen erhöht.

Zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der nationalen Pandemiemaßnahmen übt der Rechnungshof, soweit möglich, Einfluss aus und stellt aktuelle Informationen bereit. Dies wird von den zuständigen Stellen gut aufgenommen. Transparenz und Klarheit sind äußerst wichtig und der Rechnungshof wird weiterhin festgestellte Schwachstellen sowie Empfehlungen zu deren Behebung mitteilen.

Ein [zweiter Bericht](#) wurde im Juni veröffentlicht. In diesem wird erörtert, wie schnelle und unbürokratische Maßnahmen ergriffen werden können, die gleichzeitig nur wenig Raum für Fehler und Missbrauch lassen.



Neues aus Kanada



KAREN HOGAN ZUR LEITERIN DES RECHNUNGSHOFES ERNANNT

Karen Hogan wurde im Juni 2020 zur neuen Leiterin des kanadischen Rechnungshofes ernannt.

Sie blickt auf mehr als 25 Jahre Berufserfahrung in den Bereichen Rechnungsführung und Finanzkontrolle zurück und hat einen Studienabschluss in Finanz- und Rechnungswesen der Concordia-Universität Montreal.

Sie ist zweisprachig aufgewachsen und Mitglied der Wirtschaftsprüferverbände von Quebec und Ontario.

Hogan begann ihre berufliche Laufbahn in der Privatwirtschaft als Wirtschaftsprüferin in einer Firma in Montreal und wechselte später in leitender Funktion zu einem anderen Unternehmen in Thunder Bay und Ottawa.

Seit 2006 ist sie beim Rechnungshof und war seit Januar 2019 stellvertretende Leiterin.

Während dieser Zeit hat sie Umstrukturierungen und die strategische Ausrichtung des Rechnungshofes mitgestaltet. Ihre Aufgaben umfassten u.a.:

- Leitung der Prüfung der Jahresabschlüsse der kanadischen Regierung
- Mitwirkung an einem neuen Bericht, der Abgeordneten und Bürger*innen Einblick in die komplexen Staatsfinanzen und Bedeutung der Prüfungstätigkeit des Rechnungshofes geben soll
- Unterstützung bei der Erarbeitung und Umsetzung eines neuen Ansatzes zur Gewinnung geeigneter Nachwuchskräfte

Als Mitglied der Diskussionsgruppe öffentliches Rechnungswesen ist Frau Hogan an der Normsetzung in Kanada beteiligt.

Sie ist verheiratet und Mutter zweier Kinder und engagiert sich an ihrem Wohnort im Vorstand einer gemeinnützigen Einrichtung sowie im Wettkampfschwimmen.

Der Leiter/die Leiterin des Rechnungshofes ist gleichzeitig [Amtsträger*in des Parlaments](#), der/die auf Beschluss des Unterhauses und des Senats für eine einmalige Amtszeit von 10 Jahren ernannt wird.

Zu den Aufgaben gehört es, die Bundes- und Territorialregierungen zu prüfen und Parlament und gesetzgebenden Versammlungen unabhängige Informationen, Feststellungen und Empfehlungen zur öffentlichen Mittelverwaltung zu geben.

Weiterführende Informationen zu Karen Hogan, dem kanadischen Rechnungshof und seiner Tätigkeit finden sich auf der [Website der ORKB](#).

Neues aus Frankreich



*Pierre Moscovici, Präsident des französischen Rechnungshofes.
Foto von ELombard, französischer Rechnungshof.*

PIERRE MOSCOVICI ZUM PRÄSIDENTEN DES FRANZÖSISCHEN RECHNUNGS- HOFES ERNANNT

Pierre Moscovici wurde am 3. Juni 2020 vom Staatspräsidenten zum Präsidenten des französischen Rechnungshofes ernannt. Damit folgt er auf Didier Migaud, der nun das Amt des Präsidenten der Hohen Behörde für Transparenz im öffentlichen Leben innehat.

Herr Moscovici hat Studienabschlüsse in Volkswirtschaftslehre und Philosophie und ist Absolvent des Instituts für politische Studien Paris (Sciences Po). Nach seinem Abschluss an der Verwaltungshochschule ENA, kam er 1984 als Prüfer zum französischen Rechnungshof.

1988 wurde Herr Moscovici zum Berater des Ministers für nationale Bildung, Jugend und Sport ernannt und wurde 1990 Leiter der für die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung und Haushalt zuständigen Abteilung der Kommission für strategische Planung.

1994 wurde er Abgeordneter im Europäischen Parlament und 1997 Abgeordneter in der französischen Nationalversammlung für das Département Doubs. Zu dieser Zeit wurde er zum Minister für Europäische Angelegenheiten ernannt.

Im November 2002 kam Herr Moscovici zum französischen Rechnungshof zurück und wurde 2004 wieder zum Europäischen Parlament abgeordnet. Zuletzt hielt er dort die Position des Vizepräsidenten inne.

Er wurde 2007 and 2012 zweimal als Abgeordneter der französischen Nationalversammlung für das Département Doubs wiedergewählt. Zudem war er zwischen 2008 und 2012 Präsident des Gemeindeverbands Montbéliard, als er 2012 zum Wirtschafts- und Finanzminister bis 2014 ernannt wurde.

Er bekleidete das Amt des EU-Wirtschafts- und Währungskommissars von November 2014 bis November 2019, bevor er zum französischen Rechnungshof zurückkehrte.

Er ist als Lehrbeauftragter an der Sciences Po Paris tätig und Gastdozent an der Columbia University in New York und am Europakolleg in Brügge.

Herr Moscovici ist Ritter der französischen Ehrenlegion.

Neues aus Litauen



NEUER LEITER DES RECHNUNGSHOFES

„Effizientere digitale Prüfungsabläufe, ein geringerer Zeitaufwand, fortschrittliche technische Lösungen, Open Data und künstliche Intelligenz werden die Quantität und Qualität der Prüfungen verbessern,“ beschreibt der neue Leiter des Rechnungshofes, Mindaugas Macijauskas, seine Vision für die litauische Finanzkontrolle.

„Man braucht bei einem intakten Schiff, das schnell und zielgerichtet fährt, nicht den Kurs zu ändern“ sagte er und bekräftigte damit seine Absicht, die Arbeit seines Vorgängers Arunas Dulkys unter starker Medienpräsenz fortzusetzen. Er betonte auch wie wichtig es sei, der Öffentlichkeit vorbildliche Lösungen vorzustellen statt nur auf die Mängel bei den geprüften Stellen hinzuweisen.

Mit über 18 Jahren Erfahrung in verschiedenen Ämtern des Rechnungshofes, von 2018 bis 2020 als dessen stellvertretender Leiter, besitzt er umfangreiche Kenntnisse in der Prüfungstätigkeit und als Führungskraft. Er hat einen Masterabschluss in öffentlicher Verwaltung und ist seit Juli 2016 Mitglied des Prüfungsausschusses der Europäischen Investitionsbank.

Der auf Empfehlung des Staatspräsidenten vom Parlament für fünf Jahre gewählte Leiter steht drei voneinander unabhängigen Institutionen vor, die alle unter dem Dach des litauischen Rechnungshofes agieren: eine klassische oberste Rechnungskontrollbehörde, eine Behörde zur Prüfung von EU-Investitionen und eine unabhängige Behörde zur Prüfung von Steuern.

RECHNUNGSHOF BAUT SEINE ROLLE NACH VERFASSUNGSÄNDERUNG WEITER AUS

von Dr. Dang Van Hai, Stellvertretender Leiter des Justizariats des vietnamesischen Rechnungshofes

Der 1994 errichtete Rechnungshof wurde im Januar 2014 durch eine Verfassungsänderung zu einer unabhängigen Institution. Dies bedeutete eine Stärkung von Rechtsstellung, Unabhängigkeit und Mandat des Rechnungshofes.

Im Juni 2015 verabschiedete die Nationalversammlung ein neues Finanzkontrollgesetz, das die Rechtswirksamkeit von Prüfungsberichten, den Zugang zu nationalen Datenbanken der geprüften Stellen und nachgeordneten Behörden sowie Dritten regelt, den Rechnungshof ermächtigt, verwaltungsrechtliche Sanktionen zu verhängen und Bestimmungen zu einem kontradiktorischen Verfahren enthält.

Seit der Unabhängigkeit des Rechnungshofes wurden zahlreiche Maßnahmen zur Verbesserung der Prüfungsnormen, -abläufe und Schriftgutverwaltung umgesetzt, wie z.B. das umfangreiche Normenwerk für alle Prüfungsarten, das im Einklang mit den ISSAI und nationalem Recht erarbeitet wurde. So konnte das Vertrauen seitens Regierung und Bürger*innen gefördert, die Prüfungsqualität und Wirtschaftlichkeit verbessert, der Prüfungsumfang erweitert, und Prüfungsformen und -methoden ausgeweitet werden.

Insgesamt führte die Prüfungstätigkeit zu einer stärkeren Haushaltsdisziplin und zu einer besseren Mittelverwendung und Korruptionsprävention. Durch die staatliche Finanzkontrolle wurden Einnahmen erhöht und Ausgaben gesenkt. Der Rechnungshof hat Entscheidungen der Nationalversammlung und Regierung zur Verbesserung von Finanzierungsmechanismen,

-maßnahmen und -gesetzen positiv beeinflusst. Neben positiven Prüfungserkenntnissen wurden auch Schwächen aufgedeckt, die auf kürzliche Gesetzesänderungen, eine ineffektive Aufbau- und Ablauforganisation und eine schlecht umgesetzte Koordinierung von Recherche, Prüfung, Evaluierung und Monitoring zurückzuführen sind.

Zur Behebung dieser Mängel empfiehlt der Rechnungshof:

- **Stärkung der Rechtsgrundlage** durch verfassungskonforme Steuerprüfungen nach den vorbildhaften Methoden der INTOSAI; Prüfungen bei allen Stellen, die Haushaltsmittel verausgaben, bei staatlichen Unternehmen, die natürliche Ressourcen erschließen und nutzen und bei öffentlich-privaten Partnerschaften; sowie zusätzliche Bestimmungen zur Sanktionierung von Verstößen gegen das Finanzkontrollgesetz.
- **Stärkung der Aufbau- und Ablauforganisation** durch eine bessere Geschäftsverteilung, die Doppelzuständigkeiten beseitigt; die Möglichkeit auf nationaler und regionaler Ebene spezialisierte Organisationseinheiten einzusetzen; die Einrichtung von zusätzlichen Regionalbüros; und den Aufbau eines Pools von gut ausgebildeten Prüfern.
- **Verbesserung der Sachkompetenzen und des ethischen Verhaltens** durch verbesserte Personalgewinnung, Fort- und Weiterbildung.
- **Modernisierung der Prüfungsmethoden und -tätigkeit:**
 - Vorprüfungen zur Verbesserung der Haushalts- und Wirtschaftsführung
 - Prüfungsplanung basierend auf Risikobewertung und Festlegung der Schwerpunktthemen
 - Aufbau einer Prüfungsthemen-Datenbank
 - Bestimmung des Prüfungsumfangs auf Grundlage der verfügbaren Ressourcen
 - Schwerpunktsetzung auf Prüfungen von öffentlichem Interesse
 - Mehr Einsatz von IT bei der Prüfungsarbeit
 - Verbesserung der Prüfungsqualität durch eine umfassende Finanzkontrolle bei mehr Eigenverantwortlichkeit der Prüfer*innen und
 - Erhöhung der Wirksamkeit der Berichte.

Neues aus Algerien

GEMEINSAME SCHULUNG MIT DEM NIEDERLÄNDISCHEN RECHNUNGSHOF



Im Rahmen des so genannten Sharaka-Kooperationsprogramms mit dem niederländischen Rechnungshof hielt der Rechnungshof im Januar zwei Schulungen mit algerischen Prüfer*innen und niederländischen Sachverständigen ab. Am Ende der Schulung präsentierten die Teilnehmenden dem algerischen Rechnungshofpräsidenten Empfehlungen zur Wirtschaftlichkeitsprüfung und gaben einen Ausblick für die künftige Zusammenarbeit.

Die Schulungseinheit „Wirtschaftlichkeitsprüfung“ befasste sich neben der Erstellung eines Prüfungsplans mit Methoden und Vorgehensweisen bei der Prüfung der Wirtschaftlichkeit anhand des Prüfungsthemas „Abfallverwertung“. Die zweite Schulungseinheit zur „Prüfung der Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs)“ beleuchtete SDG 3 „Gesundheit und Wohlergehen“ näher. Diese eng mit der Evaluierung von Algeriens Perinatalprogramm verbundene Schulung gab Einblick in Planung, Durchführung und Steuerung der Gesundheitspolitik und zeigte Strategien und Methoden zur Datenerhebung und -analyse auf.

TEILNAHME AN SITZUNG DER ARABOSAI



Eine Delegation unter Vorsitz von Präsident Benmarouf nahm am 20. April 2020 per Videokonferenz an der 60. ARABOSAI-Sitzung des Exekutivrats teil. Die Sitzung sollte zur weiteren

fachlichen Unterstützung der ARABOSAI-Mitglieder während der Corona-Pandemie beitragen.

RECHNUNGSHOF ENTWICKELT VERFAHREN ZUM UMGANG MIT DER CORONA-KRISE

Technische und logistische Lösungen für Homeoffice

Das für die Berichterstattung zuständige Gremium arbeitet weiter an der Erstellung des Jahresberichts 2020 mit dem Ziel, den Bericht rechtzeitig zu verabschieden unter Berücksichtigung der Schutzmaßnahmen für die Beschäftigten. Das Prüfungspersonal arbeitet im Homeoffice und nutzt IT-Systeme zur Kommunikation und zum Austausch von Dokumenten. Der Rechnungshof bietet auch Fahrdienste für den Kernbereich an, der zur Fortführung des Dienstbetriebes vor Ort arbeiten muss, wie z.B. Registratur, Sekretariat und IT-Referat.

Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten

Der Rechnungshof hat individuelle und kollektive Präventivmaßnahmen umgesetzt, die von der Weltgesundheitsorganisation und dem Ministerium für Gesundheit, Bevölkerung und Krankenhausreform empfohlen wurden. Außerdem setzt der Hof auf Abstandsregeln, Hygienemaßnahmen, weniger Reisetätigkeit und elektronische Kommunikation.

Die Arbeitsplätze und Büros werden regelmäßig gereinigt und desinfiziert. In Einklang mit den staatlichen Maßnahmen zur Eindämmung der Ausbreitung von COVID-19, wurden 50% der Belegschaft ab 22. März 2020 in einen bezahlten Sonderurlaub geschickt. Alle Besuche und örtlichen Erhebungen wurden abgesagt – Interessierte wurden auf Online-Dienste verwiesen, wie z.B. auf die mit einem elektronischen Nachrichtenübermittlungsdienst versehene virtuelle Anfrage-App.

LEITSÄTZE FÜR DIE FINANZKONTROLLE

Der Rechnungshof hat Empfehlungen zur Prüfungsarbeit in Krisenzeiten an andere Rechnungshöfe formuliert:

- Die COVID-19-Pandemie bietet die Chance, Arbeitsmethoden zu überprüfen und digitale Lösungen für effizientere Abläufe, Prüfungstätigkeit und Fachdokumentation zu entwickeln und
- angesichts der Schwere der aktuellen Krise sind Rechnungshöfe gut beraten, im Rahmen ihres Mandats den Prüfungsschwerpunkt auf die staatlichen Corona-Maßnahmen zu legen— mit dem Fokus auf Finanzierung der Programme, ihrer Wirksamkeit und ihres Potentials zur Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung.

Neues aus Lettland

Rentner*innen

ruhestandsberechtigende Personen

Großfamilien und
Alleinerziehende

Obdachlose

Opfer von Menschenhandel

Menschen mit Behinderungen und
Menschen mit funktionalen Störungen

Kinder

KEINE ARMUT

Abhängigkeit
und Sucht

Bedürftige

Volk der Roma

Arbeitslose

Inhaftierte und
Haftentlassene

Menschen mit für den
Arbeitsmarkt unzureichenden,
geringen oder ungeeigneten
Kenntnissen und Fähigkeiten

RECHNUNGSHOF UNTERSUCHT FORTSCHRITT BEI DER BEKÄMPFUNG DER ARMUT



Prüfungsgegenstand und -anlass

„Armut in all ihren Formen und überall beenden“ – so lautet das erste der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung, die das Kernstück der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung bilden.

2010 formulierte die Europäische Union in ihrer Strategie Europa 2020 das Ziel, Armut zu beenden. Zur Umsetzung auf nationaler Ebene legten die EU-Mitgliedstaaten eigene Ziele fest. In Lettland sind diese Ziele Teil der lang- und mittelfristigen Politik. Daher ist die Bekämpfung der Armut ein immer wiederkehrendes Thema, das sich in den meisten staatlichen Maßnahmen wiederfindet.

Der Rechnungshof prüfte kürzlich die nationale Inklusionspolitik, um zu bewerten, inwieweit diese zur Bekämpfung der Armut beiträgt. Dazu untersuchten die Prüfer*innen das Sozialsystem und analysierten die staatlichen Maßnahmen zur Bekämpfung der Armut, beginnend von der Festlegung der Ziele, über die Ermittlung der am meisten gefährdeten Bevölkerungsgruppen bis hin zur tatsächlich geleisteten Hilfe.

Festgestellte Schwachstellen auf nationaler und kommunaler Ebene

Bei der Prüfung wurde festgestellt, dass die Maßnahmen zur Bekämpfung der Armut die Bedürftigen nur teilweise erreichten. Zielgerichtete und koordinierte Maßnahmen sind in allen Politikbereichen unabdingbar. Darunter fallen Beschäftigung, Sozialleistungen, Sozialhilfe, Sozialversicherung, Chancengleichheit für Menschen mit Behinderung, Besteuerung, Bildung, Gesundheit und Wirtschaft.

Trotzdem wurde keine abgestimmte Vorgehensweise festgelegt oder ein entsprechender Rahmen erarbeitet, um die notwendigen Maßnahmen zu koordinieren. Bei der Prüfung wurde festgestellt, dass sich sozialpolitische Maßnahmen auf

nationaler, regionaler und kommunaler Ebene häufig überlappten bzw. widersprüchlich waren.

Empfehlungen

Der Rechnungshof empfiehlt, dass alle zuständigen öffentlichen Akteure bei ihrer Aufgabenwahrnehmung die nationalen Ziele zur Bekämpfung der Armut entsprechend berücksichtigen. Die Ausrichtung aller Sektoren und Stellen an den Zielen für nachhaltige Entwicklung, der Strategie Europa 2020 und der übergeordneten nationalen Politik anhand eines einheitlichen Aktionsplans kann dazu beitragen, die Ziele zur Armutsbekämpfung zu erreichen.

Im Hinblick auf die künftige Politik in diesem Bereich empfiehlt der Rechnungshof, die Sozialsysteme, Mechanismen und Kosten auf nationaler, regionaler und kommunaler Ebene zu analysieren und dabei auch zu ermitteln, inwieweit die bisher durchgeführten Maßnahmen die besonders von Armut und Ausgrenzung gefährdeten Gruppen erreicht haben. Eine solche Bestandsaufnahme würde eventuelle Lücken aufzeigen und helfen, entsprechend notwendige Hilfen zu erarbeiten.

Die künftige Herausforderung für Lettland wird sein zu entscheiden, wie die Armut am wirksamsten bekämpft werden kann, d. h. ob das bestehende Sozialleistungssystem so beibehalten wird (in dem Bewusstsein, dass eine Erhöhung der Hilfsleistungen bzw. die Einführung neuer Hilfen aufgrund fehlender finanzieller Mittel stark eingeschränkt sein wird) oder ob stufenweise ein gezieltes und bedarfsorientiertes Leistungssystem eingeführt wird.

Auf Grundlage der Prüfungsfeststellungen formulierte der Rechnungshof 12 Empfehlungen an das für die Koordinierung der Inklusionspolitik zuständige Sozialministerium und vier Empfehlungen an das Ministerkabinett.

Der Rechnungshof wies darauf hin, dass die festgestellten Schwachstellen behoben werden können, wenn die Zusammenarbeit zwischen allen Akteuren der Inklusionspolitik wesentlich verbessert wird. Eine Zusammenfassung des Berichts ist [hier](#) verfügbar.

Neues aus Ägypten

TEILNAHME AN REGIONALEN SITZUNGEN UND SYMPOSIEN



Der Rechnungshof nahm an verschiedenen virtuellen Veranstaltungen der ARABOSAI teil, u. a. an der 16. Sitzung des Komitees für den Ausbau der Sachkompetenzen und der 15. Sitzung des Komitees für fachliche Normen am 14. Mai 2020 sowie an der 2. Sitzung des Komitees für die Prüfung der Ziele für nachhaltige Entwicklung am 21. Mai 2020.

Am 4. Juni 2020 war der Rechnungshof aktiver Teilnehmer eines virtuellen Symposiums, das vom ARABOSAI-Generalsekretariat, dem tunesischen Rechnungshof, organisiert wurde. Die Delegierten des Rechnungshofes, Alaa El-Din Abdel-Rahman and Mohamed Gomaa, hielten eine Präsentation zum Thema „Erstellung des Jahresabschlusses gemäß internationalen Rechnungslegungsnormen während der Corona-Pandemie“.

VORSITZ IM COMESA BOARD OF EXTERNAL AUDITORS

Der Rechnungshof hat den Vorsitz im Rat der externen Rechnungsprüfer von COMESA (Gemeinsamer Markt Ost- und Südafrikas) für das Haushaltsjahr 2018 inne. Ein Termin für die Prüfung wurde nicht festgelegt. Das Board hat seine Satzung ausgearbeitet und die Prüfungsinstrumente ausgewählt. Das COMESA-Sekretariat leitet die notwendigen Schritte ein, um die Zustimmung der Leiter der Rechnungshöfe aller COMESA-Mitgliedstaaten zu erhalten.

TEILNAHME AN ZWISCHENPRÜFUNG DER AFRIKANISCHEN UNION

Der Rechnungshof ist ständiges Mitglied im Rat der externen Rechnungsprüfer der Afrikanischen Union und nahm an der Zwischenprüfung des Jahresabschlusses für das Haushaltsjahr 2019 in Addis Abeba und Nairobi vom 11. bis 29. Februar 2020 teil. Die abschließende Prüfung, die im April stattfinden sollte, wurde wegen der Corona-Pandemie verschoben.

Neues aus Myanmar

RECHNUNGSHOF RICHTET VIRTUELLE SCHULUNGEN ZU INTERNATIONALEN RECHNUNGSLEGUNGSNORMEN AUS

Der Rechnungshof von Myanmar bietet virtuelle Schulungen zu den IPSAS und den IFRS an. Da die Umstellung der öffentlichen Rechnungslegung von der Kameralistik zur Doppik geplant ist, sind entsprechende IPSAS-Schulungen von grundlegender Bedeutung. Kenntnisse der IFRS-Vorschriften sind ebenso wichtig, da alle öffentlichen Einrichtungen, staatliche Unternehmen und kleinere und mittlere Stellen ab dem Haushaltsjahr 2022/2023 IFRS-konform vorgehen müssen.

Die erste IPSAS-Grundschulung begann am 29. Februar 2020. Diese musste dann aufgrund der Corona-Pandemie unterbrochen und als Online-Schulung fortgeführt werden. Dadurch stieg die Zahl der Teilnehmer*innen deutlich (von 100 auf 245). Die Teilnehmer*innen kamen aus dem Rechnungshof, verschiedenen regionalen Außenstellen des Rechnungshofes, dem Ministerium für Planung, Finanzen und Industrie sowie dem Bildungs-

ministerium, das die erstmalige Erstellung des Jahresabschlusses auf der Grundlage der IPSAS-konformen Kameralistik plant. Die IPSAS-Schulung läuft bis zum 27. Dezember 2020 und besteht aus 147 Unterrichtsstunden, in denen Kenntnisse über Rechnungslegungsnormen für den privaten und den öffentlichen Sektor und die IPSAS-Vorschriften zur Kameralistik und zur Doppik vermittelt werden.

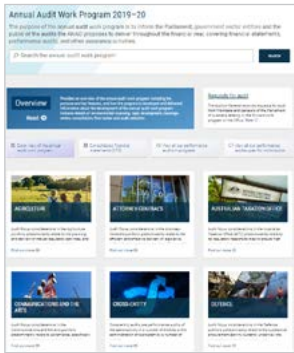
Die erste Unterrichtsstunde zu den IFRS wurde am 26. Mai 2020 per Livestream an die 80 Teilnehmer*innen des Rechnungshofes übertragen. Der fünfmonatige Kurs umfasst insgesamt 120 Unterrichtsstunden und vermittelt umfassende Kenntnisse zu den IFRS.

Die Schulungen basieren auf dem Multiplikatorenkonzept und sollen zur Anwendung und Einhaltung der IPSAS und IFRS beitragen, indem die Teilnehmer*innen die darin vermittelten Kenntnisse in ihrem Umfeld weitergeben. Diese Schulungen fördern gleichermaßen die Umstellung der Rechnungslegung und den Ausbau der Sachkompetenzen des Rechnungshofes von Myanmar.

Neues aus Australien

RECHNUNGSHOF PASST PRÜFUNGS-VERFAHREN ENTSPRECHEND DEN AUSWIRKUNGEN DER CORONA-PANDEMIE AN

Die Corona-Pandemie und die entsprechenden Maßnahmen der Regierung haben große Auswirkungen auf die Risiken im öffentlichen Sektor. Diese veränderte Risikosituation betrifft auch die Arbeit des Rechnungshofes, d.h. Wirtschaftlichkeitsprüfungen, Prüfungen der Rechnungsführung und sonstige Prüfungstätigkeiten.



Der **Arbeitsplan des Rechnungshofes für 2020/2021** beinhaltet auch das Konzept für Prüfungen der Corona-Hilfsmaßnahmen. Zielsetzung ist es dabei, den Interessen und Prioritäten des Parlaments Rechnung zu tragen, die neue Risikosituation in den Prüfungsvorhaben zu berücksichtigen und Rechnungs-

legung, Transparenz und Aufgabenerfüllung der Verwaltung zu verbessern. Das Konzept ist flexibel angelegt und wird entsprechend angepasst, wenn die Regierung neue Maßnahmen ankündigt oder bestehende Regelungen abändert, um auf die veränderte Pandemie-Situation und ihre Auswirkungen auf die Bevölkerung und die australische Wirtschaft zu reagieren.

Weitere Informationen zu Aktivitäten im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie finden sich auf der Website des Rechnungshofes unter: <http://www.anao.gov.au/work-program/covid-19>.

Wirtschaftlichkeitsprüfung

Die Wirtschaftlichkeitsprüfung von Corona-Maßnahmen erfolgt in drei Stufen:

- Stufe 1: frühzeitige Prüfungen, die Risikomanagement sowie Notfallbeschaffung und Koordinierung zum Gegenstand haben
- Stufe 2: Untersuchung der Vorbereitung, Planung und Durchführung der Maßnahmen
- Stufe 3: Bewertung der Maßnahmen und ihrer Wirksamkeit hinsichtlich der angestrebten Ziele

Prüfung der Rechnungsführung

Die Corona-Krise stellt die Prüfungstätigkeit des Rechnungshofes und die Erstellung der Jahresabschlüsse vor neue Herausforderungen. Angesichts der Dynamik der Corona-Hilfsmaßnahmen passt der Rechnungshof seine Arbeitspläne für die Prüfung der Jahresabschlüsse 2019/2020 und 2020/2021 an. Je nachdem, wie die Risikosituation sich entwickelt, werden auch die Prüfungsteams den Prüfungsansatz entsprechend anpassen.



Berichtsreihe „Audit Insights“

Die diesjährige April-Ausgabe der **Audit Insights** behandelt die beschleunigte Umsetzung der Corona-Sofortmaßnahmen und enthält die wichtigsten Feststellungen aus den Prüfungsberichten.

Der Schwerpunkt wird dabei auf die Erkenntnisse gelegt, die bei den Prüfungen der Umsetzung der Maßnahmen gewonnen wurden und die für die Verwaltung von Nutzen sein können.

Neues aus Guatemala

MASSNAHMEN DES RECHNUNGSHOFES IM ZUSAMMENHANG MIT DER CORONA-PANDEMIE

Angesichts der Corona-Pandemie rief der Präsident der Republik Guatemala im März 2020 den nationalen Notstand aus. Damit gingen Abstandsregeln einher, um große Zusammenkünfte zu verhindern und Reisen zu beschränken.

Als der Notstand ausgerufen wurde, führte der Rechnungshof 554 Prüfungen über die staatlichen Einnahmen und Ausgaben im Haushaltsjahr 2019 durch.

Der Leiter des Rechnungshofes, Edwin Humberto Salazar Jerez, wies auf die Unabhängigkeit des Rechnungshofes sowie die rechtliche Möglichkeit hin, in Übereinstimmung mit den Corona-Schutzmaßnahmen, Prüfungsergebnisse elektronisch zu kommunizieren. Dies gilt gleichermaßen für die geprüften Stellen, die ihre Stellungnahmen, Belege und sonstigen Unterlagen ebenfalls elektronisch übermitteln können.

Der Rechnungshof leitete außerdem verschiedene Schritte ein, um seine Funktionsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Diese umfassten Schutzmaßnahmen zur Verhinderung der Ausbreitung des Virus sowie technologische Lösungen, um Telearbeit zu ermöglichen.

Um die staatlichen Hilfsmaßnahmen für die Bevölkerung zu stärken hat der Rechnungshof eine strategische Prüfungsplanung im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie veröffentlicht. Die Planung skizziert Maßnahmen zur Kontrolle der Verwendung öffentlicher Mittel, begleitende Prüfungen der Ordnungsmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit sowie Maßnahmen zur Förderung von Integrität, Transparenz und Rechenschaftslegung.

Der Rechnungshof prüft bereits eine Reihe staatlicher Maßnahmen, die zur Bekämpfung der Pandemie ergriffen wurden.

Weitere Informationen hierzu unter: www.contraloria.gob.gt.



Fotos: (oben) Edwin Humberto Salazar Jerez, Leiter des Rechnungshofes, stellt den Jahresbericht 2019 vor (Mitte und unten) Prüfer*innen des Rechnungshofes bei örtlichen Erhebungen zu staatlichen Corona-Hilfsmaßnahmen

Neues aus der Türkei

RECHNUNGSHOF FEIERT 158-JÄHRIGES BESTEHEN



Der türkische Rechnungshof feierte am 29. Mai 2020 sein 158-jähriges Bestehen.

Gegründet wurde der Rechnungshof 1862 während des Osmanischen Reiches als oberste Rechnungskontrollbehörde des Landes. Er kann auf eine 1180-jährige Geschichte zurückblicken, wobei seine Wurzeln als Kontrollinstanz bis in vorosmanische Zeiten zurückreichen. Die Vorläufer der jetzigen Finanzkontrolle waren die Prüfungsorgane der Karachaniden-Dynastie, der Ghaznawiden und Großseldschuken.

Der Rechnungshof prüft im Auftrag der türkischen Nationalversammlung die staatlichen Einnahmen, Ausgaben und die

Vermögensrechnung. Er berät staatliche Stellen mit dem Ziel, die Finanzverwaltung und die Qualität der öffentlichen Dienstleistungen zu optimieren, die Aufgabenwahrnehmung zu evaluieren, Verfahren für die Stärkung der Rechenschaftslegung und Transparenz zu entwickeln und die wirksame und wirtschaftliche Verwendung öffentlicher Mittel sicherzustellen.

Gestützt auf seine Wissensgrundlage und Organisationsstruktur werden Kooperationen auf regionaler und globaler Ebene vorangetrieben. Neben der EUROSAI-Präsidentschaft wirkt der Rechnungshof aktiv bei weiteren internationalen Organisationen mit, um angesichts der heutigen Herausforderungen den Wissens- und Erfahrungstransfer an künftige Generationen zu sichern und zur gesellschaftlichen Weiterentwicklung beizutragen.

QUALITÄTSSICHERUNG DER PRÜFUNGSTÄTIGKEIT



Um die Wirksamkeit und Zuverlässigkeit seiner Prüfungstätigkeit zu verbessern, stärkt der Rechnungshof weiterhin seine institutionellen Kapazitäten. Nach Maßgabe des Strategischen Plans 2019-2023 werden im Rahmen einer Qualitätssicherung abgeschlossene Prüfungen (Jahresabschluss- bzw. Ordnungsmäßigkeitsprüfungen) im Hinblick auf Zweckdienlichkeit, Angemessenheit und Wirksamkeit der angewandten Methodik und Verfahren ausgewertet.

Die Qualitätssicherung wurde in Übereinstimmung mit ISSAI 140 und 2220 von einem Team aus sechs unabhängigen, erfahrenen und entsprechend befugten Prüfer*innen durchgeführt.



Ziel der Qualitätssicherung war (1.) zu untersuchen, inwieweit die Prüfungsteams internationale Prüfungsnormen und interne Prüfungsvorgaben eingehalten haben, und (2.) zu ermitteln, wie die Prüfungstätigkeit weiter optimiert werden kann.

Nach dem Zufallsprinzip wurden 21 Prüfungen ausgewählt (jeweils eine Prüfung pro Bereich) und anhand des internen Leitfadens für Ordnungsmäßigkeitsprüfungen sowie der ISSAI überprüft.



Dabei wurden aktuelle und vergangenheitsbezogene Prüfungs- und Arbeitsunterlagen herangezogen, die grundlegenden Vorgehensweisen untersucht und die Prüfungsteams befragt.

Abschließend wurden ein zusammenfassender Evaluierungsbericht sowie Einzelberichte zu jeder Prüfung erstellt und der Leitung vorgelegt.

Der Rechnungshof plant die Qualitätssicherung ausgewählter Prüfungen als integralen Bestandteil des Prüfungsverfahrens jährlich durchzuführen.

PRÜFUNGS- WIRKSAMKEIT

Erkenntnisse der Verhaltensökonomie



von Loren Yager, Ph.D., Dozent, US-amerikanischer Rechnungshof
(Zentrum für Prüfungsexzellenz)

Die Verhaltensökonomie gewährt wertvolle Einblicke in das Wann (und Wie) von kognitiven Verzerrungen und Fehlschlüssen im Entscheidungsprozess. Deren Erkenntnisse ebnen den Weg für ein tieferes Verständnis der verschiedenen Einflussfaktoren – und damit für die Bedeutung von Objektivität und Unabhängigkeit in der Prüfungsarbeit.

Im Jahr 2002 erhielt der Psychologe Daniel Kahneman den Wirtschaftsnobelpreis für seine Arbeit zu Urteilsheuristiken und Entscheidungen bei Unsicherheit. Sein Buch „Thinking Fast and Slow“ (deutscher Titel: „Schnelles Denken, langsames Denken“) wurde ein Bestseller in vielen akademischen Disziplinen. Der Ökonom Richard Thaler erhielt im Jahr 2017 ebenfalls den Nobelpreis für seine Erkenntnisse zur menschlichen Psychologie und deren Einfluss auf ökonomische Entscheidungen. Durch simple Beobachtung von Kollegen fanden beide Wissenschaftler heraus, dass selbst gut informierte und hoch gebildete Fachleute in ihrer Entscheidungsfindung kognitiven Verzerrungen und Fehlschlüssen unterliegen. Die Verhaltensökonomie ergründet diese Schwachstellen in der Konstruktion des menschlichen Geistes – und kommt schließlich zu dem Schluss, dass diese auf „festver-

drahtete“ Schaltungen im menschlichen Gehirn zurückzuführen sind.

Während die Verhaltensökonomie menschliche Entscheidungsfindungsprozesse im Allgemeinen präzise erklären kann, ist die Anwendung der Erkenntnisse in der konkreten Arbeitsumgebung nicht immer einfach. Eine Herausforderung dabei ist die Vielzahl kognitiver Verzerrungen und Fehlschlüsse mit Einfluss auf das menschliche Verhalten, was das Ermitteln jener Verzerrungen und Fehlschlüsse erschwert, die im Arbeitsalltag am wichtigsten sind. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass bislang zu wenige Untersuchungen hierzu im Bereich der Prüfungsprozesse angestellt wurden.

Der vorliegende Artikel thematisiert diese beiden Herausforderungen und soll Prüfer*innen schließlich zu einem kritischeren Denken animieren. Zu diesem Zweck liefert er

- eine Beschreibung möglicher Verzerrungen und Fehlschlüsse mit Einfluss auf die Entscheidungsfindung und
- eine Skizzierung von Wegen zur Nutzbarmachung verhaltensökonomischer Erkenntnisse im Prüfungsprozess.

Welche kognitiven Verzerrungen könnten sich auf Entscheidungen in der Planungsphase auswirken, Folgen für die Auswahl

TABELLE 1 ANWENDUNG VERHALTENSÖKONOMISCHER ERKENNTNISSE IM PRÜFUNGSVERFAHREN

	<i>Planungsfehler</i>	<i>Prüfungsgespräche und Daten</i>	<i>Korrespondenzverzerrung</i>
Definition:	Neigung zur Unterschätzung der zur Projektdurchführung erforderlichen Zeit	Überschätzung des Datenertrags aus Prüfungsgesprächen	Neigung zur unbedingten Bedeutungsfindung trotz spärlicher Datenlage
Bedeutung für:			
<i>Abläufe im Rechnungshof</i>	Projektverwaltung	Personalbeschaffung	Stichhaltigkeit der Prüfungsfeststellungen
<i>Projekte der Prüfungsaufsicht</i>	Projektaufsicht	Vertrauen auf Prüfungsgespräche mit Sachverständigen oder vergleichbaren Personen	Stichhaltigkeit der behördlichen Begründung
Herangehensweise:	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Informationen zu Basisraten • Pläne als Best-Case-Szenario • Diskussionen nach der Pre-Mortem-Methode • Verringerung des Projektumfangs 	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung sämtlicher in Gesprächen erarbeiteter Hypothesen anhand validierter, zuverlässiger Daten • Offene Diskussionen über Annahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erwägung mehrerer Erklärungen, einschließlich Zufall • Überprüfung von Hypothesen anhand von Daten (sofern möglich) • Einbeziehung abweichender Ansichten

einbezogener Befragungsergebnisse haben oder Berichtsaussagen und Schlussfolgerungen beeinflussen? Wie können solche Auswirkungen minimiert werden? Tabelle 1 „Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse im Prüfungsprozess“ liefert hierzu Beispiele und Empfehlungen.

Planungsfehlschluss

Der Planungsfehlschluss ist die Neigung von Teams zu unterschätzen, wie viel Zeit sie für den Abschluss eines Projekts benötigen – ein Phänomen, das häufig zu einer Verschwendung von Sach- und Finanzmitteln führt.

Kahneman zieht seine Erfahrung aus der Führung eines Teams, das mit der Erarbeitung eines neuen akademischen Curriculums betraut war. Das Team ließ frühere Erfahrungen von Mitgliedern (Basisraten) außer Acht, was die Projektfertigstellung um Jahre verzögerte. Das Projekt war so weit hinter seinem Zeitplan zurück, dass das erarbeitete Curriculum tatsächlich nie Verwendung fand.

Relevante Daten zu Basisraten aus früheren Prüfungen sind meist verfügbar; und dennoch erliegen Prüfer*innen regelmäßig einem Optimismus, den Forscher nur allzu häufig bei Planungshandlungen vorfinden. Der Planungsfehlschluss findet sich bei zahlreichen Prüfungsarten und führt in aller Regel zu Projektverzögerungen, schlechteren Ergebnissen sowie höheren Kosten.

Forscher haben Methoden zur Vermeidung von Planungsfehlschlüssen entwickelt. Eine Methode besteht etwa darin, zunächst Daten zu früheren Projekten zu erheben und diese als Grund-

lage für eine neue Schätzung von Zeitaufwand und Finanzbedarf zu nutzen. Auch wenn die Vorlage einer realistischeren Zeitplanung ein wichtiger Punkt ist, haben Forscher darüber hinaus aufgezeigt, dass das Setzen kurz- und mittelfristiger Meilensteine zur Fokussierung eines Teams ebenfalls von hoher Bedeutung ist.

Weitere Methoden sind etwa die Analyse der Planung hinsichtlich ihrer Ausrichtung auf Best-Case-Szenarien (statt auf wahrscheinliche Szenarien) oder das Abhalten von Sitzungen nach der Pre-Mortem-Methode, bei denen die Teilnehmer dazu aufgefordert werden sich vorzustellen, dass ein neues Projekt Monate hinter der Zeitplanung hinterherhinkt, um sodann potenzielle Ursachen zu ermitteln.

Prüfungsgespräche und Daten

Die Verhaltensökonomie liefert eine zweite wichtige Erkenntnis für Prüfer*innen zur allgemeinen Neigung, mehr Gewicht auf Prüfungsgespräche und Befragungen als auf Akten und Datensätze zu legen. Während der Prüfungsrahmen bereits Befragungsnachweise gegenüber schriftlichen Nachweisen und erhobenen Daten als nachrangig ausweist, untermauert die Forschung diese Ansicht noch.

Einige Verzerrungen hinsichtlich der Befragungsnachweise stellen vorrangig auf den Befragten ab: Die Forschung zeigt hier, dass deren Erinnerung an vergangene Ereignisse oftmals verfälscht ist (selbst beim ernsthaften Versuch, die Wahrheit zu sagen). Die mangelnde Zuverlässigkeit dieser Nachweise ist derart gut dokumentiert, dass das US-amerikanische Justiz-

ministerium strengere Vorgaben für Personenbefragungen und die Nutzung von Fotomaterial herausgegeben hat, um das Risiko von Fehlurteilen zu reduzieren.

Darüber hinaus unterliegen auch die befragenden Personen (hier die Prüfer*innen) bestimmten Verzerrungen. So etwa der Autoritätsverzerrung bei Gesprächen mit leitenden Bediensteten; oder der Bestätigungsverzerrung, bei der Gesprächsinhalten mehr Gewicht zugestanden wird, welche die eigene Arbeitshypothese stützen.

In beiden Fällen warnt die Forschung davor, sich überwiegend auf Befragungsnachweise zu stützen. Ebenso wichtig ist die Erhebung möglichst vieler unterschiedlicher Nachweise, auf derer Grundlage sich insbesondere die in Prüfungsgesprächen erarbeiteten Hypothesen anhand einschlägiger und zuverlässiger Daten verifizieren lassen.

Korrespondenzverzerrung

Der Psychologe und Verhaltensökonom Paul Nisbett ist der Auffassung, dass die Korrespondenzverzerrung die wohl schwerwiegendste Art der Verzerrung darstellt. Mit seiner Arbeit zeigt Nisbett auf, dass die vorgenommene Ursachenzuschreibung in vielen Fällen jeder Grundlage entbehrt und das beobachtete Verhalten seine Ursache vielmehr in einer zufälligen Datenvariation findet.

„Wir sind exzellent darin, Kausalhypothesen zu formulieren. Selten nur finden wir keine Erklärung für ein beobachtetes Verhalten“, resümiert Nisbett in seinem Buch „Mindware: Tools for Smart Thinking“.

Zu dieser Art von Verzerrung gehört das Erkennen von nicht vorhandenen Mustern in Datensätzen und Abläufen, das Ignorieren von Wahrscheinlichkeiten und statistischen Effekten sowie das Zurückgreifen auf Schemata oder Stereotypen bei der Urteilsfindung.

Beim Vergleich des Anteils männlicher Neugeborener in unterschiedlich großen chinesischen Kliniken war es beispielsweise wesentlich einfacher, monatliche Durchschnittsraten von über 70 Prozent in kleinen Kliniken zu finden (vergleichbar mit einem Münzwurf, bei dem im Falle von 10 Wiederholungen die Kopfseite wesentlich wahrscheinlicher 7 Mal oder mehr aufgerufen werden könnte (17,2 Prozent) – als etwa im Falle von 20 Versuchen die Kopfseite 14 Mal oder mehr aufzurufen (5,8 Prozent)). Das Beispiel illustriert, wie eine Person die

Auswirkungen unterschiedlicher Stichprobengrößen übersehen könnte – und schließlich auf falschen Annahmen eine Kausalität feststellen und eine Hypothese für die Erforderlichkeit eines Eingreifens aufstellen würde.

Nisbett erörtert zudem, wie wir uns auf Schemata und Stereotype – d. h. Regelsätze und Kategorien – stützen, um Sinn zu konstruieren und so eine Grundlage für unser Handeln zu schaffen. Dabei sind wir uns nur selten bewusst, welchen Einfluss schemabasiertes Denken auf unsere Entscheidungsfindung hat

(beispielsweise bei einer Abstimmung über ein Schulförderprogramm, wenn als Abstimmungsort ein Schulgebäude gewählt wurde).

Forschungsergebnisse zeigen ferner, dass wir dazu neigen, Basisraten (Wahrscheinlichkeiten) nach der Durchführung einer Befragung zu ignorieren, auch wenn solche Informationen im Hinblick auf die Zukunft häufig viel aussagekräftiger sind als schemabasierte Urteile.

Wir können unsere Neigung zur Hypothesenbildung nicht unterdrücken, was

sich in den ersten Prüfungsphasen sicherlich auch als hilfreich erweisen kann. Wir sollten uns dieser Neigung jedoch bewusst sein, alternative Erklärungen zulassen und sicherstellen, dass Ursachenzuschreibungen in Prüfungsberichten vollständig durch Fakten untermauert sind.

Fazit

Der Wirtschaftsnobelpreis wird in der Regel Jahrzehnte nach Veröffentlichung eines wissenschaftlichen Beitrags vergeben, d. h. erst wenn zweifelsfrei feststeht, dass dieser das Denken in einer bestimmten Disziplin beeinflusst hat. Im Fall der Verhaltensökonomie war der erzielte Einfluss erheblich weitreichender, da die Erkenntnisse auch Auswirkungen auf weitere Fachgebiete und Berufsfelder hatten, wie etwa die externe Finanzkontrolle. Umsichtiges und kritisches Denken sind Grundlage jeder Prüfung, daher sollte auch den oben beschriebenen Erkenntnissen der Verhaltensökonomie künftig mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Quellennachweise

Adam Alter, *Drunk Tank Pink*, 2014

Cognitive Bias Codex, John Manoogian III, in: *Visual Capitalist*, 25. September 2017

Daniel Kahneman, *Schnelles Denken, langsames Denken*, 2013

Paul Nisbett, *Mindware: Tools for Smart Thinking*, 2016

Wir können unsere Neigung zur Hypothesenbildung nicht unterdrücken... Wir sollten uns dieser Neigung bewusst sein, alternative Erklärungen zulassen und Ursachenzuschreibungen vollständig durch Fakten untermauern.

KRITISCHE GRUNDHALTUNG: EIN HANDLUNGSMODELL FÜR DIE STAATLICHE FINANZKONTROLLE



von Dr. Hamid Reza Ganji, Dozent, Fakultät für Rechnungswesen, Alzakra-Universität, und Dr. Ghorban Eskandari, Prüfer, iranischer Rechnungshof

Im nachfolgenden Text beziehen sich die Begriffe Prüfer*innen bzw. Prüfungspersonal sowohl auf die staatliche Finanzkontrolle als auch auf Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.

Eine kritische Grundhaltung ist für eine gute Prüfungsarbeit unerlässlich, denn sie verhindert persönliche Voreingenommenheit. Laut Prüfungsnormen kennzeichnet die kritische Grundhaltung, eine hinterfragende

Einstellung zu haben und erhobene Prüfungsnachweise kritisch zu würdigen. Eine allgemein anerkannte Definition gibt es jedoch nicht. Infolgedessen unterscheidet sich auch die Art und Weise, wie die kritische Grundhaltung in der Praxis angewendet wird.

Im aktuellen Fachdiskurs werden zwei Ansätze erörtert: Im Sinne der „Neutralität“ kann weder von der Unredlichkeit der Leitung ausgegangen noch vorausgesetzt werden, dass die Ehrlichkeit der Leitung über jeden Zweifel erhaben ist. Wird die kritische Grundhaltung als „berufliche Skepsis“ verstanden, geht das Prüfungspersonal – sofern die Prüfungsnachweise nichts Gegenteiliges belegen – von einem gewissen Maß an Unachtsamkeit, Unvermögen bzw. Unredlichkeit auf Seiten der

Ersteller des Jahresabschlusses aus. In der Fachwelt herrscht jedoch keine Einigkeit darüber, welcher der beiden Ansätze für die Prüfungsarbeit am besten geeignet ist.

Studie zur Entwicklung eines Modells für die Anwendung der kritischen Grundhaltung

Aufsichtsbehörden, Normsetzer und die Wissenschaft haben erkannt, dass der Begriff der kritischen Grundhaltung näher definiert und ein Modell für die Anwendung in der Praxis entwickelt werden sollte. Zu diesem Zweck wurde untersucht, wie im Iran die kritische Grundhaltung definiert wird, wie sie im Umgang mit geprüften Stellen angewendet wird und wie das Prüfungspersonal ihre Bedeutung stärken kann.

In früheren Studien wurden Konzepte entwickelt, um anhand von Prüfungsnormen den Begriffsinhalt zu klären und das Verhältnis zwischen der kritischen Grundhaltung und anderen Ansätzen zu untersuchen. Die vorliegende Studie soll als Beitrag zur Fachdebatte verstanden werden und ausgehend von der praktischen Umsetzung der kritischen Grundhaltung hilfreiche Erkenntnisse liefern.

Methodik

Im Rahmen der Studie wurde eine gegenstandsbezogene Methodik zugrunde gelegt und Daten systematisch erhoben und analysiert. In 28 teilstrukturierten Interviews wurden unabhängige Prüfer*innen auf verschiedenen Positionen und Organisationsebenen befragt, u.a. Leitungskräfte, Vorgesetzte und Prüfer*innen mit Leitungsaufgaben.

Die Teilnehmer (Mitglieder des iranischen Verbandes der Wirtschaftsprüfer und Prüfungspersonal des iranischen Rechnungshofes) wurden mittels Schneeballverfahren ausgewählt, in dem die Umfrageteilnehmer bei der Suche nach weiteren Teilnehmern behilflich waren bzw. als Vermittler fungierten. Die Umfrage bestand aus mehreren Fragen zur kritischen Grundhaltung einschließlich zur Begriffsdefinition, zur Umsetzung in konkreten Situationen und zu den praktischen Anforderungen.

Unter Zugrundelegung der erhobenen und untersuchten Daten wurde ein Handlungsmodell erarbeitet, bei dem ausgehend von einer bestimmten Grundhaltung Begriffe und Zusammenhänge in einer graphischen Übersicht dargestellt werden (siehe Schaubild 1). Um die Stichhaltigkeit und Zuverlässigkeit der Umfrage zu messen, wurden Teilnehmer und Experten gebeten sich zur Methodik, zum Modell und zu den Gesamtergebnissen zu äußern.

Ergebnisse

Laut Umfrage überwiegt die „berufliche Skepsis“ im Iran als Herangehensweise bei der Ausübung der kritischen Grundhaltung. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass

- zu den Ursachen, die eine berufliche Skepsis gegenüber der geprüften Stelle auslösen, u. a. Informationsasymmetrie, die Höhe des Prüfungsrisikos und konkrete Merkmale der geprüften Stelle gehören;
- auf Grundlage der beruflichen Skepsis über die Prüfungsstrategie entschieden wird, wie z. B. über Fragen bezüglich Aufsicht bzw. Nachbereitung der Prüfungstätigkeit, Teamzusammensetzung mit qualifiziertem und für das Vorhaben geeignetem Prüfungspersonal, Validierung der Nachweise, Umgang mit widersprechenden Darlegungen der geprüften Stelle, Nachverfolgung widersprüchlicher Nachweise und ggf. Anpassung der Prüfungsplanung;
- die Entscheidung über die Prüfungsstrategie von zahlreichen Faktoren abhängt, wie z. B. der Komplexität des Prüfungsverfahrens, dem Grad der Unabhängigkeit und Objektivität des Prüfungspersonal sowie von bestimmten Merkmalen des

Prüfungspersonals, der geprüften Stelle, der Prüfungsnachweise und des Prüfungsumfeldes;

- mithilfe geeigneter Strategien die Prüfungsqualität erhöht wird, die Effizienz gesteigert, das berufliche Ansehen gestärkt und die Risiken für das Prüfungspersonal generell reduziert werden können.

Schaubild 2 auf der nachfolgenden Seite stellt das Handlungsmodell für die Ausübung der kritischen Grundhaltung dar und beschreibt ausgehend von einer bestimmten Grundhaltung Ursachen, Umfeld und strategierelevante Bedingungen, Handlungsstrategien und die anhand der Studiendaten zu erwartenden Auswirkungen auf die Prüfungstätigkeit. Das Schaubild enthält zudem eine umfassende Auflistung von Umfeldfaktoren und strategierelevanten Bedingungen, die auf die Anwendung der kritischen Grundhaltung Einfluss haben können. Einige in der Umfrage thematisierten Punkte wurden in vorangegangenen Studien bisher nicht aufgegriffen, wie z. B. die Themen Informationsasymmetrie, berufliches Ansehen, Erhebungsverfahren für Prüfungsnachweise, Wesentlichkeitsschwelle und Interessenträger.

Für Rechnungshöfe kann es von Nutzen sein, sich zur Stärkung des Konzepts der kritischen Grundhaltung auf das vorliegende Handlungsmodell zu stützen. Das Modell könnte dabei an das jeweilige Umfeld angepasst oder als Fallstudie in Fortbildungsveranstaltungen dienen.

Einzelheiten zur Studie, zum Handlungsmodell und eine vollständige Auflistung der Referenzen erhalten Sie vom Autor unter: h.ganji@alzahra.ac.ir.

SCHAUBILD 1: HANDLUNGSMODELL FÜR DIE KRITISCHE GRUNDHALTUNG

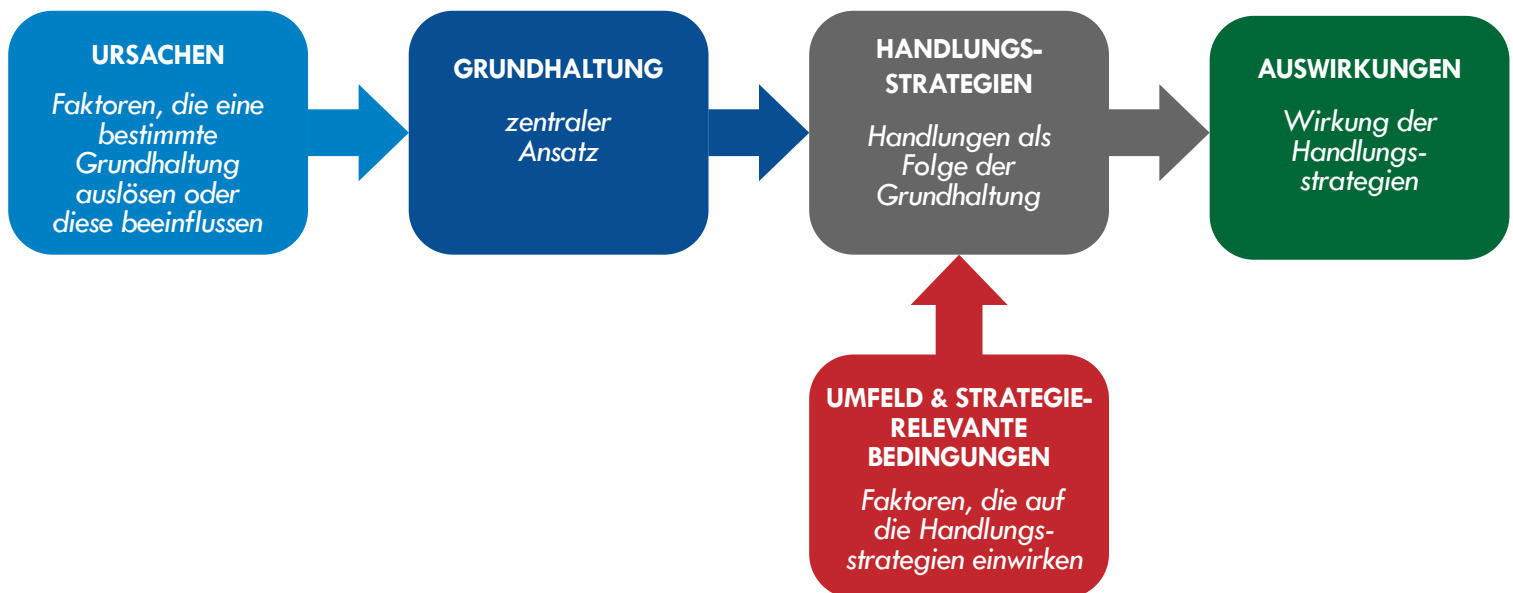
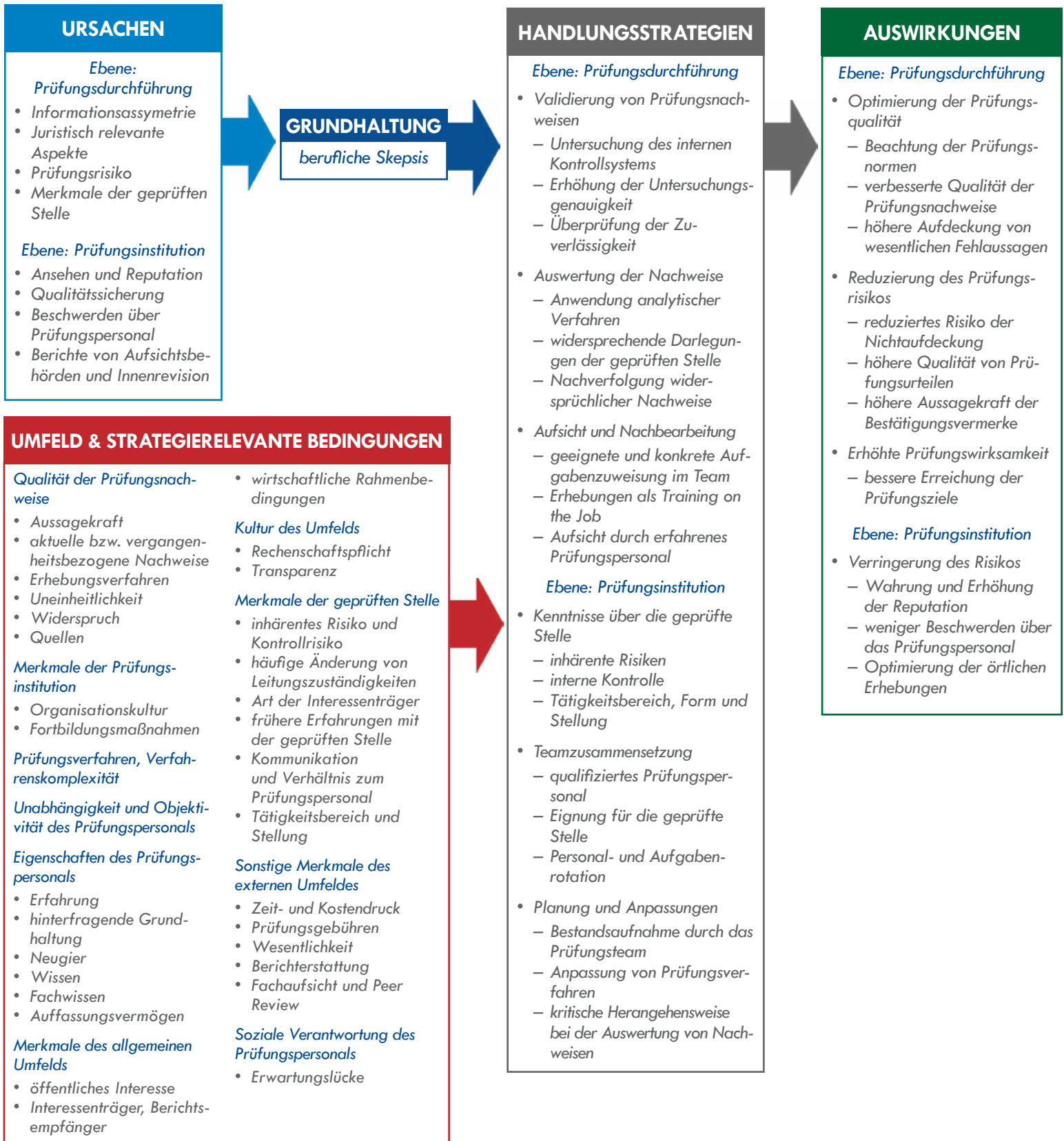


SCHAUBILD 2: PRÜFUNGSBEZOGENES HANDLUNGSMODELL FÜR DIE KRITISCHE GRUNDHALTUNG



▶ INTOSAI INTERN



Experientia mutua omnibus prodest



COVID-19: GESCHLECHTER- PERSPEKTIVE BEI DER PRÜFUNG

von Marie-Hélène Bérubé, *Programmbbeauftragte, Gleichstellung und Ethik, Kanadische Stiftung für Rechnungsprüfung und Rechenschaftspflicht*, und Petra Schirnhöfer, *Leiterin Strategische Unterstützungseinheit, INTOSAI-Entwicklungsinitiative*

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie betreffen alle Menschen weltweit. Aufgrund von seit Langem bestehenden Ungleichheiten sind aber besonders Frauen, Mädchen und Randgruppen von den gesundheitlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen betroffen. Nach ersten Erkenntnissen nehmen durch die Krise bestehende Ungleichheiten zu und erzielte Fortschritte bei der Gleichstellung und Frauenrechten werden beeinträchtigt.

Die staatliche Finanzkontrolle kann dabei mithelfen, dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Durch einen geschlechtsspezifischen Fokus bei der Prüfung der staatlichen Corona-Hilfsmaßnahmen können die Rechnungshöfe ermitteln, inwiefern Frauen, Mädchen und Randgruppen betroffen sind. Diese Erkenntnisse führen zu fundierten Empfehlungen, um die staatlichen Programme entsprechend zu verbessern.

In diesem Artikel wird untersucht, inwiefern die Rechnungshöfe während dieser Krise eine positive Rolle spielen und somit das Leben aller Bürgerinnen und Bürger verbessern können.

Weshalb das Geschlecht in Krisenzeiten eine Rolle spielt

Während einer Pandemie lassen sich unterschiedliche gesundheitliche, wirtschaftliche und soziale Auswirkungen beobachten, insbesondere bei Frauen, Mädchen und Randgruppen, wie Menschen mit Behinderung, ethnischen Minderheiten sowie

Lesben, Schwulen, Bisexuellen, Transgender, Transsexuellen und Intersexuellen.

Seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie wurde während des Lockdown eine steigende Zahl an geschlechtsspezifischer Gewalt und Kindesmissbrauch, zunehmende Angstzustände und Stress bei Berufstätigen mit Kundenkontakt (die in erster Linie Frauen sind) sowie eine steigende Arbeitslosigkeit (insbesondere Frauen sind davon gefährdet, da sie vorrangig im Niedriglohnssektor mit unsicheren Beschäftigungsverhältnissen tätig sind) beobachtet.

In vielen Ländern vergrößern die Auswirkungen der Pandemie Armut und Unsicherheit und verschlimmern die Situation von Frauen und Mädchen, die bereits unterschiedliche Formen von Ungleichheiten und Diskriminierung erfahren.

Um dieser Zunahme geschlechtsspezifischer Ungleichheiten entgegenzuwirken, sind sozialer Schutz und Unterstützung enorm wichtig. Forschungsergebnissen zufolge steigt in Krisenzeiten die Wahrscheinlichkeit, dass Mädchen ihre Schulausbildung abbrechen, um unbezahlte Arbeit zur Unterstützung ihrer Familien zu leisten. Zudem steigen die Schwangerschaftszahlen und Fälle sexuellen Missbrauchs. Untersuchungen belegen auch, dass sich die Schließung von Schulen und Kindertagesstätten unverhältnismäßig stark auf Frauen auswirkt, da in vielen Gesellschaften größtenteils Frauen und Mädchen durch unbezahlte Arbeit und Familienbetreuung belastet werden.

Die Länder können hier unterstützen, indem sie geschlechtsspezifische Untersuchungen durchführen, gendergerechte Haus-

haltspläne aufstellen und sicherstellen, dass Frauen, Mädchen und Randgruppen bei Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden. Durch solche Maßnahmen, die bestehenden geschlechtsspezifischen Rollenbildern sowie zunehmenden Ungleichheiten entgegenwirken, können Pandemiemaßnahmen zu Chancen werden, die mangelnde Geschlechtergerechtigkeit zu hinterfragen und umzugestalten.

Wie die Rechnungshöfe etwas bewegen können

Angesichts der schnellen und umfangreichen staatlichen Hilfsmaßnahmen zur Bekämpfung der Corona-Krise, sind die Rechnungshöfe mehr denn je als Hüter der Rechenschaftspflicht (siehe „[Accountability in a Time of Crisis](#)“, Hg. IDI) gefragt. In den letzten Monaten haben viele Rechnungshöfe ihre Prüfungsschwerpunkte und -ansätze unter schwierigen Bedingungen angepasst bzw. neu ausgerichtet (besonders im Hinblick auf einen risikobasierten Prüfungsansatz), um die Funktionsfähigkeit der externen Finanzkontrolle sicherzustellen. Indem bei der Prüfungstätigkeit auch die Geschlechterperspektive berücksichtigt wird, können die Rechnungshöfe dazu beitragen, dass die staatlichen Corona-Maßnahmen auch die Bedürfnisse von Frauen, Mädchen und Randgruppen berücksichtigen.

Viele ORKB integrieren inzwischen eine geschlechtsspezifische Sichtweise in die Prüfungstätigkeit, insbesondere bei der Prüfung der Bereitschaft zur Umsetzung der Ziele für nachhaltige Entwicklung. Gleichstellung der Geschlechter und Nichtausgrenzung sind in der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung festgeschrieben. Diese berücksichtigt alle gesellschaftlichen Gruppen unabhängig von Rasse, Geschlecht, Volkszugehörigkeit und Identität.

Während die Rechnungshöfe begonnen haben, staatliche Corona-Hilfsmaßnahmen zu prüfen, ist es auch wichtig, die Gleichstellung der Geschlechter und Nichtausgrenzung im Prüfungsablauf zu berücksichtigen. Dies steigert die Prüfungswirkung, hilft bei der Feststellung, ob Bürgerinnen und Bürger gleichermaßen unterstützt werden, und dient der Erarbeitung von fundierten Empfehlungen zur Verbesserung. Folgende Punkte sind dabei zu berücksichtigen:

Planung und Analyse—Untersuchung, ob die Länder geschlechtsspezifische Analysen bei der Planung der Pandemiemaßnahmen durchgeführt haben und ob sie die unterschiedlichen Auswirkungen, die diese Maßnahmen auf Frauen, Mädchen und Randgruppen haben können, untersucht haben.

Entscheidungsfindung—Untersuchung, wie staatliche Entscheidungen getroffen werden, wer am Entscheidungsfindungsprozess beteiligt ist und welche Instrumente vorhanden sind, die sicher-

stellen, dass Frauen, Mädchen und Randgruppen gut vertreten sind.

Einhaltung gesetzlicher Vorschriften—Bewertung, inwieweit neue staatliche Maßnahmen und Programme Menschen- und Frauenrechte beachten sowie bestehende Gesetze und Vorschriften zur Gleichstellung der Geschlechter einhalten. Diese umfassen viele Bereiche, wie häusliche und sexuelle Gewalt, sexuelle Belästigung, Arbeitsnormen sowie das Gesundheitswesen.

Überwachung und Bewertung—Bestimmung, ob (und wie gut) Länder nach Geschlecht aufgeschlüsselte Daten dazu sammeln, wie zugänglich Förderprogramme für Bürgerinnen und Bürger sind, und ob die Daten dazu verwendet werden, die unterschiedlichen Ergebnisse für verschiedene Gruppen zu überprüfen.

Diese grundlegenden Untersuchungen ermöglichen es den Rechnungshöfen, Fragen für die Prüfung staatlicher Corona-Hilfsmaßnahmen zu formulieren, wie beispielsweise:

Soziale Sicherheit und Konjunkturpakete

- Kommen Barüberweisungen, andere Maßnahmen zur sozialen Sicherheit und Konjunkturpakete wirtschaftlich und wirksam bei den Zielgruppen an?
- Bieten Staaten finanzielle Unterstützung für Randgruppen an, die in Branchen ohne Krankenversicherung und sozialer Sicherheit tätig sind?
- Wie unterstützen die Länder Eltern, vor allem Frauen und Alleinerziehende, deren Arbeit weitgehend unbezahlt ist?

Gesundheitssysteme und -programme

- Da nach Berichten der Weltgesundheitsorganisation Männer eher an COVID-19 sterben und Frauen ca. 70 % der Arbeitskräfte im weltweiten Gesundheits- und Sozialwesen darstellen, wie reagieren Staaten auf die individuellen Bedürfnisse der beiden Geschlechter?
- Wie unterstützen Staaten andere unverzichtbare Dienste, wie den Zugang zur Gesundheitsversorgung von Müttern sowie zur psychischen Gesundheitsfürsorge?

Sexuelle Gewalt

- Nachdem erkannt wurde, dass die häusliche und sexuelle Gewalt während des Lockdowns angestiegen ist, welche Vorsorgemaßnahmen bzw. Risikomanagementmaßnahmen führen die Länder ein bzw. werden von diesen unterstützt?
- Werden staatliche Dienstleistungen (Hotlines, Anlaufstellen, Programme für die psychische Gesundheit) erbracht, die den Bedürfnissen aller Bürgerinnen und Bürger gerecht werden?

Die Durchführung von Prüfungen, die Genderaspekte einbeziehen, verschafft Zugang zu Daten aufgeschlüsselt nach Geschlecht, Alter, Ort und anderen Kategorien. Durch diese Informationen können Datenlücken geschlossen werden. Dadurch werden Staaten veranlasst, weitere statistische Daten für eine bessere Grundlage künftiger Maßnahmen zu sammeln.

Der Kontakt der Rechnungshöfe mit wichtigen Interessenträgern (wie Regierungen, Entwicklungspartnern, Organisationen der Zivilgesellschaft und Gruppen, die sich mit Genderfragen, Frauenrechten und Nichtausgrenzung beschäftigen) ist für einen geschlechtsspezifischen Fokus bei der Prüfungsarbeit sehr wichtig. Durch einen aktiven Dialog können Maßnahmen besser verstanden, die Hauptrisiken bewertet sowie eine Prüfungstätigkeit mit möglichst großem Mehrwert durchgeführt werden.

Fazit

Während die derzeitige Pandemie die Welt fest im Griff hat und mit gewaltigen sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen verbunden ist, bleiben Rechenschaftspflicht und Kontrolle wichtige Eckpfeiler.

Die Rechnungshöfe können durch zeitnahe und relevante Prüfungen und Berichte einen wesentlichen Einfluss auf die staatlichen Pandemiemaßnahmen nehmen. Um jedoch wirklich etwas im Leben der Bürgerinnen und Bürger zu verändern, ist es wichtig, eine geschlechtsspezifische Sichtweise in die Prüfungstätigkeit einzubeziehen. Dies gilt insbesondere in Krisenzeiten, in denen die gesundheitlichen, wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen noch weiter zunehmen.

Durch die Corona-Pandemie erleben alle eine schwierige Zeit. Wir sind aufgefordert, unseren Beitrag zu leisten, wann und wo wir können, um mehr Gleichberechtigung zu schaffen und die Gesellschaft für die Zukunft zu stärken.

Kontaktpersonen

Für weitere Informationen zu diesem Artikel wenden Sie sich bitte an Marie-Hélène Bérubé unter mhberube@caaf-fcar.ca und Petra Schirnhofner unter petra.schirnhofner@idi.no.

Weiterführende Informationen

Erfahren Sie mehr über COVID-19 und die Auswirkungen auf Genderaspekte in den folgenden Veröffentlichungen von UN Women (2020):

- [Policy Brief: The Impact of Covid-19 on Women](#)
- [COVID-19: Emerging Gender Data and Why it Matters](#)

INTOSAI-ENTWICKLUNGSINITIATIVE (IDI)

IDI unterstützt ORKB in Entwicklungsländern beim nachhaltigen Ausbau von Leistungsfähigkeit und Sachkompetenzen. Dabei berücksichtigt IDI auch die Geschlechterperspektive und will gleichzeitig die INTOSAI-Gemeinschaft und ihre Partner für die Bedeutung der Gleichstellung sensibilisieren. Ausgerichtet am Bedarf der Rechnungshöfe passt IDI Verfahren wo nötig an, um auf Krisen wirksam zu reagieren. So wurden bereits die E-Learning-Programme und weitere digitale Angebote erweitert. IDI spielt eine wichtige Rolle bei der Förderung der Gleichstellung und wird auch bei künftigen Maßnahmen stets die Geschlechterperspektive berücksichtigen.

Bei der von IDI geplanten Pilotstudie zur Prüfung von gegen Frauen gerichtete Gewalt in der Partnerschaft, im Zusammenhang mit Ziel 5.2 für nachhaltige Entwicklung, werden Daten und Erkenntnisse aus der Corona-Pandemie einbezogen. IDI plant auch eine Prüfungszusammenarbeit zu Gesundheitssystemen, im Zusammenhang mit Ziel 3D für nachhaltige Entwicklung: „Die Kapazitäten aller Länder, insbesondere der Entwicklungsländer, in den Bereichen Frühwarnung, Risikominderung und Management nationaler und globaler Gesundheitsrisiken stärken“, bei der Überlegungen zu Genderfragen und Nichtausgrenzung berücksichtigt und veranschaulicht werden als Teil der Prüfungswirkung. Bei den beiden Prüfungen wird das SDG-Prüfungsmodell der IDI (ISAM) verwendet.

Da Zusammenarbeit einen Schlüsselfaktor darstellt, ruft IDI alle ORKB und Partner auf, zusammenzuarbeiten, um die bisher erzielten Fortschritte bei der Gleichstellung der Geschlechter weiter auszubauen.

KANADISCHE STIFTUNG FÜR RECHNUNGSPRÜFUNG UND RECHENSCHAFTSPFLICHT (CAAF)

CAAF ist eine gemeinnützige Organisation zur Förderung und Stärkung der Prüfung, Kontrolle und Rechenschaftspflicht der öffentlichen Mittelverwendung in Kanada sowie im Ausland durch Forschung, Ausbildung und Wissensaustausch.

CAAF unterstützt durch das von der kanadischen Regierung finanzierte internationale Programm Rechnungshöfe beim Ausbau von Sachkompetenzen im Bereich Wirtschaftlichkeitsprüfung mit Schwerpunkt auf der Prüfung der Gleichstellung der Geschlechter und der Ziele für nachhaltige Entwicklung. CAAF hat hierzu mehrere Arbeitshilfen erstellt, z.B. „[Practice Guide to Auditing the SDGs: Gender Equality](#)“, sowie einen Kurs zum Thema „[Auditing Gender Equality](#)“. Auch innerhalb der eigenen Organisation will CAAF die Gleichstellung vorantreiben und die Rolle der Frau stärken.

Im Verlauf dieser Pandemie hat CAAF seine Arbeitsweisen entsprechend umgestellt und innovative Möglichkeiten ausgelotet, um die Mitglieder und Partner auch weiterhin wirksam zu unterstützen. Dazu gehören eine im April gestartete Webinar-Reihe, eine Sammlung mit Informationsmaterial zum Thema COVID-19 für Prüfer*innen und Aufsichtsorgane sowie demnächst anstehende Online-Schulungsprogramme. Weitere Informationen erhalten Sie unter www.caaf-fcar.ca.



CAROSAI-UMFRAGE ZU DEN AUSWIRKUNGEN DER COVID-19-PANDEMIE

Einleitung

Die Corona-Pandemie ist mehr als eine Gesundheitskrise. Sie wirkt sich auf die politischen, sozialen, wirtschaftlichen, religiösen und finanziellen Strukturen in der ganzen Welt aus. Die Auswirkungen haben auch die Prüfungstätigkeit verändert.

CAROSAI hat im Mai 2020 eine Umfrage durchgeführt, um die Folgen der Pandemie für die Rechnungshöfe in der Region zu untersuchen, und um entsprechende Strategien und Empfehlungen zu erarbeiten, damit auch weiterhin wirksame Prüfungen durchgeführt und die Interessenträger eingebunden werden.

Von 23 Rechnungshöfen haben 22 geantwortet. Die Umfrageergebnisse haben gezeigt, dass die Folgen der Pandemie – wie für alle anderen Akteure weltweit – auch für die externe Finanzkontrolle spürbar sind und dass insbesondere Bedenken der Rechnungshöfe bezüglich Informationstechnologie, Wissenslücken und Cyberbedrohungen bestehen.

Auswirkungen auf die Prüfungstätigkeit

Da zur Wahrung von räumlichen Abständen derzeit überwiegend Telearbeit angeordnet ist oder in Schichten gearbeitet wird, haben einige Rechnungshöfe aufgrund mangelnder mobiler IT-Ausstattung und fehlender Möglichkeiten des Fernzugriffs auf interne Daten und Prüfungsunterlagen Prüfungstätigkeiten ausgesetzt.

Maßnahmen

Alle Befragten haben Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten eingeführt, wie z.B. die Umsetzung der Vorgaben des Gesundheitsministeriums, Einhaltung der Abstandsregeln, Bereitstellung von Desinfektionsspendern und Mund- und Nasenschutz, Informationen zum Gesundheitsschutz.

Zudem wurden Maßnahmen zur Förderung der Telearbeit ergriffen sowie Programme für die Teamzusammenarbeit und gestaffelte Arbeitszeiten eingeführt, um die Aufgabenwahrnehmung bei gleichzeitiger Wahrung der Abstandsregeln gewährleisten zu können.

In einigen Ländern wurden kurzfristig neue Prüfungstechniken eingeführt, um den Steuerungsprozess zu verbessern. Zwei

Rechnungshöfe prüfen begleitend staatliche Corona-Hilfsmaßnahmen, sechs ORKB prüfen Konjunkturpakete. Zudem wurde über die Öffentlichkeitsarbeit zur Sensibilisierung für die Pandemie und ihre Auswirkungen berichtet.

Erkenntnisse

Für die Mehrheit der Befragten birgt die Informationstechnik ein noch nicht ausgeschöpftes Potenzial für einen grundlegenden Wandel. Die verschiedenen Einsatzmöglichkeiten der IT könnten die Tätigkeit der Rechnungshöfe weiter verbessern.

Allgemein wird die Bedeutung der IT anerkannt, um die Wirtschaftlichkeit der Prüfungsarbeit zu erhöhen, breit angelegte Prüfungen zu erleichtern und Prüfungen aus der Distanz zu ermöglichen. Die Befragten bestätigten, dass Pläne zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der externen Finanzkontrolle in Krisen- und Katastrophenfällen erforderlich sind.

Es wurde auch darauf hingewiesen, dass ausreichende Kenntnisse vorhanden sein müssen, wie Prüfungen im Homeoffice (begleitende Prüfungen oder übliche Prüfungstechniken) durchzuführen sind, um deren Wirksamkeit sicherzustellen.

Betont wurde auch die Bedeutung des Schulungsbedarfs hinsichtlich neuer Prüfungstechniken, um die Prüfungstätigkeit, die Einbindung der Interessenträger und die Wirksamkeit der Prüfung weiter zu verbessern.

Fazit

Pandemiebedingt mussten sich die Rechnungshöfe kurzfristig auf neue Kommunikationsformen einstellen, das Konzept der physischen Anwesenheit am Arbeitsplatz anpassen, prüfen, wie sie am besten auf die Veränderungen in der Verwaltung reagieren und die Wahrnehmung des Tagesgeschäfts neu gestalten.

Das Arbeiten im Homeoffice und die Durchführung begleitender Prüfungen führten zu einem verstärkten Einsatz der IT und der Datenanalyse. Die Rechnungshöfe können in ihrer Aufgabenwahrnehmung zudem unterstützt werden, indem die zuständigen staatlichen Stellen die erforderlichen Mittel bereitstellen und so zum Ausbau der Kapazitäten und zur institutionellen Entwicklung der externen Finanzkontrolle in ihrem Land beitragen.

NEUE LEITERIN DES PASAI-SEKRETARIATS



Das PASAI-Präsidium begrüßt Esther Lameko-Poutoa, die seit 8. Juni 2020 das Sekretariat der Organisation leitet. Sie ist Wirtschaftsprüferin und hatte in Samoa 25 Jahre lang verschiedene Verwaltungspositionen inne, u.a. war sie auch für den Rechnungshof tätig. Die letzten neun Jahre fungierte sie als Geschäftsführerin des Pensionsfonds von Samoa.

Sie verfügt über umfangreiche Erfahrungen in den Bereichen Rechnungsprüfung, Finanzverwaltung, Steuerung, öffentlicher Dienst, strategische Ausrichtung und Entwicklung. Zudem hat sie in ihren bisherigen Positionen maßgeblich Veränderungen

angestoßen, mit denen Leistungsfähigkeit und Sachkompetenzen der jeweiligen Einrichtungen gestärkt werden konnten.

Das Präsidium verabschiedet den scheidenden Sekretariatsleiter, Tiofilusi Tiueti, dankt ihm für sein Engagement und seinen Einsatz und würdigt die Leistungen des Sekretariats unter seiner Führung. Für seine künftigen Aufgaben wünscht das Präsidium ihm alles Gute und hofft, dass er mit seinen umfangreichen Kenntnissen auch weiterhin zur Entwicklung der pazifischen Region beitragen wird.

Der für August 2020 geplante jährliche PASAI-Kongress wird verschoben. Ein neues Datum wird im Laufe des Jahres bekannt gegeben.

AUSZEICHNUNG FÜR DEN LEITER DER ORKB VON SAMOA



Der Verband der Wirtschaftsprüfer Australiens und Neuseelands (CAANZ) hat 220 seiner Mitglieder für herausragende Leistungen und Beiträge für den Berufsstand und die Gemeinschaft ausgezeichnet.

Geehrt wurde auch der Leiter der ORKB von Samoa und Vertreter der PASAI im INTOSAI-Präsidium, Fuimaono Camillo

Afele, für seinen Beitrag zur externen Finanzkontrolle in Samoa und Umsetzung der PASAI-Ziele Stärkung der regionalen Transparenz und Rechenschaftspflicht.

Afele verfügt über eine mehr als zwanzigjährige Berufserfahrung, ist aktuell Mitglied des PASAI-Präsidiums und war zudem Mitglied in Fachorganisationen wie dem Samoa Institute of Accountants Practice Review Committee, der Association of the Auditors General of the Commonwealth Finance Advisory Committee und der International Association of Certified Fraud Examiners. Von letzterer wurde er 2018 für seine herausragenden Leistungen gewürdigt.

Der Rechnungshof von Samoa wurde kürzlich als Ausbildungsbehörde anerkannt, in der Kenntnisse und Fähigkeiten erworben werden können, die angehende Wirtschaftsprüfer für den Eintritt in den CAANZ qualifizieren.



SITZUNG DES UNTERKOMITEES FÜR DIE INTERNE KONTROLLE IN BUKAREST

Kurz bevor durch die Pandemie internationale Veranstaltungen abgesagt werden mussten, kam am 3. und 4. März 2020 in Bukarest das INTOSAI-Unterkomitee für die interne Kontrolle zusammen. Knapp 30 Delegierte von verschiedenen Rechnungshöfen aus aller Welt nahmen an der zweitägigen Sitzung teil. Unter den Anwesenden waren als Interessenträger auch Vertreter des Komitees für Fachliche Normen (PSC), des Forums für fachliche Verlautbarungen (FIPP), des Instituts für Innenrevision und des britischen Instituts für öffentliches Finanz- und Rechnungswesen. Vertreten war auch das Unterkomitee für Wirtschaftlichkeitsprüfungen.

Themen der Sitzung waren die Beziehung zwischen FIPP und PSC, laufende Projekte und die Rolle des Unterkomitees im neuen INTOSAI-Normsetzungsverfahren.

Die Teilnehmer*innen erörterten, inwieweit sich Kenntnis, Konsolidierung und Optimierung der Leitlinien für die interne Kontrolle auf die Prüfungstätigkeit auswirken. Das Ziel des Projekts mit dem vorläufigen Titel „Leitlinien für die Prüfung der Internen Kontrolle“ ist es, die Prüfungsarbeit in diesem Bereich durch die Erarbeitung von Grundsätzen zu fördern, die auf einem gemeinsamen Verständnis beruhen, sowie die risikoorientierte Prüfung interner Kontrollsysteme zu unterstützen. Dabei soll der Schwerpunkt des Unterkomitees auf den Prüfungsgegenstand (unter Bezugnahme auf Leitlinien und Normen der Verwaltung) gelegt und gleichzeitig ein Nutzen für die Öffentlichkeit erzeugt werden. Zudem soll sich das Projekt

auch mit IT-Tools befassen, die eine zielgerichtete Unterstützung der Prüfungsarbeit ermöglichen.

Des Weiteren wurde der Entwurf der „Leitlinien für die Nutzung der Arbeitsergebnisse der Innenrevision“ erörtert. Die Leitlinien umfassen eine doppelte Sichtweise der ORKB/Innenrevision: die einseitige Beziehung (also die Nutzung von Berichten, Feststellungen und Untersuchungen der Innenrevision für die Prüfungstätigkeit) und die zweiseitige Beziehung (Abstimmung der externen und der internen Prüfungstätigkeit). Die Diskussionen und der anschließende Dialog mit dem Projektverantwortlichen des FIPP führten zu mehreren Entscheidungen, die darauf abzielten, Doppelarbeit zu vermeiden, die FIPP-Verfahren zu berücksichtigen und sicherzustellen, dass die Projektbeiträge ähnlich ausgerichtet sind. Die weitere Arbeit, die auf der Sitzung geplant und genehmigt wurde, wird aufgrund der Auswirkungen der Corona-Pandemie Flexibilität erfordern.

Eines der Hauptergebnisse der Veranstaltung war – nach der Reform des Normsetzungsverfahrens der INTOSAI – die Festlegung der Rolle des Unterkomitees, das sich künftig mit Querschnittsfragen befassen will, die über den Bereich der internen Kontrolle hinausgehen, wie beispielsweise die Untersuchung, inwieweit die einschlägigen Normen und Leitlinien in verschiedenen Ländern umgesetzt werden.

Derzeit wird für die Ausrichtung der kommenden Sitzung (ursprüngliches Datum: Mai-Juni 2021, abhängig von der Pandemielage) ein Gastgeber gesucht.



SAI
YOUNG
LEADERS



FÜHREN IN DER CORONA-KRISE: NACHWUCHS-FÜHRUNGSKRÄFTE BERICHTEN ÜBER IHRE ERFahrungen



„Der wahre Test für das Führungsverhalten ist, wie gut man in einer Krise funktioniert“ – Brian Tracy, Motivationstrainer.

Gutes Führungsverhalten ist eine wichtige Triebkraft für Wandel, Wachstum und Leistungsfähigkeit der Rechnungshöfe. 2015 hat IDI das SAI Young Leaders-Programm (SYL) angestoßen, um Nachwuchsführungskräfte zu fördern und damit zur individuellen Qualifizierung und Entwicklung der Rechnungshöfe beizutragen. Der nunmehr zweite SYL-Jahrgang kam 2018 zusammen und besteht seitdem aus 21 Nachwuchskräften aus allen INTOSAI-Regionen.

Das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen betrachtet die Corona-Pandemie als globale Gesundheitskrise unserer Zeit und größte Herausforderung seit dem Zweiten Weltkrieg. Angesichts der neuen Normalität – Prüfungstätigkeit im Homeoffice und Flexibilisierung der Arbeit – ist die Anpassungsfähigkeit

auf Führungsebene für die Rechnungshöfe umso wichtiger, um gut durch die Krise zu kommen.

Um die Auswirkungen der Krise auf das Führungsverhalten besser zu verstehen, schildern die Nachwuchsführungskräfte ihre Ansichten und Erfahrungen zu Führungsstilen, mit denen Teams wirksam eingebunden und Kompetenzen zur Bewältigung der Corona-Krise gefördert werden können.

Trotz der großen geographischen Entfernungen werden gemeinsame Themen und ähnliche Führungsstile in Krisenzeiten deutlich. Betont wird zum einen die Bedeutung eines empathischen Führungsverhaltens gegenüber den Teammitgliedern, um ein sicheres und vertrauensvolles Arbeitsumfeld zu schaffen, sowie zum anderen der Stellenwert klarer und regelmäßiger Kommunikation und Flexibilität, um die Einsatzbereitschaft zu fördern. Für die Nachwuchskräfte besteht echte Führung darin, in allen Lebensbereichen, also beruflich und privat, Optimierung anzustreben und Menschen in ihrem Umfeld auf diesem Weg zu unterstützen und zu ermutigen.

„Für mich selbst war es eine emotionale Herausforderung. Ich habe aber gelernt den Druck, den ich mir selbst mache, zu reduzieren und situationsbezogen auf die täglichen Herausforderungen zu reagieren.“

Malebogo Sanah Mogapi, Botswana



Wie hat sich die neue Normalität auf das Führungsverhalten, auch in den Rechenhöfen, ausgewirkt?

Die Pandemie hat die Prüfungstätigkeit in Botswana erheblich beeinträchtigt. Unsere Leitung hat im Zuge des Lockdowns die Umsetzung des Arbeitsplans von April auf Mitte Mai 2020 verschoben, um die Anzahl der Beschäftigten in den Büros zu reduzieren. Auch wurden Flexibilisierungsmaßnahmen ergriffen, wie z.B. Telearbeit, gestaffelte Arbeitszeiten und Arbeitszeitreduzierung. Da Besprechungen nicht wie üblich abgehalten werden können, sind Führungskräfte für virtuelle Alternativen offen. Die Leitung zeigt Verständnis und Fristen wurden gelockert, da wir uns als Organisation letztlich in einem Lernprozess befinden.

Wie haben sich die Veränderungen auf Ihr Verhalten als Teamleiter und -motivator ausgewirkt?

Es war eine sehr harte Zeit und durch die gestaffelten Arbeitszeiten war die Koordinierung der Projekte und Teams nicht immer

einfach. Die Beschäftigten machen sich Sorgen, was von uns auch Einfühlungs- und Motivationsvermögen verlangt. Eine wirtschaftliche Planung und Durchführung von Prüfungen war wegen der häufigen Lockdowns schwer umsetzbar, weshalb wir im Rahmen unserer Möglichkeiten versucht haben, das Beste zu erreichen. Auch gibt es im Zusammenhang mit der Pandemie eine Menge Unsicherheiten. Für mich selbst war es eine emotionale Herausforderung. Ich habe aber gelernt den Druck, den ich mir selbst mache, zu reduzieren und situationsbezogen auf die täglichen Herausforderungen zu reagieren.

Welche Eigenschaften sind für Führungskräfte im Umgang mit dieser globalen Gesundheitskrise wichtig?

Um in dieser Krise eine gute Führungskraft zu sein braucht man vor allem Anpassungsfähigkeit und Aufgeschlossenheit – entscheidend ist, zuzuhören, von anderen zu lernen sowie Innovationsbereitschaft. Auch Einfühlungsvermögen ist unerlässlich – Führungskräfte begleiten den Übergang zur neuen Normalität und stimmen sich so gut wie möglich mit den Teammitgliedern ab. Integrität ist auch weiterhin von höchster Priorität, insbesondere da unsere Unabhängigkeit in der Krise noch wichtiger geworden ist.

„Eine gute und leistungsstarke Führungskraft ist in der Lage, ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen und so Optimismus und Motivation der Beschäftigten zu stärken.“

Sue Su, China



Wie hat sich die neue Normalität auf das Führungsverhalten, auch in den Rechenhöfen, ausgewirkt?

Offensichtlich sind die Auswirkungen im Kommunikationsbereich, weil wir nunmehr überwiegend elektronisch und indirekt kommunizieren. Vor der Pandemie begann ein Prüfungsvorhaben häufig mit einer Besprechung im Büro. Jetzt wird eine E-Mail versendet, man wartet auf die Antwort der Teammitglieder, wodurch sich Verzögerungen ergeben, was zu veränderten Arbeitsabläufen führt. Die neuen Rahmenbedingungen machen einen vorausschauenden Führungsstil erforderlich. Dies bedeutet, dass vor der Zuweisung einzelner Aufgaben entsprechende Arbeitspläne erstellt werden müssen. Da Kolleginnen und Kollegen in anderen Provinzen und Städten (außerhalb des Hauptsitzes in Peking) nicht in ihre Büros zurückkehren können, wurden vor Prüfungsbeginn detaillierte Leitlinien und sonstige Arbeitshilfen zur Verfügung gestellt.

Wie haben sich die Veränderungen auf Ihr Verhalten als Teamleiter und -motivator ausgewirkt?

Ich sehe mich zwar bereits als rationale und gelassene Führungskraft, aber die Krise hat mir gezeigt wie wichtig Fürsorge, Verständnis und Unterstützung sind. Grundlage für ein starkes Team ist eine emotionale Bindung, wobei ich persönlich in der Pandemie gelernt habe, dass es als Führungskraft durchaus in Ordnung ist, die Teammitglieder emotional zu unterstützen. Indem wir unsere Erfahrungen austauschen, haben wir unser Verständnis füreinander gestärkt. Es fühlt sich auch besser an eine Führungskraft zu sein, die sich wirklich um die persönlichen Belange der Beschäftigten kümmert.

Welche Eigenschaften sind für Führungskräfte im Umgang mit dieser globalen Gesundheitskrise wichtig?

Ein beliebtes altes Sprichwort in China besagt: „Hoffe auf das Beste und bereite dich auf das Schlimmste vor.“ In der Krise ist Hoffnung kostbar und eine gute und leistungsstarke Führungskraft ist in der Lage, ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen und so Optimismus und Motivation der Beschäftigten zu stärken. Die COVID-19-Pandemie ist eine beispiellose, risikobehaftete, globale Herausforderung. Führungskräfte sollten durch Wissensaustausch und geeignete Maßnahmen im Umgang mit der Pandemie darauf hinwirken, Ängste und Unsicherheiten zu verringern.

Für uns alle ist es eine schwere Zeit. Viele Menschen sind traurig und verzweifelt. Die Welt muss zusammenrücken und eine Familie werden, und wir müssen vereint und mitfühlend sein und uns Zeit nehmen, uns gegenseitig zu helfen.

„Sich auf neue Umstände einzustellen, wie gegenwärtig auf die Pandemie, wird uns helfen, Unvorhergesehenes und auch das Handeln und die Reaktionen anderer besser zu verstehen.“

Erick Alvarado Muñoz, Costa Rica



Wie hat sich die neue Normalität auf das Führungsverhalten, auch in den Rechnungshöfen, ausgewirkt?

Wir müssen uns bewusst werden, wie Führungsverhalten die Arbeits- und Lebensqualität beeinflusst und welche wichtige Rolle Führung in Zeiten des immer schneller werdenden Wandels und der zunehmenden Unbeständigkeit spielt. Angemessenes

Führungsverhalten ist wichtiger, aber auch schwieriger geworden, weil die neuen Rahmenbedingungen noch nicht festgelegt sind und die Führungsstile erst an die neuen Umstände und Bedürfnisse angepasst werden müssen.

Wie haben sich die Veränderungen auf Ihr Verhalten als Teamleiter und -motivator ausgewirkt?

Führungsverhalten einerseits sowie Qualität der Teamarbeit und Arbeitsleistung andererseits sind eng miteinander verknüpft, es geht vor allem um Zusammenarbeit, Austausch und Interaktion.

In Zeiten des stetigen Wandels gestaltet sich eine zielführende Kommunikation schwieriger, weil die nonverbale Interaktion wegfällt. Diese spielt aber für das Verstehen von Informationen beim Austausch über Aufgaben und Tätigkeiten eine bedeutende Rolle. So kann ich beispielsweise bei einer Besprechung im Büro Gesten und Reaktionen meiner Kolleg*innen erkennen, die in einer virtuellen Umgebung nicht vollständig sichtbar sind. Deshalb müssen wir lernen, klarer und bestimmter zu kommunizieren.

Welche Eigenschaften sind für Führungskräfte im Umgang mit dieser globalen Gesundheitskrise wichtig?

Belastbarkeit, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität sind die wichtigsten Führungsqualitäten. Sich auf neue Umstände einzustellen, wie gegenwärtig auf die Pandemie, wird uns helfen, Unvorhergesehenes und auch das Handeln und die Reaktionen anderer besser zu verstehen.

Führungskräfte müssen ihre emotionale Intelligenz, ihr Einfühlungsvermögen und ihre Personalführungskompetenzen stärken und entsprechend anwenden. Darüber hinaus können durch eine effektivere Kommunikation Informationen besser vermittelt und damit Verhaltens- und Handlungsweisen gesteuert werden.

„Effektives Führungsverhalten ist in Krisenzeiten essenziell, insbesondere wenn es sich um langwierige Krisen wie die Corona-Pandemie handelt. Starke Führungsqualitäten sind entscheidend, da eine fragmentierte Führung auch zu fragmentierten Organisationen führt.“

Abdourahman Badjie, Gambia



Wie hat sich die neue Normalität auf das Führungsverhalten, auch in den Rechnungshöfen, ausgewirkt?

Durch die Pandemie hat sich unsere Kommunikation verändert – häufiger Austausch kann die Verständigung optimieren. Die Krise hat auch den Zusammenhalt in den Teams gestärkt und uns gezeigt, wie wichtig die Fürsorgepflicht

der Führungskräfte ist.

Wie haben sich die Veränderungen auf Ihr Verhalten als Teamleiter und -motivator ausgewirkt?

In Krisenzeiten sind Führungsqualitäten besonders gefragt. Eine starke Führung bedeutet ein starkes Team. Ich versuche, mit gutem Beispiel voranzugehen und Aufgaben zu delegieren, um die Eigenverantwortung zu stärken. Dadurch werden die Beschäftigten

motiviert und die Aufmerksamkeit wird von den negativen Auswirkungen der Pandemie weg gelenkt.

Ich erinnere mein Team regelmäßig daran, die Schutz- und Hygieneregeln einzuhalten und den Fokus auf die Prüfungsaufgaben zu richten. Sich wegen der Pandemie Sorgen zu machen ist kräftezehrend, wir können aber wenig daran ändern. Die Einheit im Team ist entscheidend, damit wir uns auf das konzentrieren, was wirklich wesentlich ist – auf persönlicher und dienstlicher Ebene.

Welche Eigenschaften sind für Führungskräfte im Umgang mit dieser globalen Gesundheitskrise wichtig?

Effektives Führungsverhalten ist in Krisenzeiten essenziell, insbesondere wenn es sich um langwierige Krisen wie die Corona-Pandemie handelt.

Starke Führungsqualitäten sind entscheidend, da eine fragmentierte Führung auch zu fragmentierten Organisationen führt. Krisen sind ein temporärer und kein Dauerzustand, das sollte uns immer bewusst sein.

„Führungskräfte müssen mehr denn je empathisch, unterstützend und ermutigend agieren, um die Beschäftigten zu motivieren, damit wir gemeinsam an der Herausforderung wachsen.“

Kelisha Salmon, Jamaika



Wie hat sich die neue Normalität auf das Führungsverhalten, auch in den Rechnungshöfen, ausgewirkt?

Die Pandemie hat zweifelsohne Veränderungen angestoßen. Der Rechnungshof hat ein hybrides Arbeitsmodell eingeführt, das es den Beschäftigten erlaubt, sowohl im Büro als auch von zuhause aus zu arbeiten. Bei Ausbruch

der Pandemie in Jamaika hat die Leitung des Rechnungshofes einen mitarbeiterorientierten Führungsstil umgesetzt. Damit hat sie Empathie und Verständnis gezeigt und gleichzeitig die kontinuierliche Aufgabenerfüllung sichergestellt unter Wahrung des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten. Die Kommunikation wurde gestärkt und Schutzmaßnahmen zur Eindämmung der Verbreitung des Virus umgesetzt.

Wie haben sich die Veränderungen auf Ihr Verhalten als Teamleiter und -motivator ausgewirkt?

Durch die Grenzen unserer IT-Systeme und Infrastruktur bekamen wir bei der Erreichung der Meilensteile große Schwierigkeiten,

allerdings wurden uns auch neue Wege der Vernetzung und des Zusammenarbeitens aufgezeigt. Durch die Telearbeit habe ich gelernt, mit meinen Erwartungen umzugehen und mehr zeitlichen Puffer vorzusehen, um unnötigen Stress zu vermeiden, der sich negativ auf die Work-Life-Balance auswirkt. Durch neue Priorisierungen und stärkere Aufgabendelegierung haben wir uns mehr auf Tätigkeiten konzentriert, die für die Teams auch kurzfristig erfolgsversprechend sind. Damit konnten wir gegenseitiges Vertrauen und Verlässlichkeit stärken.

Welche Eigenschaften sind für Führungskräfte im Umgang mit dieser globalen Gesundheitskrise wichtig?

Die Pandemie stellt eine beispiellose Krise dar, die große Unsicherheit, Angst und Besorgnis hervorruft. Führungskräfte müssen mehr denn je empathisch, unterstützend und ermutigend agieren, um die Beschäftigten zu motivieren, damit wir gemeinsam an der Herausforderung wachsen. Zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen und zur Abfederung der wirtschaftlichen Folgen brauchen wir kreatives Denken, um neue Chancen zu erkennen und zu nutzen. Räumliche Distanz und flexibles Arbeiten erfordern von den Führungskräften, das Vertrauen der verschiedenen Stakeholder zu stärken und gleichzeitig die Work-Life-Balance der Beschäftigten zu schützen.

„Die gegebenen Umstände erfordern, dass wir Pläne überarbeiten und kreative Lösungen finden, um angesichts räumlicher Distanz auch weiterhin wirksam zu arbeiten, zusammenzuarbeiten und uns gegenseitig zu unterstützen. Als Team haben wir Wege gefunden, Probleme anzugehen und aus Erfahrungen zu lernen.“

Nicaria O. Stewart, Jamaika



Wie hat sich die neue Normalität auf das Führungsverhalten, auch in den Rechnungshöfen, ausgewirkt?

Diese beispiellose und ungewöhnliche Zeit erfordert ein flexibles Führungsverhalten. Sie zwingt uns, die Kommunikation zu räumlich entfernten Kollegen und geprüften Stellen wirksam zu gestalten. Gleichzeitig müssen wir umsichtig handeln, wenn wir

Prüfungsschwerpunkte verlagern, um dabei den Erwartungen aller Interessenträger ausreichend Rechnung zu tragen. Angst, Sorgen und Unsicherheit sollten die Führungskräfte ernst nehmen und die Beschäftigten motivieren, indem sie eine geeignete Kommunikation und Interaktion sicherstellen, damit sich die Beschäftigten trotz räumlicher Entfernung als Teil des Teams fühlen.

Wie haben sich die Veränderungen auf Ihr Verhalten als Teamleiter und -motivator ausgewirkt?

Die größte Veränderung ist die Führung aus der Ferne, gleichzeitig Arbeit und Familie miteinander in Einklang zu bringen und

dabei möglichst umsichtig vorzugehen. Hinsichtlich Work-Life-Balance läuft nicht immer alles reibungslos, insbesondere wenn die technische Infrastruktur unerwartet aussetzt oder familiäre Verpflichtungen Vorrang haben. Die Erkenntnis, dass zahlreiche Teammitglieder persönliche Sorgen haben, führt zu häufigerem Austausch, Empathie und Mitgefühl. Die gegebenen Umstände erfordern, dass wir Pläne überarbeiten und kreative Lösungen finden, um angesichts räumlicher Distanz auch weiterhin wirksam zu arbeiten, zusammenzuarbeiten und uns gegenseitig zu unterstützen. Als Team haben wir Wege gefunden, Probleme anzugehen und aus Erfahrungen zu lernen.

Welche Eigenschaften sind für Führungskräfte im Umgang mit dieser globalen Gesundheitskrise wichtig?

Die Führungskräfte müssen trotz der räumlichen Distanz auch weiterhin Teams aufbauen, die erfolgreich arbeiten. Dies erfordert in hohem Maße emotionale Intelligenz, Empathie und Motivationsfähigkeit. Führungskräfte sollten sich ehrlich, besonnen und rational verhalten und mitarbeiterorientiert agieren. Wirksames Führungsverhalten verlangt ein flexibles, situationsgerechtes bzw. teamorientiertes Vorgehen. Eine offene Kommunikation stärkt den Zusammenhalt und die teaminternen Beziehungen, was sich positiv auf die Arbeitsleistung auswirkt.

"Ich kommuniziere viel, vermittele klare Botschaften, setze Prioritäten und treffe wohlüberlegte Entscheidungen. Als Team arbeiten wir zielorientiert."

Qendresa Mulaj, Kosovo



Wie hat sich die neue Normalität auf das Führungsverhalten, auch in den Rechnungshöfen, ausgewirkt?

Wir befinden uns plötzlich in einer globalen Krise, die für uns alle eine Bedrohung darstellt und sowohl berufliche als auch persönliche Auswirkungen mit sich bringt. Alle Organisationen, einschließlich der

Rechnungshöfe, müssen sich an diese neue Normalität anpassen und alternative Wege der Aufgabenwahrnehmung finden. Dabei ist es wichtig, dass Führungskräfte sowohl mitarbeiterorientiert als auch zielorientiert handeln, um eine erfolgreiche und rechtzeitige Aufgabenerfüllung auch weiterhin sicherzustellen.

Dank eines transformativen Führungsstils konnten wir ein Gleichgewicht zwischen Fürsorgepflicht und Mitarbeitermotivation finden

und dabei gleichzeitig die Aufgaben unseres Rechnungshofes erfolgreich wahrnehmen.

Wie haben sich die Veränderungen auf Ihr Verhalten als Teamleiter und -motivator ausgewirkt?

Während der Pandemie ist es sehr schwierig, Konzentration und Engagement im Team aufrechtzuerhalten, was sich letztlich auch auf die Erreichung der Zielvorgaben auswirken kann.

Die weitere Entwicklung der Lage ist immer noch unvorhersehbar. Daher kommuniziere ich viel, vermittele klare Botschaften, setze Prioritäten und treffe wohlüberlegte Entscheidungen. Als Team arbeiten wir zielorientiert.

Welche Eigenschaften sind für Führungskräfte im Umgang mit dieser globalen Gesundheitskrise wichtig?

- Communication;
- Confidence;
- Compassion; and
- Collaboration.

"Der Umgang mit der globalen Gesundheitskrise erfordert ein höheres Maß an gegenseitigem Verständnis und Empathie, da diese sowohl persönliche als auch berufliche Auswirkungen mit sich bringt."

Mohd Nazim Mat Siam, Malaysia



Wie hat sich die neue Normalität auf das Führungsverhalten, auch in den Rechnungshöfen, ausgewirkt?

Angesichts dieser neuen Normalität und der vielfältigen Herausforderungen bei der Prüfungsarbeit ist ein partizipativ-demokratischer Führungsstil vorteilhaft.

Sonst übliche Methoden wie die Akteneinsicht bei der geprüften Stelle vor Ort sind in Pandemiezeiten nicht effektiv, da die Arbeit hauptsächlich im Homeoffice erfolgt.

Hier ist ein flexibles Vorgehen der Führungskräfte gefragt: Sie müssen Besprechungen und verschiedene zeitliche Vorgaben koordinieren, örtliche Erhebungen verschieben und übergehen auf virtuelle Kommunikation.

Wie haben sich die Veränderungen auf Ihr Verhalten als Teamleiter und -motivator ausgewirkt?

Die räumliche Distanz beeinflusst die Wirksamkeit der Prüfungsarbeit. Dies hängt insbesondere mit den Verzögerungen zusammen, die sich durch die Umstellung der Beschäftigten auf die neuen Bedingungen und Abläufe ergeben haben. Arbeitswelt und Freizeit haben sich vermischt, daher brauchen wir flexible Arbeitsmodelle und Arbeitszeiten.

Welche Eigenschaften sind für Führungskräfte im Umgang mit dieser globalen Gesundheitskrise wichtig?

Der Umgang mit der globalen Gesundheitskrise erfordert ein höheres Maß an gegenseitigem Verständnis und Empathie, da diese sowohl persönliche als auch berufliche Auswirkungen mit sich bringt.

Gefragt ist vor allem Anpassungsfähigkeit – die schnelle Anpassung an neue Gegebenheiten, auch an die verstärkte virtuelle Kommunikation und daran, dass Berichte und Schriftstücke elektronisch erhalten werden und Arbeitszeiten flexibel gestaltet sind.

„Die Pandemie bringt Ungewissheit für die Zukunft mit sich, aber Führungskräfte können durch eine positive Einstellung, klare Kommunikation und vorbildhaftes Verhalten den Wandel annehmen und so zum Abbau von Sorgen und Ängsten beitragen.“

Huda Said Al Wahaibi, Oman



Wie hat sich die neue Normalität auf das Führungsverhalten, auch in den Rechnungshöfen, ausgewirkt?

Die Pandemie trifft jeden – Menschen und Organisationen. Durch die neuen Gegebenheiten mussten Führungsstile angepasst und weiterentwickelt werden, um den Auswirkungen auf die Arbeitswelt entsprechend Rechnung zu tragen.

Organisationen, auch die Rechnungshöfe, haben verstärkt auf elektronische Kommunikation und Telearbeit umgestellt, was aber teilweise aufgrund fehlender notwendiger Infrastruktur und Mittelausstattung schwierig umzusetzen ist.

Wie haben sich die Veränderungen auf Ihr Verhalten als Teamleiter und -motivator ausgewirkt?

Im Oman begann die Krise Mitte Februar 2020 und ab Mitte März wurde auf Telearbeit umgestellt. Prüfungspläne wurden fertiggestellt und die Aufgaben auf die verschiedenen Teams verteilt. Virtuelle Besprechungen haben den persönlichen Kontakt ersetzt. Prüfungsvorhaben, die auf vorher festgelegten Fristen beruhten, wurden stärker aufgaben- und zielbezogen durchgeführt.

Beruflich und persönlich haben wir als Führungskräfte durch die Anpassung an die Auswirkungen der Pandemie wertvolle Erfahrungen sammeln können.

Welche Eigenschaften sind für Führungskräfte im Umgang mit dieser globalen Gesundheitskrise wichtig?

Die globale Krise stellt besondere Anforderungen an die Führungskräfte, wie beispielsweise die Bereitschaft zu Veränderungen. Die Pandemie bringt Ungewissheit für die Zukunft mit sich, aber Führungskräfte können durch eine positive Einstellung, klare Kommunikation und vorbildhaftes Verhalten den Wandel annehmen und so zum Abbau von Sorgen und Ängsten beitragen.

„Führen und Arbeiten aus der Distanz gewinnen an Bedeutung und führen zu einem Wandel, der Flexibilität und virtuelle Führungskompetenz erfordert.“

Raymond Veratau, Papua Neuguinea



Wie hat sich die neue Normalität auf das Führungsverhalten, auch in den Rechnungshöfen, ausgewirkt?

Die neue Normalität beeinträchtigt die Kommunikation, die Wahrnehmung und Delegation von Aufgaben, die Handlungsfähigkeit und vor allem Leitbild und Ziele der Organisationen. Im Allgemeinen reagieren Organisationen und auch die

Rechnungshöfe auf die Krise, indem sie elektronische Verfahren ausbauen, um ihre Aufgaben auch weiterhin wirksam wahrnehmen zu können. Führungskräfte sind mit zunehmender Komplexität der Aufgaben und angesichts fehlender Orientierungspunkte auf kreative Ansätze angewiesen. Führen und Arbeiten aus der Distanz gewinnen an Bedeutung und führen zu einem Wandel, der Flexibilität und virtuelle Führungskompetenz erfordert.

Wie haben sich die Veränderungen auf Ihr Verhalten als Teamleiter und -motivator ausgewirkt?

Der Umgang mit operativen Risiken in einer Krisensituation ist schwierig. Einerseits müssen die übertragenen Aufgaben erfüllt werden, andererseits die gesetzlichen Vorgaben erfüllt und auf

die durch die Pandemie benachteiligten Interessengruppen Rücksicht genommen werden. Diese Veränderungen schränken das Führungsverhalten ein, Kommunikation findet seltener statt und ist weniger umfassend, was zu Ängsten, Unsicherheit und halbherzigen Entscheidungen führt.

Welche Eigenschaften sind für Führungskräfte im Umgang mit dieser globalen Gesundheitskrise wichtig?

Die neue Situation erlaubt es Führungskräften Zielsetzungen und Verfahren neu festzulegen und Führungsverhalten anzupassen. Bei der Krisenbewältigung sind aus verhaltensbezogener Sicht gute Intuition und umsichtige Entscheidungen gefragt, insbesondere zur Stärkung der Beziehungen.

Einsatzbereitschaft und Engagement sind eine wichtige Grundlage, und gute Führungskräfte sollten bei der Umsetzung von Strategien und der Erreichung von Zielen kreatives und innovatives Verhalten fördern.

Da persönliche Kontakte nur eingeschränkt möglich sind, werden neue Ansätze gebraucht, bei denen die technologischen Möglichkeiten ausgeschöpft werden. Wichtig ist eine regelmäßige, klare, umfassende und zielführende Kommunikation, um eigenständiges Arbeiten und wirksame Aufgabendelegation und somit auch die Rolle der Führungskräfte – insbesondere in Krisensituationen – zu stärken.

"Gute Führungskräfte sind in der Lage, sich an unterschiedliche Gegebenheiten anzupassen, bei Problemen mehrere Herangehensweisen zu erkennen, und sie sind offen für den Rat anderer."

Mounira Snoussi, Tunesien



Wie hat sich die neue Normalität auf das Führungsverhalten, auch in den Rechnungshöfen, ausgewirkt?

Die Pandemie hat Organisationen sowohl aus finanzieller als auch aus operativer Sicht hart getroffen. Auch die Rechnungshöfe mussten Präventionsmaßnahmen ergreifen, um ihr Personal zu schützen und stützen sich bei ihrer Aufgabenwahrnehmung nun mehr auf die Akteneinsicht. Führungskräfte mussten über neue und flexiblere Arbeitsmethoden entscheiden. Durch COVID-19 sahen sich die Rechnungshöfe zudem gezwungen, ihre Tätigkeiten anzupassen und auch Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung zu prüfen. Es handelt sich um schwierige Entscheidungen, die jedoch die Stellung der externen Finanzkontrolle als nützliche, aktive und wirksame Institutionen gestärkt haben. Die Rechnungshöfe haben die Gelegenheit als Wegbereiter kreative Initiativen umzusetzen, und dabei die Beziehung zu den Interessenträgern zu stärken.

Wie haben sich die Veränderungen auf Ihr Verhalten als Teamleiter und -motivator ausgewirkt?

Bei der Einführung der Telearbeit kann es Bedenken hinsichtlich der Einsatzbereitschaft der Beschäftigten und einer der Situation

angemessenen Führung geben. Führungskräfte können Teams unterstützen indem die erforderliche Hard- und Software zur Verfügung gestellt und so eine wirksame Aufgabenwahrnehmung gewährleistet wird. Um die Leistungsbereitschaft und das Vertrauen der Beschäftigten zu fördern, spielt empathisches Verhalten eine große Rolle. Wichtig ist zudem, Jahresarbeitspläne ausführlich zu erörtern und Beschäftigte bei Möglichkeiten zur Fortbildung zu unterstützen.

Welche Eigenschaften sind für Führungskräfte im Umgang mit dieser globalen Gesundheitskrise wichtig?

Für Führungskräfte ist es entscheidend, klar, präzise und zeitnah zu kommunizieren, und sich empathisch zu verhalten, um die Beschäftigten zu motivieren und die Teamarbeit zu stärken. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist nach wie vor ausschlaggebend, genauso wie die Fähigkeit zur Mitarbeitermotivierung und Selbstkontrolle. Führungskräfte mit Leitungsaufgaben müssen den Teamzusammenhalt sicherstellen. Von zentraler Bedeutung ist geistige Flexibilität, denn sie erlaubt es Stress, Ängste und Überlastung zu vermeiden und führt so – in einem unsicheren Umfeld – zu rationaleren und fundierteren Entscheidungen. Jeder schätzt es, wenn alles nach Plan verläuft. Gute Führungskräfte sind in der Lage, sich an unterschiedliche Gegebenheiten anzupassen, bei Problemen mehrere Herangehensweisen zu erkennen, und sie sind offen für den Rat anderer. Kreatives Denken zeichnet sich dadurch aus, dass Herausforderungen angenommen und alle Interessenträger einbezogen werden

"Kluge Entscheidungen sind wichtiger denn je und verlangen von den Führungskräften kritisches Denken, den Austausch mit Fachleuten sowie planvolles Vorgehen."

Emine Ersöz, Türkei



Wie hat sich die neue Normalität auf das Führungsverhalten, auch in den Rechnungshöfen, ausgewirkt?

Auch wenn Gesellschaft, Wirtschaft und Organisationen erst noch lernen müssen, mit den neuen Gegebenheiten umzugehen, ist schon spürbar, dass wir zur alten Normalität zumindest kurzfristig nicht mehr zurückkehren werden. Daher müssen innovative und geeignete Wege gefunden werden, um unsere Aufgaben weiterhin wirksam wahrzunehmen. Da die externe Finanzkontrolle bei der Sicherung der Transparenz staatlichen Handelns eine bedeutende Rolle spielt, sind Prüfungstätigkeit und Einbindung der Interessenträger weiterhin sehr wichtig. Eine effektive Anpassung der Strategien, Arbeits- und Prüfungspläne sowie der Einsatz von IT-Tools, um Prüfungen auf elektronischem Wege durchzuführen, wird den Rechnungshöfen bei der Erreichung ihrer Ziele während der Pandemie nutzen.

Wie haben sich die Veränderungen auf Ihr Verhalten als Teamleiter und -motivator ausgewirkt?

Seit Ausbruch der Pandemie ist die Kommunikation eine große Herausforderung, da virtuelle Besprechungen die persönliche Interaktion abgelöst haben. Schwierigkeiten ergeben sich auch bei der Führung und der Zusammenarbeit, insbesondere bei der Festlegung von Arbeitsanforderungen und Fristen. Organisationsfähigkeit, Flexibilität und Einsatzbereitschaft werden so zu Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte. In der Krise konnte ich dank der Priorisierung der Ziele des Teams und der Stärkung der Eigenverantwortung die Fortführung unserer Aufgaben sicherstellen. Um den Zusammenhalt zu stärken, kommuniziere ich so viel wie möglich und nutze dabei alle verfügbaren Plattformen. Flexibilität spielt eine wichtige Rolle, um die Aufgaben auch weiterhin fristgerecht und gut zu erfüllen.

Welche Eigenschaften sind für Führungskräfte im Umgang mit dieser globalen Gesundheitskrise wichtig?

Auf der ganzen Welt stehen Führungskräfte vor dem Dilemma einerseits die Sicherheit der Bürger*innen und Mitarbeiter*innen zu garantieren und gleichzeitig die wirtschaftliche und operative Stabilität aufrechtzuerhalten. Eine transparente Kommunikation mit den Interessenträgern ist für Aufbau und Wahrung des Vertrauens von entscheidender Bedeutung, damit Ängste und Unsicherheit verhindert werden. Kluge Entscheidungen sind wichtiger denn je und verlangen von den Führungskräften kritisches Denken, den Austausch mit Fachleuten sowie planvolles Vorgehen.

INTOSAI PFAC COVID-19 INITIATIVE

www.intosaicovid19.org

WEBSITE DER COVID-19-INITIATIVE DES INTOSAI PFAC JETZT ONLINE

Die COVID-19-Initiative des Komitees für Politik, Finanzen und Verwaltung (englische Abkürzung: PFAC) hat eine Website eingerichtet, um INTOSAI und die Rechnungshöfe bei ihrer Aufgabenerfüllung unter diesen neuen und schwierigen Bedingungen zu unterstützen.

Die COVID-19-Initiative des PFAC als Reaktion auf die Pandemie wurde vom Leiter des GAO und stellvertretendem Vorsitzenden des PFAC, Gene L. Dodaro, zusammen mit dem Vorsitzenden des PFAC und Leiter des saudi-arabischen Rechnungshofes, Dr. Hussam Alangari, am 13. April 2020 bekannt gegeben.

Ziel der Initiative ist es, die Fortführung der Tätigkeiten der INTOSAI und der ORKB sicherzustellen sowie hierfür praxis- und prüfungsbezogene Informationen zur Verfügung zu stellen. Zudem soll ein Bericht über gewonnene Erkenntnisse erstellt werden, wie in Zukunft vergleichbare Situationen verhindert bzw. deren Auswirkungen soweit wie möglich eingedämmt werden können.

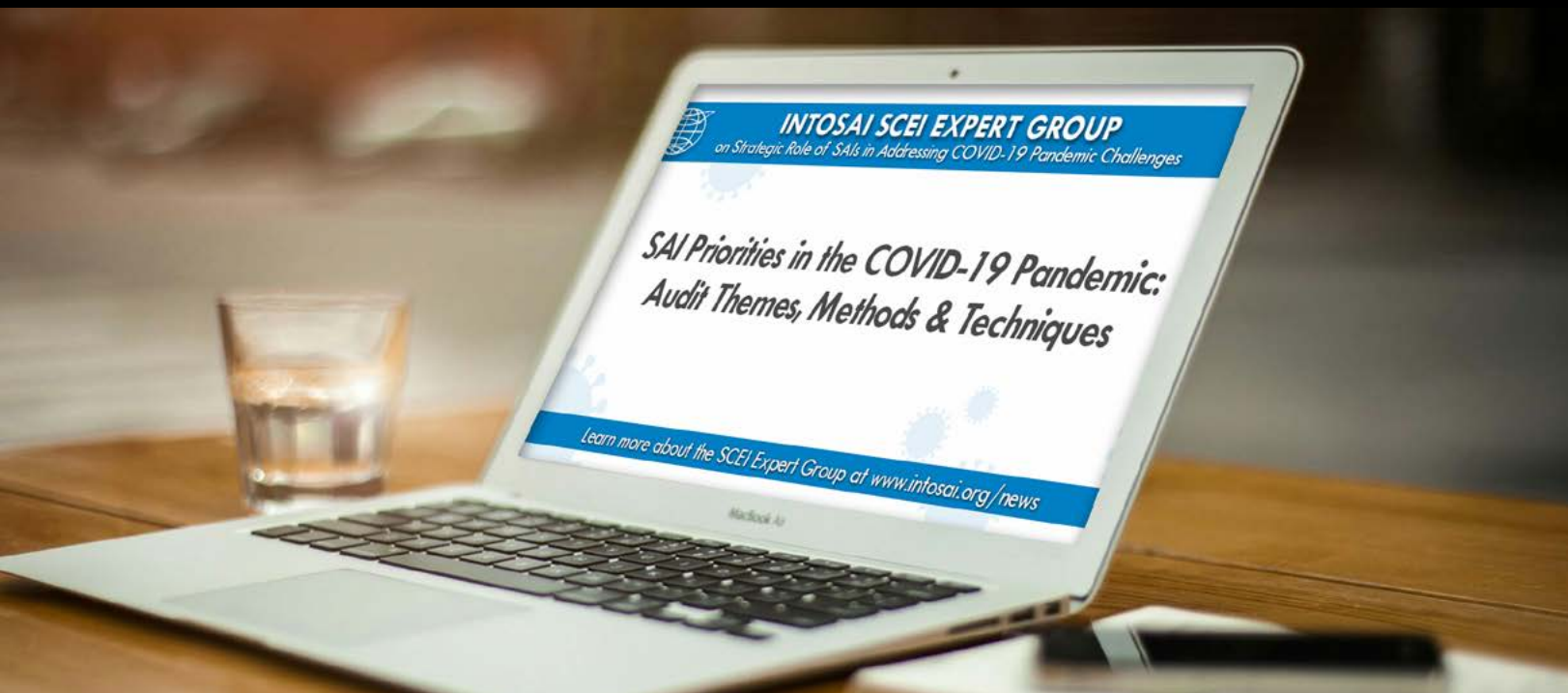
Die Website der Initiative, auf der sich seit dem Start mehr als 1700 Besucher angemeldet haben, bietet neben nützlichen Hinweisen, wie die Funktionsfähigkeit der externen Finanzkontrolle während der Pandemie aufrechterhalten werden

kann, auch Informationen zu Telearbeit, IT-Tools für virtuelle Sitzungen, Methoden für die begleitende Prüfung sowie Schulungsmaßnahmen. Verfügbar sind auch Prüfungsergebnisse zu verschiedenen Themen, einschließlich Pandemieprävention, -planung und -reaktion; Informationen zu bisherigen Prüfungen zu Epidemien, wie z.B. Ebola; sowie geplante Prüfungen von Corona-Maßnahmen und Berichte verschiedener ORKB. Seit dem Start Mitte Mai steigen die Besucherzahlen auf der Website, wobei Nutzer aus aller Welt vertreten sind.

Die Initiative wird nach kurzer Zeit in das vom russischen Rechnungshof geleitete Aufsichtskomitee für neu aufkommende Themen (englische Abkürzung: SCEI) übergehen, wobei die Rolle des GAO als SCEI-Vizevorsitzender zu einem reibungslosen Übergang beitragen wird.

Die Website ist das Ergebnis einer Zusammenarbeit der PFAC-Mitglieder sowie weiterer ORKB und INTOSAI-Partnerorganisationen. Bitte senden Sie Ihre Informationen oder Anregungen, die für die INTOSAI-Gemeinschaft von Nutzen sein könnten, an: intosaicovid19@gao.gov.

Besuchen Sie unsere Website unter: www.intosaicovid19.org.



EINSETZUNG EINER EXPERTENGRUPPE UND AUSRICHTUNG EINES WEBINARS

Das Aufsichtskomitee für neu auftretende Themen (englische Abkürzung: SCEI) der INTOSAI hat als langfristige Antwort auf die Krise und als Fortführung der COVID-19-Initiative des Komitees für Politik, Finanzen und Verwaltung der INTOSAI eine Expertengruppe für die strategische Ausrichtung der ORKB im Umgang mit den Auswirkungen der Pandemie eingesetzt.

Zu den Hauptzielen der Expertengruppe gehören die Stärkung der INTOSAI für künftige Krisen, Steigerung der Wirksamkeit und des Nutzens der externen Finanzkontrolle sowie Initiierung einer langfristigen Prüfungszusammenarbeit im Bereich Gesundheitswesen.

„Die Expertengruppe ist ein zentraler Ansprechpartner für Verfahren, Technologien und Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemieauswirkungen...alle können sich an die Expertengruppe wenden“ betonte der Leiter des russischen Rechnungshofes und Vorsitzende von INTOSAI und des SCEI, Aleksei Kudrin, in seiner [Videobotschaft](#) im Juni 2020.

Kudrin bestätigte die Bedeutung des Informationsaustauschs zwischen den ORKB und die Nutzung der Erfahrungen und Erkenntnisse der internationalen Gemeinschaft, um flexible Ansätze zu erarbeiten und künftig auf ähnliche Herausforderungen besser reagieren zu können. Diese Zielsetzung war

auch der Anlass für das erste Webinar der Expertengruppe am 22. Juni 2020. Unter dem Thema „Prioritäten von ORKB während der COVID-19-Pandemie: Prüft Themen, -methoden und -verfahren“ kamen 200 Delegierte aus der gesamten INTOSAI-Gemeinschaft – Vertreter des Generalsekretariats, Zielvorsitzende, Vertreter der Regionen und der ORKB – zusammen, um aktuelle Themen zu erörtern, u.a.:

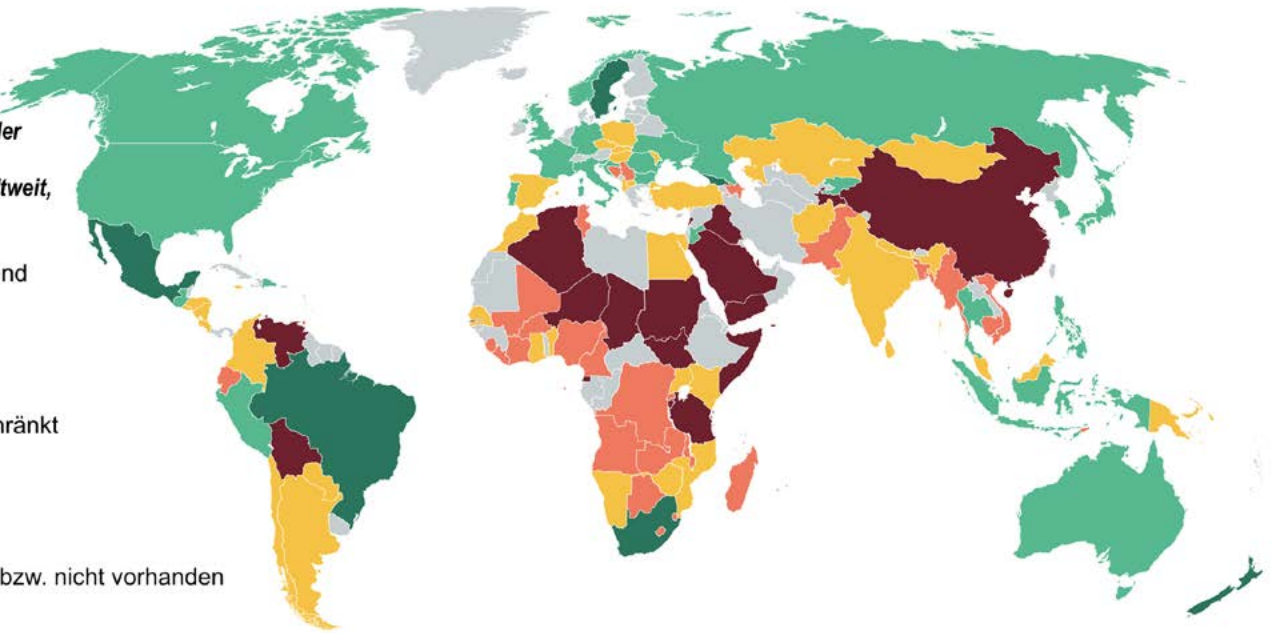
- Prüfung der Maßnahmen zur Krisenbekämpfung
- Beschaffungswesen und Korruptionsrisiken
- Herausforderungen auf dem Höhepunkt der Corona-Krise
- Ausblick auf die Auswirkungen auf die Prüfungstätigkeit
- Anpassung der Prüfungstätigkeit
- Ausblick, wie sich die Rolle der Rechnungshöfe im Hinblick auf die Förderung von Good Governance entwickeln wird.

„In diesen schwierigen Zeiten muss INTOSAI die Mitglieder so wirksam wie möglich unterstützen, und ich bin überzeugt, dass die Expertengruppe den Rechnungshöfen eine gute Hilfe sein wird, um die Auswirkungen der Corona-Pandemie zu bewältigen“, so die INTOSAI-Generalsekretärin und Präsidentin des österreichischen Rechnungshofes, Dr. Margit Kraker.

Die Zusammenfassung des Webinars ist [hier](#) verfügbar.

Transparenz der öffentlichen Haushalte weltweit, OBS 2019

- umfassend (81–100)
- hoch (61–80)
- eingeschränkt (41–60)
- gering (21–40)
- minimal bzw. nicht vorhanden (0–20)



STAATLICHE MASSNAHMEN GEGEN DIE PANDEMIE: HERAUSFORDERUNGEN FÜR TRANSPARENZ UND KONTROLLE

von Claire Schouten, Referentin, International Budget Partnership, cschouten@internationalbudget.org

Inmitten der globalen Pandemie, in der weltweit neue Ausgabenpakete geschnürt werden müssen, geben die Ergebnisse der [Umfrage zur Haushaltstransparenz](#) (Open Budget Survey, OBS) der [International Budget Partnership](#) (IBP) Anlass zur Besorgnis: In vier von fünf der 117 bewerteten Staaten wurde der Mindestwert für eine angemessene Haushaltstransparenz und -kontrolle nach internationalen Standards nicht erreicht.

Die Auswertung zeigt, dass allzu oft versäumt wird, zentrale Haushaltsdokumente zu veröffentlichen, aus denen der haushaltspolitische Ansatz, zugrunde liegende Entscheidungen und Ergebnisse klar hervorgehen. Weltweit wird ein Drittel dieser wichtigen Haushaltsdokumente der Öffentlichkeit nicht zugänglich gemacht. Auffallend ist beispielsweise, dass in 33% der Länder der Jahresbericht zu den Prüfungsergebnissen nicht zeitnah online veröffentlicht wird.

Aktuelle Untersuchungen der IBP und anderer Organisationen zeigen, dass dank frei verfügbarer Haushaltsinformationen, mit denen Transparenz, Partizipation am Haushaltsverfahren und Rechenschaftspflicht gefördert werden, in vielen Länder soziale und wirtschaftliche Entwicklungschancen möglich sind.

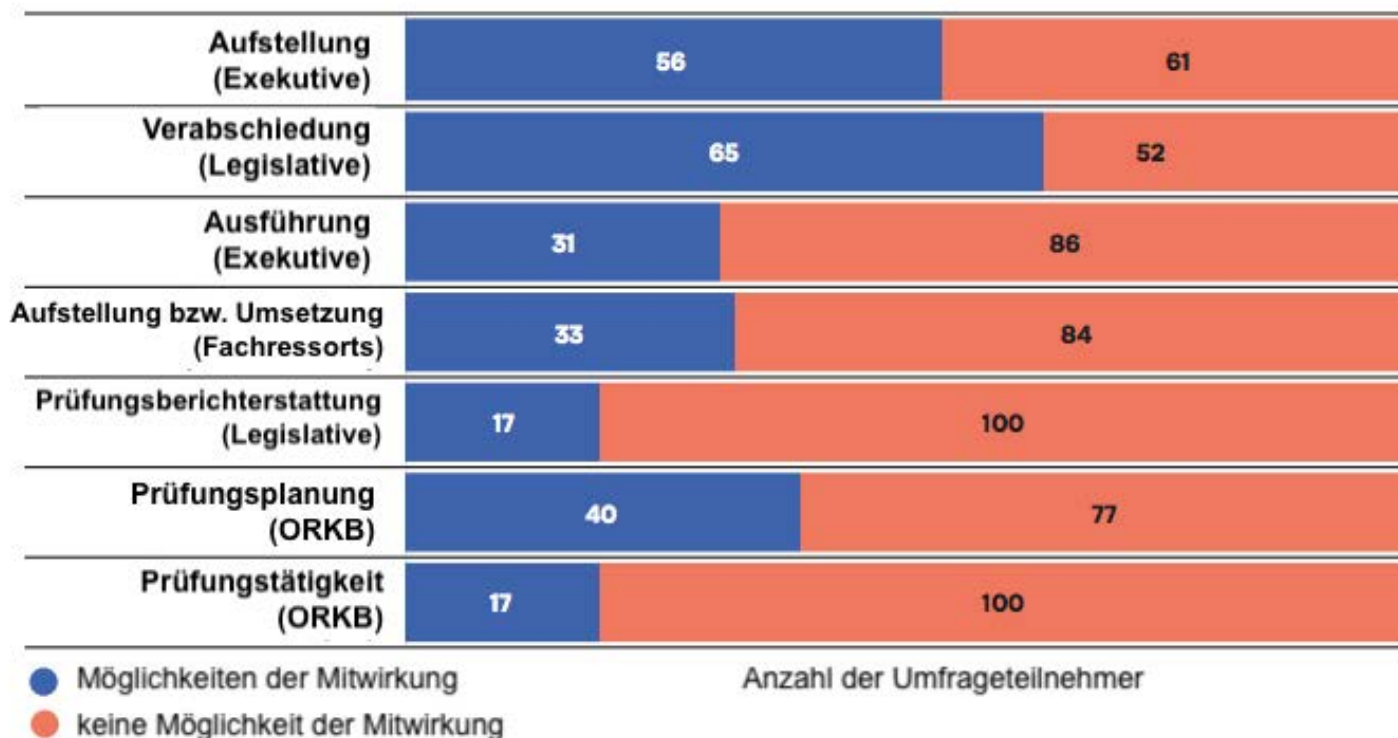
Zwar wurde die OBS 2019 erst kurz vor dem Ausbruch der Pandemie fertig gestellt, sie erlaubt aber dennoch einen aussagekräftigen Einblick in die aktuelle Praxis und gibt Aufschluss über Verfahren zur Offenlegung von Haushalten, zu Möglichkeiten der Einbeziehung der Öffentlichkeit und zur wirksamen Ausgestaltung von Kontrollmechanismen. Themen und Ergebnisse der Umfrage sind u.a.:

- Bei der Frage der **Haushaltstransparenz** werden die öffentliche Verfügbarkeit und Aussagekraft der zentralen – nach Maßgabe der geltenden internationalen Normen – zu veröffentlichenden Haushaltsdokumente bewertet und dabei insbesondere der Informationsumfang und die zeitnahe Veröffentlichung im Internet als Kriterien herangezogen.

Der weltweite Durchschnittswert für Transparenz lag bei 45 von 100 Punkten und somit knapp unter dem Wert von 61, dessen Erreichen als Mindestwert angesehen wird, um einen fundierten öffentlichen Diskurs zu ermöglichen.

31 Staaten (darunter in den letzten beiden OBS-Umfragen Guatemala, Indonesien, die Kirgisische Republik und Ukraine) haben diesen Schwellenwert erreicht bzw. überschritten, wodurch deutlich wird, dass eine Mindesttransparenz auch unabhängig von der Staatsform möglich ist.

ÜBERSICHT 1: MÖGLICHKEITEN DER MITWIRKUNG



Beispiele für eine hohe Transparenz des öffentlichen Haushalts finden sich in sechs der sieben Regionen weltweit.

- Bei der Bewertung der **öffentlichen Mitwirkung** sind die formalen Möglichkeiten maßgeblich, mit denen sich Organisationen der Zivilgesellschaft und Einzelpersonen einbringen und zum Haushaltsverfahren beitragen können. Mit 14 von 100 Punkten fällt der weltweite Durchschnittswert sehr niedrig aus. Bei der Umfrage wurden in drei Bereichen (Exekutive, Legislative und ORKB) sieben Mitwirkungsverfahren betrachtet, u.a.: öffentliche Konsultationen, Einbringen von Vorschlägen, Bürgerhaushalt, Beratungsgremien und die Einbeziehung der Öffentlichkeit in die Haushaltskontrolle.

In vier von fünf Ländern gibt es mindestens eine Möglichkeit zur Mitwirkung der Öffentlichkeit am Haushaltsverfahren. In 24 Ländern sind keine Möglichkeiten vorgesehen. Laut Umfrage verwenden elf Länder fünf oder mehr Verfahren. Nur in drei Ländern (Neuseeland, Südkorea und Vereinigtes Königreich) bestehen Mitwirkungsmöglichkeiten in allen sieben Verfahren.

Im Prüfungsverfahren bestehen die meisten Mitwirkungsmöglichkeiten in der Phase der Prüfungsplanung. So kommen in 40 Rechnungshöfen Verfahren zum Einsatz, mit denen die Bürger*innen ihre Vorschläge zur Prüfungsplanung einreichen können, nur 21 ORKB teilen jedoch mit, inwieweit diese Eingaben auch berücksichtigt werden. Der Umfang der öffentlichen Mitwirkung an der externen Finanzkontrolle hat

sich im Vergleich zur letzten Umfragerunde von 2017 kaum verändert und zeigt eine stark ausgeprägte Einbeziehung der Öffentlichkeit in Lateinamerika, insbesondere in der Prüfungsplanung (in 15 von 18 Ländern sind Bürgereingaben möglich).

Laut Umfrageergebnisse ist die Mitwirkung insbesondere in der Phase des Haushaltsvollzugs und der -kontrolle gering ausgeprägt. In den meisten Ländern wird die Öffentlichkeit vor allem an der Haushaltsaufstellung und -verabschiedung beteiligt (siehe Schaubild 1).

- Maßgeblich für die Bewertung der **Kontrolle** ist die Funktion des Parlaments bzw. des Rechnungshofes im Haushaltsverfahren, wobei ab 61 von 100 Punkten ein angemessener Wert erreicht wird. Von den 117 befragten Ländern wird in 34 eine angemessene Kontrollfunktion durch das Parlament sichergestellt, in 71 durch die ORKB und in 30 durch beide Institutionen.

Wesentliche Maßnahmen zur Nachverfolgung durch das Parlament oder die Exekutive fehlen oft (siehe Schaubild 2). In den meisten Ländern mit öffentlich zugänglichen Prüfungsberichten erfolgt die Berichterstattung in einem parlamentarischen Ausschuss. In der Hälfte der befragten Länder unterrichtet ein Vertreter des Rechnungshofes das Parlament regelmäßig über die Prüfungsergebnisse. In etwas weniger als einem Drittel der Länder veröffentlicht die Exekutive einen Bericht über die Umsetzung der Prüfungsergebnisse. Nur in 17 Ländern

ÜBERSICHT 2: NACHVERFOLGUNG VON PRÜFUNGSBERICHTEN

Nachverfolgung von Prüfungsberichten	konkrete Maßnahmen	Anteil der Länder, in denen Prüfungsergebnisse nachverfolgt werden	
		öffentlich zugängliche Prüfungsberichterstattung (78 Länder)	keine öffentlich zugängliche Prüfungsberichterstattung (39 Länder)
parlamentarische Kontrolle	Prüfung und Erörterung der Berichte durch das Parlament	82%	31%
	ORKB-Vertreter unterrichten regelmäßig (mehr als fünf Mal) das Parlament über Prüfungsergebnisse	49%	13%
	öffentliche Anhörungen zu Prüfungsberichten im Parlament	22%	0%
Stellungnahme der Verwaltung	öffentlicher Bericht der Exekutive über die Umsetzung der Prüfungsergebnisse	29%	5%*
unabhängige Nachverfolgung	öffentlicher Bericht der ORKB oder des Parlaments über die Umsetzung der Prüfungsergebnisse	54%	3%*

*Sind Prüfungsberichte nicht öffentlich verfügbar, so ist davon auszugehen, dass auch eine Berichterstattung über die Nachverfolgung von Prüfungsergebnissen selten erfolgt. In der Umfrage gab es jedoch auch einige wenige Ausnahmen: So werden in Myanmar, Angola und El Salvador die Prüfungsberichte von der ORKB erstellt, aber nicht veröffentlicht. Gleichzeitig geben die Legislative bzw. Exekutive ihren eigenen Bericht über die Umsetzung der Prüfungsempfehlungen heraus.

mit öffentlicher Berichterstattung gibt es auch öffentliche parlamentarische Anhörungen zu den Prüfungsergebnissen.

In fast allen Ländern fehlt mindestens ein Verfahren zur Nachverfolgung der Prüfungsergebnisse. Nur in sechs Ländern werden alle fünf auf legislativer und exekutiver Ebene möglichen Nachverfolgungsmaßnahmen angewandt: Australien, Georgien, Kanada, Neuseeland, Norwegen und Peru.

Mit Haushaltstransparenz alleine kann die Pandemie zwar nicht überwunden werden, aber sie trägt dazu bei, Bürgernähe zu stärken und staatliches Handeln zu optimieren. Es bedarf eines konzertierten Ansatzes aller Beteiligten um sicherzustellen, dass die Verwaltungen bei der Mittelverwendung für ausreichend Transparenz und Rechenschaftspflicht sorgen, damit nicht nur die Ziele der nachhaltigen Entwicklung und des Pariser Klimaabkommens erreicht werden können, sondern die Staaten vor allem über Kontrollverfahren verfügen, mit denen sie für die nächste Krise gewappnet sind. Aus diesem Grund hat die IBP [einen Aufruf](#) gestartet, um die Zusammenarbeit der zivilgesellschaftlichen Akteure, Wirtschaft, Geber und Regierungen zu stärken und so Fortschritte bei der Haushaltstransparenz zu erzielen.

IDI und zahlreiche Organisationen aus über hundert Ländern haben sich dem Aufruf der IBP angeschlossen. Zusammen mit

den Rechnungshöfen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und internationalen Gremien, wie z.B. der GIZ und der Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten der Vereinten Nationen arbeiten wir daran, Rechenschaftspflicht und Wirksamkeit der Prüfungsarbeit zu stärken, indem wir die [Zusammenarbeit zwischen externer Finanzkontrolle und Zivilgesellschaft sowie das bürgerschaftliche Engagement](#) fördern.

IDI und IBP werden noch in diesem Jahr einen Bericht herausgeben, der sich eingehender mit den Ergebnissen der OBS-Umfrage und der Bedeutung von Prüfung und Kontrolle für die Rechenschaftspflicht und die Entwicklungsagenda befasst. Wir freuen uns darauf, auch weiterhin mit den Rechnungshöfen zusammenzuarbeiten und unseren Beitrag zu einer soliden, umfassenden und rechenschaftspflichtigen staatlichen Mittelverwaltung zum Nutzen aller leisten zu können.

Die OBS-Umfrage zur Haushaltstransparenz ist eine Initiative der [International Budget Partnership \(IBP\)](#), eines weltweiten Forschungs- und Förderprojekts, mit dem der öffentliche Zugang zu Haushaltsinformationen sowie die Errichtung inklusiver und transparenter Haushaltssysteme unterstützt werden.



KÜNSTLICHE INTELLIGENZ SCHAFFT NEUE MÖGLICHKEITEN DER BETRUGSBEKÄMPFUNG

Von Taka Ariga, GAO, Chief Data Scientist und Director, GAO Innovation Lab, Johana Ayers, Managing Director, GAO Forensic Audits and Investigative Service (FAIS), Toni Gillich, GAO FAIS Assistant Director, Nick Weeks, GAO FAIS Senior Analyst, Scott Hiromoto, GAO Applied Research and Methods Senior Data Analyst, und Martin Skorczynski, Senior Data Scientist, GAO Innovation Lab

Bei der Betrugsbekämpfung sahen sich staatliche Stellen lange vielen Herausforderungen gegenüber. Auch wenn genaue Zahlen fehlen, belaufen sich die Kosten für die Verfolgung von Betrugsdelikten jährlich auf viele Milliarden Dollar – Steuergelder, die letztlich für andere Projekte fehlen. In der digital vernetzten und datengetriebenen Welt von heute stellt sich der traditionelle, auf nachgängige Prüfungsansatz zur Aufdeckung

von Verstößen als zunehmend ineffektiv dar. Das Modell „Erst zahlen, dann prüfen“ ist ressourcenintensiv, wenig skalierbar und stellt nicht sicher, dass tatsächlich alle Betrugs- bzw. Verdachtsfälle auch aufgedeckt werden.

Erfreulicherweise haben die zunehmende Nutzung der elektronischen Datenverarbeitung und die stetig steigende Rechenleistung das goldene Zeitalter der Künstlichen Intelligenz (KI) eingeleitet. So lassen sich heute bereits mithilfe von Algorithmen und Rechenmodellen selbst große Datenmengen schnell, umfassend und aussagekräftig auswerten, um ungewöhnliche Muster, Verhaltensweisen und Korrelationen aufzudecken – was vor nur einem Jahrzehnt noch als unmöglich galt.

Ob Gesichtserkennung oder GPS-Navigation, KI hat in sämtliche Lebensbereiche Einzug gehalten. Ebenso nutzen staatliche Stellen die Vorteile leistungsstarker Algorithmen, um potentielle Problembereiche bereits im Vorfeld zu identifizieren, bevor sie sich zum Problem auswachsen.

Es ist wichtig zu verstehen, dass KI das fachliche Ermessen des Prüfungspersonals bei der Aufdeckung betrügerischer Handlungen nicht ersetzen kann. Während KI große Datenmengen mit unglaublicher Genauigkeit analysieren kann, bleibt menschliche Intelligenz bei der Ableitung von Schlussfolgerungen, insbesondere der Festlegung verhältnismäßiger und im Kontext geeigneter Prüfungsverfahren, weiterhin unabdingbar. Die symbiotische Beziehung zwischen menschlicher und künstlicher Intelligenz wird den obersten Rechnungskontrollbehörden (ORKB) von Nutzen sein und deren Aufgabenerfüllung verändern

TABELLE 1: KI-FUNKTIONALITÄT UND LAUFENDE PROJEKTE

<i>KI-Funktionalität</i>	<i>Beschreibung</i>	<i>Laufende Projekte</i>
Community Clustering	Gruppieren von Transaktionen und Stellen nach Gemeinsamkeiten, Herausarbeiten von Sonderfällen	Durch die Abbildung relationaler Eigenschaften von Daten mithilfe einer Graphdatenbank modelliert das Innovation Lab Gruppen von Individuen, Dokumenten und Rechnungslegungsregeln mit gemeinsamen Eigenschaften unter Verwendung von Merkmalen eines Graphennetzwerks. Dann werden spezifische Cluster, die von Interesse sind, hinsichtlich bestimmter Risikoindikatoren, Sonderfälle und abweichender Verhaltensweisen analysiert.
Computerlinguistik	Analyse textueller Informationen zur Ermittlung relevanter Betrugsschemata	Das Innovation Lab nutzt Topic Modelling (Methode zur Erstellung von Themenmodellen), um große Textkorpora (öffentliche Kommentare, Posts in sozialen Medien, etc.) zu analysieren und die Daten schnell, konsistent und korrekt relevanten Betrugsschemata und Taxonomien zuzuordnen.
Predictive Targeting	Vorhersage zukünftiger Entwicklungen: Automatisieren von Routinen, manueller Prüfungsabläufe zur Reduzierung kognitiver Reibung	Das GAO wendet Vorhersagemodelle auf Handelsdaten an, um Importeure zu ermitteln, bei denen auf Grundlage historischer Muster und Risikoindikatoren ein Zollzahlungsausfall droht. Diese Daten werden dann weiter nach Standorten aufgeschlüsselt, um Interessengruppen bei der strategischen Gestaltung der Risikoreduzierung zu unterstützen..
Entity Resolution-Verfahren	Validieren von Identitäten und Reduzierung zu beanstandender Zahlungsvorgänge durch Nutzung eines personenzentrierten und risikokalibrierten Ansatzes	Das Innovation Lab arbeitet bei fortschrittlichen Entity Resolution-Verfahren und relationalen Abbildungstechniken mit verschiedenen Interessengruppen zusammen, um eine risikobasierte Methode zur Identitätsvalidierung nahezu in Echtzeit zu entwickeln. Diese soll bei der Behandlung zu beanstandender Zahlungsvorgänge zum Einsatz kommen.

– und den Aufbau geeigneter Sachkompetenzen erfordern, damit KI zur Erhöhung von Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit beiträgt.

Um in Zukunft bei Prüfungen und insbesondere der Betrugsbekämpfung die Vorteile von KI nutzen zu können, hat der GAO im Jahr 2019 das Innovation Lab eingerichtet. Diese Stelle ist Teil der neuen Organisationseinheit für Wissenschaft, Technologiebewertung und Analytik und testet den Einsatz von KI in zahlreichen Anwendungsszenarien (siehe Tabelle 1 „KI-Funktionalität und laufende Projekte“).

Der GAO plant, andere ORKB und sonstige Stellen der Finanzkontrolle über Erfolge und Erfahrungen zu informieren. Gegenwärtig erarbeitet das Innovation Lab zusammen mit relevanten Interessengruppen eine KI-Übersicht zur Förderung der Entwicklung von KI-Lösungen, die Hand in Hand gehen mit bewährten Prüfungsverfahren und -standards.

Tabelle 1 zeigt darüber hinaus die vom Innovation Lab genutzten Verfahren zur Entwicklung betrugsbezogener analytischer Funktionalitäten auf, welche die Basis künftiger KI-Lösungen darstellen könnten. Jedes Anwendungsszenario ist so gestaltet, dass verdeckte betrugsrelevante Korrelationen, Verhaltensweisen, Beziehungen, Muster und Anomalien schnell identifiziert werden.

Vor dem Einsatz KI-basierter Analytiklösungen für die Aufdeckung und Bekämpfung betrügerischer Handlungen sollten ORKB Überlegungen zu wichtigen rechtlichen, gesellschaftlichen, ethischen und betrieblichen Aspekten des KI-Einsatzes anstellen. Zudem können ORKB von den Erfahrungen anderer Stellen des öffentlichen und privaten Sektors profitieren.

WICHTIGE ÜBERLEGUNGEN VORAB

KI-Algorithmen unterscheiden nicht zwischen betrügerischen und rechtskonformen Handlungen. Sie sind lediglich in der Lage, Anomalien zu identifizieren, wie beispielsweise ungewöhnliche Kontobewegungen. Für die Analyse aufgedeckter Anomalien und die Feststellung potenzieller Betrugsfälle sind weiterhin menschliche Fachexperten hinzuzuziehen.

Nachstehend einige Hinweise für den sinnvollen Einsatz von KI in der Prüfungsumgebung sowie insbesondere zur Gestaltung individuellen KI-Lösung:

- **Sorgfältig erprobte und validierte KI-Algorithmen:** Zur Vermeidung von Modellfehlern sind KI-Algorithmen eingehend zu trainieren und zu validieren. KI-Lösungen, die eine übergroße Zahl positiver Treffer generieren, etwa durch Markierung zu vieler legitimer Transaktionen als potenziell betrügerisch, können eine

Stelle überfordern und deren Fähigkeit zur Betrugsaufdeckung sogar beeinträchtigen.

- **Erklärbare, logische und zweckdienliche KI-Algorithmen:** KI-Algorithmen müssen nachvollziehbar, ausführlich beschrieben und angemessen dokumentiert sein. Sicherzustellen ist ferner, dass modellierte Abhängigkeiten zwischen Variablen logisch sind, zugrunde liegende Annahmen geeignet sind und die von Modell und Algorithmen gelieferten Ergebnisse verständlich formuliert sind.
- **Prüfbarkeit:** Zur Einhaltung des Normenwerks für Prüfungen in der öffentlichen Verwaltung sind die angewandten KI-Methoden sorgfältig zu dokumentieren. Dies betrifft auch die Parameter der genutzten Modelle und Datensätze sowie die Gründe für den Einsatz proprietärer Techniken, z. B. Systeme von Drittanbietern.
- **Kontrollierter Einsatz:** Eine Überwachung der KI-Algorithmen ist ein erheblicher Aspekt bei der Sicherstellung einer einheitlichen Leistung bei Nutzung unterschiedlicher Betriebsumgebungen. Zudem sind negative Folgen bei der Nutzung von KI-Lösungen (z. B. eine unabsichtliche Diskriminierung bestimmter Gruppen), insbesondere im Falle von so genannten out-of-the-box-Algorithmen, die ohne weitere Anpassung einsatzbereit sind, unbedingt zu vermeiden.

KI ERFOLGREICH EINFÜHREN

Im öffentlichen und privatwirtschaftlichen Sektor hat sich ein aus den folgenden Phasen bestehendes Modell zur erfolgreichen Projektumsetzung im Bereich der Datenanalytik herausgebildet:

Zielermittlung und Bündelung der Kräfte: Zu Beginn des Analytikprojekts sind die Ziele und deren Beitrag zur Deckung organisatorischer Bedarfe zu ermitteln.

Aufbau von Unterstützungsstrukturen: Die organisatorische Unterstützung für die Datenanalytik und eine Wertschätzung ihres Beitrags zur Zielerreichung sind von wesentlicher Bedeutung. Der Aufbau einer Organisationseinheit mit Zuständigkeit für die Entwicklung einer Analytikfunktion ist ein Weg zur Institutionalisierung von Wissen.

Ermittlung der gegenwärtigen Fähigkeiten: Anfangs kann ein Inventar bestehender Ressourcen erstellt werden, um gegenwärtige Fähigkeiten zu ermitteln und Bereiche mit Optimierungsbedarf zu priorisieren. Zu den wesentlichen Ressourcen zählen das Wissen von Mitarbeitern, Hardware und Software sowie Datenquellen und zuständige Stellen.

Nutzer und Sachverständige mit ins Boot nehmen: Die Einbeziehung geeigneter Sachverständiger bei Analytikprojekten kann dabei helfen, die Modellentwicklung zu verbessern und dem späteren Nutzer den Einstieg zu erleichtern.

Einfach starten, schrittweise Funktionalitäten aufbauen: Zunächst sollte eine zwar zweckdienliche, aber auch einfach zu bedienende Lösung erarbeitet werden. Erste schnelle Erfolge begünstigen den schrittweisen Aufbau weiterer Funktionalitäten, welche die Basis für die Umsetzung komplexerer KI-Lösungen legen.

Übergang zur Inbetriebnahme: Nach der Entwicklung einer einfachen Lösung ist diese in eine Produktionsumgebung einzubetten. Änderungen des KI-Algorithmus sind dabei stets zu dokumentieren.

Eine ORKB kann sich bei der KI-Einführung auf verschiedene Ressourcen stützen. Der [GAO-Leitfaden für Betrugsrisiken](#) beschreibt Verfahren, die Vorgesetzte bei der Bekämpfung unterschiedlichster Betrugshandlungen einsetzen können. Diese beispielhaften Verfahren umfassen Hinweise zur Nutzung der Datenanalytik bei der Betrugsaufdeckung, was wiederum die Grundlage sein kann für eine komplexere Analytik (z. B. Einsatz von KI).

Das GAO-Dokument über den Einsatz von Datenanalytik im Kampf gegen ordnungswidrige Zahlungsvorgänge und Betrug („[Highlights of a Forum: Data Analytics to Address Fraud and Improper Payments](#)“) beinhaltet Empfehlungen zum Aufbau von Analytikprogrammen sowohl aus dem öffentlichen als auch dem privaten Sektor. Insbesondere lieferten die Forumsteilnehmer Vorschläge zur Einrichtung und Weiterentwicklung eines Datenanalytik-Programms.

Im Jahr 2018 veröffentlichte der GAO eine Arbeitshilfe zu KI-Technologien („[AI Technology Assessment](#)“). Hierin sind eine Reihe von Chancen und Herausforderungen der KI-Anwendung sowie künftige Forschungsbereiche aufgeführt, die auch Gegenstand politischer Debatten sein sollten.

Die INTOSAI-[Arbeitsgruppe Big Data](#) unterstützt den Wissensaustausch zwischen ORKB zu den Themenkomplexen Datenverarbeitung und Datenanalytik.

Sachverständige im Interview

Solon Angel, Gründer, Chief Impact Officer, MindBridge Ai

Jim Apper, Security Architect, Splunk

Bart Baesens, Professor für Big Data & Analytik, Katholieke Universiteit Leuven, Belgien

Justin Fessler, Artificial Intelligence Strategist, IBM Federal

Robert Han, Vice President, Elder Research

Bryan Jones, Eigentümer und Chefberater, Strategy First Analytics

Rachel Kirkham, Bereichsleiterin Data Analytics Research, Rechnungshof des Vereinigten Königreichs (UK NAO)

William Pratt, Datenwissenschaftler, UK NAO

Wouter Verbeke, außerordentlicher Professor für Wirtschaftsinformatik und Datenanalytik, Vrije Universiteit, Belgien



INTERNATIONALE ZEITSCHRIFT
—FÜR STAATLICHE FINANZKONTROLLE—

besuche uns online: intosaijournal.org

folge uns auf Twitter: twitter.com/intosaijournal

folge uns auf Instagram: [instagram.com/intosaijournal](https://www.instagram.com/intosaijournal)