

03.23

ZIR

Zeitschrift Interne Revision

58. Jahrgang
Juni 2023
Seiten 105 – 152

www.ZIRdigital.de

Herausgeber:

DIIR

Deutsches Institut für
Interne Revision e.V.

Fachzeitschrift für Wissenschaft und Praxis

Standards · Regeln · Berufsstand

Die (oft) vergessene Dimension von Fraud 108

Lutz Ansorge · Christian M. Beck · Jens Buchholz

Das Prüfungsrisiko der Internen Revision vor und
nach Corona 114

Dr. Hans-Ulrich Westhausen

Management · Best Practice · Arbeitshilfen

KI-Techniken und Digital Audit 125

Roger Odenthal · Kay Odenthal

Prüfung der Risikoanalyse von Rechenzentren 136

Deutsche Post

ESV GMBH * Pt 304240 * 10724 Berlin
20380 #0489235#0323#, PVST + 2
Rechnungsprüfsamt der
Evang. Kirche in Hessen und
Nassau
Elisabethenstr. 51
64283 Darmstadt

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

20380

LUTZ ANSORGE · CHRISTIAN M. BECK · JENS BUCHHOLZ

Die (oft) vergessene Dimension von Fraud

Nachbearbeitung von Fraud im Kontext von Organizational Trauma and Healing in Kirchen und (Non-Profit-) Organisationen: Eine Aufgabenstellung für die Interne Revision?



Lutz Ansoerge, Diplom-Betriebswirt (ebs), CFE, ist geschäftsführender Gesellschafter der BAR Business Advisory & Research GmbH und Leiter des DIIR-Arbeitskreises „Interne Revision in Non-Profit-Organisationen“.

Christian M. Beck, Oberkirchenrat, CIA, CISA, ist Leiter des Rechnungsprüfungsamtes der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau und Mitglied im DIIR-Arbeitskreis „Interne Revision in Non-Profit-Organisationen“.

Jens Buchholz, Kirchenrat, CFE, ist Prüfungsgebietsleiter und Mitglied des Kollegiums im Rechnungsprüfungsamt der EKHN und ebenfalls Mitglied im DIIR-Arbeitskreis.

Ist nach der Prüfung eines Fraud-Falls und dem Prüfungsbericht wirklich schon alles vorbei? Oder ergeben sich danach für die Organisation weiterführende Herausforderungen? Der Artikel zeigt auf, welche Folgewirkungen im Nachgang zu einem Fraud-Fall auf die Organisation Einfluss haben können und wie die Interne Revision hierbei unterstützen kann. Dabei werden empirische Erkenntnisse zur Nachbearbeitung von Fraud im Kontext von Organizational Trauma and Healing sowie der Seelsorgelehre – als Handlungsoption zumindest für den kirchlichen Bereich – betrachtet.

1. Einleitung und Problemstellung

Die Interne Revision soll unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen erbringen, die darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen. Dabei unterstützt die Interne Revision die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele und hilft, die Führungs- und Überwachungsprozesse zu bewerten und zu verbessern.¹ Die Leitung der Internen Revision ist nach den Berufsstandards des Institute of Internal Auditors (IIA) verpflichtet, den verantwortlichen Leitungsgremien regelmäßig zu berichten. Die Berichterstattung muss wesentliche Risiko- und Kontrollthemen, einschließlich des Risikos doloser Handlungen, berücksichtigen.² Auch die Berufsstandards der Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) beinhalten diese Verpflichtung und verbinden sie mit den Anforderungen des Internal Control – Integrated Framework (COSO)³ und den hier für die Revision insbesondere relevanten Komponenten Information und Kommunikation sowie Überwachung.⁴

Fraud beziehungsweise dolose Handlungen finden sich nachweislich in allen Unternehmensformen, -größen und -branchen. Dass auch Kirchen

und Non-Profit-Organisationen hiervon betroffen sind, wurde bereits in dem Artikel „Fraud in der Kirche?“ (ZIR, 1/2020, S. 13–18) dargelegt.⁵ Unter Fraud werden hier nachfolgend sämtliche intern und extern verursachte Schädigungen von Vermögen inklusive Straftatbestände verstanden, unabhängig davon, ob es sich um persönliche Bereicherungen oder Begünstigungen Dritter handelt.⁶

Bei dem klassischen Fokus auf Schädigungen von Vermögen inklusive Straftatbestände wird jedoch (oft) eine Dimension vergessen: Die Dimension der Nachbearbeitung von Organizational Trauma and Healing. Während sich die materiellen Schäden in der Regel bestimmen lassen und durch die Berichterstattung der Internen Revision unter anderem transparent aufgearbeitet werden können, bleiben häufig Personen/Abteilungen/Einrichtungen nach einem Fraud-Fall zurück, ohne ihnen hinreichende Aufmerksamkeit zu schenken. Denn in der Folge können aus den gemachten Erfahrungen persönliche Irritationszustände bis hin zu Traumata entstehen, die sich gegebenenfalls auf die einzelne Person oder Abteilung oder gar auf die ganze Unternehmung auswirken und die Unternehmenskultur negativ beeinflussen können. So könnte eine nicht geahn-

1 Vgl. IIA/DIIR (2018), S. 13.

2 Vgl. IIA/DIIR (2018), S. 38–39.

3 Vgl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2017), S. 6.

4 Vgl. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2018), S. 1245 und 1255.

5 Vgl. Beck, C. M./Buchholz, J. (2020), S. 13–18.

6 Vgl. IIA/DIIR (2018), S. 61.

dete dolose Handlung sogar als legitim verstanden werden. Dieses falsche Verständnis kann sich letztendlich auf die Integrität der Mitarbeitenden auswirken und die internen Kontrollen beeinflussen. Das ethische Klima einer Organisation (Tone at the Top) würde dann infolgedessen vom leitenden Organ negativ beeinflusst sein.⁷ Kontrollen können in der Folge ihre Wirkung verlieren.⁸

Vor dem Hintergrund der Forderung, als Interne Revision Mehrwerte zu liefern und den Leitungsgremien über Risiken, auch im Zusammenhang mit Fraud, zu berichten, soll nachfolgend aufgezeigt werden, wie Interne Revisionen derzeit mit dieser Thematik umgehen. Ebenfalls wird dargelegt, was Nachbearbeitung und Organizational Trauma and Healing sein kann und welche Erkenntnisse hierzu aus der Literatur herangezogen werden können, welche Ansätze es in der Seelsorge gibt, um entsprechenden Anzeichen zu begegnen und welche Rolle die Interne Revision spielen könnte.

2. Nachbearbeitung und Organizational Trauma and Healing: Status quo

Inwieweit die dargestellte Thematik bereits bei Internen Revisionen im Non-Profit-Bereich und bei kirchlichen Rechnungsprüfungsämtern Einzug gehalten hat, wurde von den Autoren im Rahmen zweier Onlineschulungen zum Thema „Dolose Handlungen (Fraud) in der Kirche und weiteren Organisationen?“ im September 2021 bei rund 60 Leitungen und stellvertretenden Leitungen der Internen Revision sowie rund 80 Leitungen und stellvertretenden Leitungen sowie Mitarbeitenden kirchlicher Rechnungsprüfungsämter erfragt (vgl. Abbildung 1).

Ersichtlich wurde, dass sich 37 Prozent der Internen Revisionen und kirchlichen Rechnungsprüfungsämter in der Rolle sehen, bei der Nachbearbeitung von Fraud im Zusammenhang mit Organizational Trauma and Healing einen Beitrag zu leisten. Weitere 16 Prozent haben dies angedacht und halten es für grundsätzlich möglich. Lediglich fünf Prozent der an der Umfrage Beteiligten lehnen das Thema grundsätzlich ab. Die größte Gruppe mit 42 Prozent der Teilnehmenden gab jedoch an, dass diese Thematik grundsätzlich ein neuer Impuls sei und bisher bei der Revisionsarbeit noch nicht im Zusammenhang mit der Nachbearbeitung von Fraud-Fällen beachtet wird. Verstärkt wurde dieses Ergebnis in der De-

7 Vgl. Studer, M./Chiomento, C. (2004), S. 29 f.

8 Vgl. IIA/DIIR (2018), S. 41.

KURZUMFRAGE

3. Sehen Sie sich in der Rolle als Interne Revision, einen „heilenden“ Beitrag in der Nachbearbeitung von Fraud zu leisten?

Umfrageergebnisse (eine Antwort erforderlich):

Ja, wird bereits praktiziert	26%
Ja, in der Umsetzungsphase	11%
Nein, angedacht	16%
Nein, nicht vorstellbar	5%
Neuer Impuls aus dem Vortrag, Entscheidung offen	42%

tailanalyse dahingehend, dass auf Ebene der Mitarbeitenden (also ohne Leitungen und stellvertretende Leitungen) dieses Ergebnis nochmals um rund zehn Prozentpunkte höher lag.

Abb. 1: Umfrageergebnisse zur Nachbearbeitung von Fraud

3. Revisorischer Mehrwert in der Nachbearbeitung

Konkrete Hilfestellung zu den Hintergründen und zur Entstehung von Organizational Trauma sowie zur Bewältigung (in unserem Kontext der Nachbearbeitung von Fraud-Fällen) bietet die Literatur nur in wenigen Fundstellen.

Als eine Quelle ist das Buch „Organizational Trauma and Healing“⁹ von Pat Vivian und Shana Hormann zu nennen.

Das Thema Organizational Trauma and Healing ist für viele Revisionen ein neuer Impuls und wird bei der Nachbearbeitung von Fraud-Fällen noch nicht beachtet.

Während Vivian/Hormann auf die Ziele der Non-Profit-Organisation (Hilfe zu leisten) abstellen und im Kern eine negative Rückkopplung des Auftrags in die Non-Profit-Organisation als traumatisierend für die Organisation und insbesondere ihre Mitarbeitenden beschreiben, nutzen die Verfasser des vorliegenden Artikels die dort beschriebenen Erkenntnisse zur Bewältigung dazu, Hilfestellung für Verwerfungen, die aus dolosen Handlungen resultieren, anzubieten.

Die Effekte für die Organisation – bezogen auf die Mitarbeitenden – sind im Wesentlichen gleich oder zumindest ähnlich:

9 Vgl. Vivian, P./Hormann, S. (2013).

- Das Vertrauen in die Organisation und ihre Führungskräfte schwindet oder kann langfristig gänzlich verloren gehen.
- Die Loyalität gegenüber Einzelpersonen wie Vorgesetzten, Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen oder gegenüber der Gesamtorganisation erodiert, und es kommt zu (inneren) Kündigungen, Rückzugsverhalten oder gar Sabotage.
- Die Leistungsfähigkeit der Organisation sinkt durch den Verlust von Know-how, geringeren Einsatzwillen und durch die Befassung (der Organisation und Einzelner) mit Sachverhalten, die nicht dem Tagesgeschäft dienen.

Belastende Situationen und deren Nachwirkungen dürften zunächst unter dem Radar der tagesgeschäftlichen Aufsicht ablaufen und sich erst mit Zeitverzug als ernsthaftes Problem ergeben.

Vor dem Hintergrund der theoretischen Befassung mit Fraud, die gemäß dem Fraud Triangle¹⁰ mit den Aspekten Druck, Rechtfertigung und Gelegenheit systematisiert wird, können aus vorgenannten Effekten Ableitungen für zu vermeidende organisationale Auswirkungen gemacht werden:

- **Druck:** Bei organisationalem Trauma sowie auch bei Traumatisierung des Einzelnen besteht grundlegend Handlungsdruck für die Leitung zur Beseitigung, ebenso wie psychologischer Druck bei den Einzelnen, sei es zur Rechtfertigung oder Erklärung des eigenen Nicht-/Handelns oder betreffend die eigene Nicht-/Beteiligung an dolosen Handlungen. Nagt dieser Gedanke lange genug, ohne auf ein Angebot der Befassung zu treffen, besteht die Gefahr, dass sich Abwehrhaltungen gegenüber der Organisation einstellen.
- **Rechtfertigung:** Die Rechtfertigung für entsprechende Abwehrhaltungen kann sich unmittelbar aus dem Bedürfnis des Selbstschutzes Einzelner ergeben. Als Konsequenz können die Flucht im Sinne der Kündigung oder das Zurückziehen durch Passivität und Desinteresse im Tagesgeschäft auftreten. Viel schlimmer noch: Ist beim Einzelnen der Eindruck vorherrschend, dass in der Nachbearbeitung von Fraud ungerecht, zu nachgiebig oder gar nicht gehandelt wurde, kann

dies als Rechtfertigung für eigene (quasi) dolose Handlungen, zum Beispiel Nichtstun, Sabotage oder Erlangung eigener persönlicher Vorteile („Wenn der das kann, kann ich das auch.“), herangezogen werden.

- **Gelegenheit:** Stellen sich Druck und Rechtfertigungsgedanken an mehreren Stellen (das heißt kollektiv) ein, steigt die Gefahr, dass sich Gelegenheiten vermehrt bieten oder gar gesucht werden. Dies liegt auf der Hand, wenn beispielsweise Passivität und Desinteresse das Interne Kontrollsystem schwächen und wenn das Phänomen vom Weggucken und -ducken auf den (persönlich gerechtfertigten) Druck Einzelner trifft.

Das gezeichnete Bild möglicher Auswirkungen mag erschreckend oder sogar überzeichnet wirken. Organisationen mit sehr hoher Resilienz können hiergegen auch tatsächlich gefeit sein. Aber belastende Situationen und deren Nachwirkungen dürften regelmäßig zunächst unterschwellig, also unter dem Radar der tagesgeschäftlichen Aufsicht und Fürsorge ablaufen und sich bei unsachgemäßer Befassung eben auch erst mit einem gewissen Zeitverzug als neues, ernsthaftes Problem ergeben.

Um derlei ungewollten Auswirkungen auf die Organisation und Einzelne „heilend“ entgegenzutreten, stellen die Verfasser die als notwendig erachteten Führungsfunktionen im Folgenden übersichtlich dar. Dabei werden diese nach dem Systematisierungsansatz von Vivian/Hormann, ausgehend von deren Fortentwicklung in der traumatisierten Organisation bis hin zu einer potenziell erzielbaren Verbesserung der Situation (organisationale Auswirkung), aufgezeigt (vgl. Abbildung 2).

Als Schlussfolgerung der Verfasser zu diesen Darlegungen ergibt sich ein mindestumfänglicher oder weitergehender Auftrag an die Interne Revision. So sollte die Interne Revision für jeden Fall doloser Handlungsprüfungen

- a.) zumindest im Nachgang zur Prüfung die übergeordnete Führung zum Thema Traumatisierung sensibilisieren, um sie dazu anzuregen, Analyse, Beobachtung und gegebenenfalls Heilung einzuleiten und
- b.) im Rahmen der Heilung gegebenenfalls ein Angebot dahingehend zu machen, in Gesprächen mit etwaig Traumatisierten als unabhängige Instanz zur Verfügung zu stehen. Die Anforderungen an das in dieser Weise unterstützende Revisionspersonal sind immens und können im Rahmen dieses Artikels nicht näher beschrie-

¹⁰ Vgl. Cressy, D. (1953), S. 30

Übersicht der Führungsfunktionen zur Nachbearbeitung (von Fraud) bei organisationalem Trauma

Führungsfunktion	Fortentwicklung	Organisationale Auswirkung
Erkennen des Erlittenen/Leidens; Benennen organisationaler Traumatisierung	Etwas über organisationales Trauma und Traumatisierung lernen	Die Verschlechterung der Lage wird beendet
Auswirkungen der Traumatisierung eindämmen	Sich der eigenen Geschichte, eigener Stärken und blinder Flecken bewusst sein	Weniger organisationale Ängste, Orientierungs- und Hilflosigkeit
Optimismus, Zuversicht, Energie bieten	Entwickeln von Dialogfähigkeit, ohne anzuprangern in Verbindung mit einem Auftreten, das keine Ängste schürt	Mehr positive Interaktionen und weniger negative emotionale Ansteckung
Freiräume für die Analyse und Bedeutungsfindung schaffen	Etwas über organisationale Kultur und Lebenszyklen lernen	Kollektives Verständnis von Individuen und vom System
Betonter Einsatz für die Stärken der Organisation	Sich mit einem auf Stärken basierendem Ansatz vertraut machen	Mehr Vertrauen in die/in der Organisation
Freundlichkeit, Mitgefühl und gesunde Grenzen vorleben	Mitgefühlsstrategien und Achtsamkeitstechniken entwickeln; verstehen, dass/wie Mitgefühl schwinden kann	Weniger Schuldzuweisungen, mehr Produktivität, erneuerte Beziehungen mit externen Verbesserungen
Bei Bedarf externe Hilfe in Anspruch nehmen	Die Wahrnehmung von Erfolg und Verletzlichkeit aussprechen	Mehr Hoffnung, Energie und Zuversicht

ben werden. Beispielhaft sei genannt, dass eine Revisionskraft, die zuvor einen (schlussendlich) Unbeteiligten hart interviewt hat, im Rahmen eines nachbearbeitenden Gesprächs mit derselben Person für sich selbst wie für das Gegenüber eine sachlich/fachlich und persönlich/menschlich adäquate und soweit möglich unbefangene Interaktions- und Kommunikationsebene einrichten muss.

Nicht zuletzt sei hierzu angemerkt, dass ein solches Einbringen der Internen Revision in die Nachbearbeitung von Fraud den Vorteil birgt, dass gegebenenfalls einem hinter vorgehaltener Hand kolportierten und für das Ansehen der Revisionsfunktion abträglichen Flurfunk (zum Beispiel betreffend das Absprechen von Fairness und Kollegialität) aktiv entgegengewirkt werden kann.

4. Besonderheit Seelsorge in der Kirche

Im Folgenden soll eine Möglichkeit der Nachbearbeitung von Fraud-Fällen näher betrachtet werden, auf die Kirchen und ihre Einrichtungen

sowie kirchennahe Organisationen (beispielsweise Diakonie oder Caritas) zurückgreifen könnten.¹¹

Wie anfangs erwähnt, werden Personen, Abteilungen oder Einrichtungen nach einem Fraud-Fall oftmals allein zurückgelassen, ohne ihnen hinreichende Aufmerksamkeit zu schenken. Betroffene Stellen können dabei mit der Maßgabe zurückgelassen werden, weiterzumachen wie zuvor, als wäre nie etwas passiert. Die Klärung persönlicher Irritationszustände oder der Frage, inwieweit betroffene Personen mit traumatischen Erfahrungen zurückbleiben, kann nur bedingt in Eigenregie erfolgen.

Personen, Abteilungen oder Einrichtungen werden nach einem Fraud-Fall oftmals allein zurückgelassen, ohne ihnen hinreichende Aufmerksamkeit zu schenken.

Greifbarer wird der Ansatz, wenn die Option der Einbindung von in der Sache unabhängigen Stel-

Abb. 2: Übersicht Führungsfunktionen zur Nachbearbeitung von Fraud; Quelle: eigene Darstellung und Übersetzung auf Basis von Vivian, P./Hormann, S. (2013), „Organizational Trauma and Healing“, Createspace Independent Pub, S. 41

¹¹ Unter dem Begriff Kirchen werden nachfolgend sämtliche Kirchen und Großkirchen verstanden, die zugleich Körperschaften des öffentlichen Rechts sind. Ausgenommen sind Kirchen im Status des Privatrechts sowie privatrechtliche Vereine.

len näher betrachtet wird. Die Kirchen könnten hier in vielen Fällen auf eigene zur Verfügung stehende Stellen zurückgreifen. Denn das Themengebiet Seelsorge ist mit vielen verschiedenen Feldern in den Kirchen breit aufgestellt.¹²

Die Seelsorgelehre ist im kirchlichen Kontext vom Verkündigungsauftrag geprägt. Neben diese klassische Seelsorge trat Ende der 1960er-Jahre ein neues Konzept. Diese Form der Seelsorge wird oftmals als beratende oder therapeutische Seelsorge bezeichnet. Das seelsorgerische Handeln wurde in dieser Form nicht mehr als rein autoritativer Teil des Verkündigungsgeschehens gesehen, sondern als partnerschaftliches Beziehungsgeschehen. Dies beinhaltet auch eine Annäherung der theologischen Ausrichtung an die Psychologie mit Ausprägungen der Psychoanalyse und Tiefenpsychologie (beispielsweise nach Freud).¹³

Aufgrund der Erkenntnis, dass sich Fraud-Fälle traumatisierend auf die ganze Organisation auswirken können, ist eine Auseinandersetzung mit den Folgeerscheinungen sinnvoll.

Eine Grundfunktion seelsorgerischen Handelns kann in diesem Kontext auch unter der Überschrift der Beratung dargestellt werden. Ein zentrales Ziel stellt die Hilfe zur Selbsthilfe dar. Im Seelsorgegespräch soll die Förderung der Person zur selbstständigen Lösung ihrer Probleme im Vordergrund stehen. Die Seelsorge als Beratung versteht sich als Hilfe auf Zeit, in der man sich aus einer solidarischen Position heraus um Lösungswege bemüht.¹⁴

Ein weiterer für die Fraud-Nachbearbeitung zielführender Ansatz kann nach Auffassung der Verfasser die systemische Seelsorge sein. Bei diesem Ansatz geht es darum, dass nicht nur die Innenwelt einer Person untersucht wird, sondern in spezifischer Weise auch ihre Beziehungen zu einer Gruppe (beispielsweise Freundeskreis, Gemeinde oder Familie). Im Unternehmenskontext ließe sich dieses Gruppenverhältnis beliebig definieren, beispielsweise durch die Leitungsebene, eine Abteilung, ein Team oder die Gesamtorganisation. Bei diesem Ansatz werden persönliche Vernetzungen aufgezeigt und mögliche Störun-

gen im System identifiziert. Eine Charakteristik der systemischen Seelsorge liegt darin, dass Veränderungen im Gruppensystem gesucht werden und nicht zwingend die Probleme eines Menschen vor dessen individuellen Hintergründen beleuchtet werden.¹⁵

So könnte beispielsweise eine von Fraud betroffene Abteilung zunächst systemische Seelsorge erhalten, um in der Abteilung entstandene Störungen zu identifizieren. Zusätzlich könnte eine Seelsorge als Beratungsformat für Einzelpersonen oder Gruppen angeboten werden.¹⁶

Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) verfügt in diesem Zusammenhang über eine auf das Thema Seelsorge und Beratung spezialisierte Einrichtung, die im gesamten Kirchengebiet solche Dienstleistungen anbietet. Das Zentrum für Seelsorge und Beratung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau ist „ein Fachzentrum, das kirchliche Mitarbeitende und Träger im Bereich der EKHN berät, unterstützt und fachlich qualifiziert.“¹⁷

Eine Einbindung derartiger Strukturen oder externer Beratungsangebote könnte verantwortlichen Leitungsgremien eine zusätzliche Handlungsoption in der Nachbearbeitung von Fraud-Fällen bieten.

Aus den vorher aufgezeigten Gründen empfiehlt es sich, diese kurzfristig in Betracht zu ziehen, um negativen Entwicklungen innerhalb der Organisation zuvorzukommen. Dabei kann eine qualitativ hochwertige und zugleich vertrauliche seelsorgerische Gesprächsmöglichkeit für mittelbar und unmittelbar betroffene Abteilungen und Mitarbeitende zur Bewältigung beitragen.

5. Zusammenfassung und Fazit

Im vorliegenden Artikel wurde aufgezeigt, dass die Interne Revision derzeit hinsichtlich der Thematik von Organizational Trauma and Healing im Zusammenhang mit Fraud-Fällen unterschiedlich aufgestellt ist. Etwas mehr als ein Drittel ist gemäß unserer Umfrageergebnisse bereits hiermit vertraut oder in der Umsetzungsphase. Für einen Großteil der Internen Revision erscheint dieser Themenkomplex hingegen noch nicht in präferentielle Überlegungen und Folgeabschätzungen Einzug gehalten zu haben. Aufgrund der Erkennt-

¹⁵ Vgl. Ziemer, J. (2015), S. 125 – 127.

¹⁶ Die Verfasser weisen ausdrücklich darauf hin, dass die aufgezeigten seelsorgerischen Ansätze ausschließlich für Nicht-Fraudster gesehen werden.

¹⁷ Vgl. Zentrum Seelsorge und Beratung der EKHN (2022).

¹² Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland (2017), S. 2 ff.

¹³ Vgl. Ziemer, J. (2015), S. 96 – 97.

¹⁴ Vgl. Ziemer, J. (2015), S. 101.

nis, dass sich Fraud-Fälle traumatisierend auf die ganze Organisation auswirken können, ist eine Auseinandersetzung mit den Mechanismen und Folgeerscheinungen auf einzelne Personen oder Abteilungen sinnvoll.

Die von Vivian/Hormann beschriebenen Effekte hinsichtlich Vertrauensverlust in die Organisation, Loyalitätsverlust bis hin zu Rückzug und Sabotage sowie eines Verlusts von Leistungsfähigkeit der Organisation sollen dabei verhindert oder zumindest abgemildert werden.

Hierfür kann auf die Grundlagen der Seelsorgelehre zurückgegriffen werden. Der Ansatz der systemischen Seelsorgelehre sowie der Seelsorge als Beratung kann sich hierbei anbieten und auch in Kombination zielführende Möglichkeiten bieten.

Zusammenfassend sehen die Autoren den prüferischen Mehrwert insbesondere darin, die organisatorischen Folgewirkungen von Fraud zu erkennen, die Leitungen für diese Thematik und das mögliche Ausmaß zu sensibilisieren und im Bedarfsfall konkrete Handlungsoptionen aufzuzeigen.

Literaturverzeichnis

- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2018): Fraud Examiners Manual, International Edition.
- Beck, C.M./Buchholz, J. (2020): Fraud in der Kirche? Psychologische Aspekte und Präventionsmaßnahmen aus Sicht der Revision, ZIR, 1/2020, S. 13 – 18.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2017): Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance, Executive Summary.
- Cressy, D. (1953): Other People's money. A study in the social psychology of embezzlement, New York.
- Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (2017): Seelsorge zwischen Himmel und Erde.
- Hübl, T. (2020): Healing Collective Trauma [deutsche Übersetzung in 1. Auflage (2021) „Kollektives Trauma heilen“].
- IIA/DIIR (2018): Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision 2017.
- Studer, M./Chiomento, C. (2004): Berichterstattung über finanzielle Kontrollen – eine aktive Rolle für die interne Revision, Der Schweizer Treuhänder, 1-2/2002, S. 29 – 36.
- Vivian, P./Hormann, S. (2013): Organizational Trauma and Healing.
- Zentrum Seelsorge und Beratung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (2022): <https://zsb.ekhn.de/startseite.html> (Stand: 21.11.2022).
- Ziemer, J. (2015): Seelsorgelehre.



Revisor*in / Auditor*in Interne Revision (m/w/d)

Einsatzort
Neu-Isenburg

Arbeitszeit
Vollzeit

Eintrittsdatum
nach Vereinbarung

Nicht irgendein Job.

Mensch sein. Als Patient und Mitarbeiter beim Pionier in der Dialyseversorgung.

Das erwartet Sie

- Vorbereitung, Planung und Durchführung von risikoorientierten **Prüfungen** in unserer Zentrale und in den Nierenzentren
- Identifikation und Beurteilen von **Potenzialen und Schwachstellen** in betrieblichen Abläufen und Prozessen
- Beurteilen der Funktionsfähigkeit und Zuverlässigkeit des **internen Kontrollsystems (IKS)**
- Erarbeiten von **Empfehlungen** auf Basis der **Revisionsergebnisse**
- Verfassen von **Prüfungsberichten** sowie deren **Berichterstattung**
- Überwachung und Kontrolle der **Maßnahmenumsetzung** im Rahmen des Follow-up-Verfahrens
- Mitwirkung bei der Erstellung von **Prüfungsplänen** und bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung von **internen Prüfungsstandards**

Das bringen Sie mit

- Erfolgreich abgeschlossenes **Studium der Wirtschafts- oder Rechtswissenschaften** oder ein vergleichbarer Studiengang
- Berufserfahrung in einer **Internen Revision** oder alternativ in einer Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsgesellschaft
- Verständnis von **Unternehmensprozessen** und fundierte Kenntnisse über **Prüfungstechniken und -methoden**
- Analytische Fähigkeiten und ein ausgeprägtes Verständnis für komplexe Zusammenhänge
- Hohe IT-Affinität sowie erste Kenntnisse in **SAP** und idealerweise in **IDEA**
- Bereitschaft zur nationalen **Reisetätigkeit** (ca. 25 %)

Darauf können Sie sich freuen

- Freuen Sie sich auf eine attraktive Vergütung und profitieren Sie von umfangreichen Sozialleistungen sowie einer betrieblichen Altersvorsorge
- Sie haben die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten
- Wir sind ein motiviertes und kompetentes Team in einem digital orientierten Arbeitsfeld
- Abwechslungsreiche Aufgaben mit individuellen Gestaltungs- und Wachstumsmöglichkeiten
- Eigenes KfH-Bildungszentrum mit vielfältigen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Unterstützung in allen beruflichen und privaten Lebenslagen durch eine kostenlose externe Mitarbeiterberatung
- Genießen Sie unsere vielfältigen Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung wie z. B. Firmenfitness und Dienstradleasing
- Bewerbungen von Menschen mit Behinderung sind uns besonders willkommen

KfH Kuratorium für Dialyse und Nierentransplantation e. V.

Frau Rebecca Meinzer
Personalreferentin
Telefon 06102 359-191

Weitere Informationen und Online-Bewerbung: jobs.kfh.de