Die KI-Transformation der Internen Revision gestalten

Essay IIA Austria

Inhalt

Die KI-Transformation der Internen Revision gestalten 2
1. Einleitung – Der strategische Wendepunkt für die Interne Revision 2
2. Die Kernfragen für moderne Revisionsleiter 3
3. Der Human Centric KI-Ansatz für die Interne Revision 4
4. Strategische Entwicklungsperspektive: Die CMMi AI Roadmap 5
5. Lösungsansätze: Daten verbinden und Prüfungsprozesse automatisieren 7
6. Teamentwicklung: Social Audit Intelligence als entscheidender Erfolgsfaktor 8
7. Schlussfolgerung und Ausblick 10

Autor – Executive Trainer beim IIA Austria

Dr. Dominik Foerschler, PhD, CIA, CRMA,
Managing Director Audit Research Center | ARC Institute
awarded by Richard Chambers as Internal Audit Beacon Award Winner and Top 10 Global Thought Leader for Internal Audit.
In over 30 years of professional experience at Deutsche Bank, Canadian Imperial Bank CIBC and BMW in responsible management positions, with international assignments in Toronto, Chicago, New York, Madrid and London, Dominik is today the author of numerous expert books and articles in the field of Internal Audit, GRC and human resources development in renowned professional journals as well as the editor of a book series.
After holding various management positions and working as executive assistant to the President of the University of Frankfurt am Main, Germany and faculty member of the Management Research Center; Dominik now heads the Audit Research Center | ARC Institute as Managing Director. As Chairman of the Digital Transformation Board, he is also responsible for the development of new learning methods such as Gamified Training or the developed AI Digital Transformation Audit Stress Test as an audit methodology concept. Today, he is the most sought-after AI audit trainer in the world, having delivered more than 350 training sessions and keynote speeches at conferences on the topic of: Effective Use of AI in Internal Audit.

Die KI-Transformation der Internen Revision gestalten

1. Einleitung – Der strategische Wendepunkt für die Interne Revision

Künstliche Intelligenz (KI) ist längst keine vorübergehende Modeerscheinung oder experimentelle Zukunftstechnologie mehr. Sie entwickelt sich mit hoher Geschwindigkeit zu einem festen Bestandteil des künftigen Betriebsmodells leistungsfähiger Interner Revisionsfunktionen. Dieser Wandel verändert die Anforderungen an Governance, Risikomanagement, Prüfungssicherheit und Compliance grundlegend – und damit auch den Qualitäts- und Wertbeitrag, den Prüfungsausschuss, Geschäftsleitung und weitere Stakeholder von der Internen Revision erwarten.

Für Chief Audit Executives, Revisionsleiter und Audit Manager stellt sich deshalb nicht mehr primär die Frage, ob Künstliche Intelligenz die Interne Revision verändern wird. Die entscheidende strategische Frage lautet vielmehr: Wird Ihre Interne Revision diese Transformation aktiv gestalten und den Kurs bestimmen – oder wird sie den Entwicklungen hinterherlaufen?

Wir erleben derzeit einen grundlegenden Wandel: weg von der klassischen generativen KI, die vor allem als passiver Assistent auf einzelne Anfragen reagiert, hin zu einer Welt der agentischer KI (Agentic AI). In diesem neuen Umfeld können hochspezialisierte, miteinander vernetzte digitale Agententeams operative und administrative Teilprozesse entlang der gesamten Revisionswertschöpfungskette unterstützen, automatisieren und teilweise eigenständig ausführen.

Die Einsatzmöglichkeiten reichen von der automatisierten Unterstützung bei Prüfungsabgrenzung und Risikoanalyse über die Aufbereitung von Prüfungsinformationen bis hin zur Erstellung methodenkonformer Arbeitspapiere während der Prüfungsdurchführung. Damit verändert sich nicht nur das eingesetzte Werkzeug. Es verändert sich zunehmend die Art und Weise, wie Prüfungen geplant, durchgeführt, überwacht und berichtet werden.

Diese Entwicklung kann die Interne Revision von einer überwiegend rückblickenden Kontroll- und Prüfungsfunktion zu einem deutlich stärker vorausschauenden Assurance-Partner weiterentwickeln. Wo heute erhebliche Kapazitäten in manuelle Informationsbeschaffung, Dokumentation, Datenaufbereitung und administrative Tätigkeiten fließen, können intelligente KI-Systeme künftig einen wesentlichen Teil dieser Aufgaben übernehmen.

Dadurch entsteht zugleich eine strategische Weggabelung. Zwischen Revisionsfunktionen, die ihre Prozesse, Kompetenzen und Technologien systematisch weiterentwickeln, und solchen, die an überwiegend manuellen Arbeitsweisen festhalten. So kann sich eine erhebliche Lücke öffnen: Der sogenannte „Agentic Gap“. Wer diese Entwicklung verschläft, riskiert längere Prüfungszyklen, vermeidbare manuelle Aufwände und zunehmende blinde Flecken. Zukunftsorientierte Interne Revisionen hingegen können durch integrierte KI-Lösungen erhebliche Produktivitätssteigerungen erzielen und gleichzeitig ihre Prüfungsqualität stabilisieren oder weiter verbessern.

Der eigentliche strategische Gewinn liegt jedoch nicht allein in der Effizienz. Wenn repetitive operative Tätigkeiten zunehmend durch KI unterstützt werden, entsteht Freiraum für das, was den Kern professioneller Revisionsarbeit ausmacht und sich nicht

einfach automatisieren lässt: kritisches Denken, professionelles Urteilsvermögen, ethische Abwägung und wirksame Beziehungen zu den relevanten Stakeholdern. Genau darin liegt die eigentliche Chance. KI soll den Menschen in der Internen Revision nicht aus der Verantwortung nehmen. Sie soll ihm den Rücken freihalten, damit er sich stärker auf die Aufgaben konzentrieren kann, bei denen menschliche Kompetenz den entscheidenden Unterschied macht.

2. Die Kernfragen für moderne Revisionsleiter

Die Revisionswertschöpfungskette neu denken: Die Gleichung zwischen Mensch und Maschine

Mit dem Aufkommen agentischer KI stellt sich für die Interne Revision eine grundlegende Frage: Wenn digitale Agententeams künftig einen großen Teil operativer und administrativer Teilprozesse übernehmen können – worin liegt dann künftig der zentrale Wertbeitrag des menschlichen Revisors?

Traditionell wurde Prüfungsleistung häufig auch an der Fähigkeit gemessen, große Informationsmengen zu beschaffen, auszuwerten, aufzubereiten und zu dokumentieren. Wer umfangreiche Datenbestände durcharbeiten, Prüfungsnachweise zusammentragen und belastbare Arbeitspapiere erstellen konnte, erbrachte einen wesentlichen Teil der sichtbaren Prüfungsleistung.

Doch diese Gleichung verändert sich.

Wenn KI repetitive Tätigkeiten in einem Bruchteil der bisherigen Zeit unterstützen kann, muss sich auch das Tätigkeitsprofil des menschlichen Revisors weiterentwickeln. Der eigentliche Mehrwert liegt künftig noch stärker in der Fähigkeit, komplexe Sachverhalte einzuordnen, qualitative Risiken zu beurteilen, Ursachen zu hinterfragen und aus einzelnen Beobachtungen ein belastbares Gesamtbild zu entwickeln.

Die Interne Revision muss deshalb Kapazitäten schrittweise von manueller Datensammlung und administrativer Routinearbeit in Richtung kritische Analyse, professionelles Urteilsvermögen und strategische Risikoberatung verlagern.

Für CAEs bedeutet dies: Die Frage lautet nicht mehr nur, wie viele Prüfungen ein Team durchführen kann. Entscheidend wird zunehmend, welche Wirkung die Interne Revision mit ihren Prüfungen erzielt.

Die Zukunft gehört damit weniger dem bloßen Blick in den Rückspiegel. Sie gehört einer Internen Revision, die aus der Vergangenheit lernt, Entwicklungen frühzeitig erkennt und dem Management fundierte Orientierung für kommende Risiken gibt.

Das Risiko verwässerter Verantwortung: Warum generische KI kein Ersatz für professionelle Verantwortung ist

Mit der zunehmenden Verbreitung von KI entsteht zugleich ein wesentliches Governance-Risiko: die Verwässerung persönlicher und professioneller Verantwortung. Manche KI-Konzepte versuchen, Technologie zu „vermenschlichen“. KI-Systeme erhalten Namen, Avatare oder fiktive Persönlichkeiten und werden sprachlich wie virtuelle Kolleginnen oder Kollegen behandelt. Für die Interne Revision ist dieser Ansatz problematisch.

Eine Maschine kann keine berufliche Verantwortung übernehmen. Sie kann kein professionelles Prüfungsurteil tragen. Und sie kann die Verantwortung für eine Prüfungsfeststellung oder eine Empfehlung nicht mit dem verantwortlichen Revisor teilen.

Die fachliche und professionelle Letztverantwortung für Prüfungsurteile, Bewertungen, Empfehlungen und Berichterstattung muss jederzeit beim Menschen verbleiben. Deshalb sollte die Gestaltung von KI-Lösungen dem Prinzip „Human Accountability by Design“ – menschliche Verantwortung von Anfang an folgen.
KI-Agenten sind leistungsfähige digitale Werkzeuge innerhalb eines kontrollierten Prüfungsumfelds. Der menschliche Revisor bleibt jedoch derjenige, der die Richtung vorgibt, die Ergebnisse kritisch würdigt und die fachliche Letztentscheidung trifft.
Er bleibt – bildlich gesprochen – am Steuer.
Die KI kann leistungsstarke Assistenz leisten. Sie kann vorbereiten, strukturieren, analysieren, vergleichen und auf Auffälligkeiten hinweisen. Sie darf jedoch nicht den Eindruck erwecken, selbst Träger professioneller Verantwortung zu sein.

Der doppelte Entwicklungsauftrag: Das Revisions-Team für die Zukunft aufstellen
Um die Transformation erfolgreich zu gestalten und den „Agentic Gap“ zu schließen, müssen CAEs zwei Entwicklungsstränge parallel verfolgen.
Der erste Strang betrifft die technologische Reife der Internen Revision. Es braucht einen systematischen Ansatz, um den aktuellen Entwicklungsstand zu bestimmen, vorhandene Lücken zu identifizieren und einen realistischen Entwicklungspfad in Richtung fortgeschrittener KI-Orchestrierung zu definieren.
Der zweite Strang ist mindestens ebenso wichtig: die gezielte Entwicklung der sozialen und zwischenmenschlichen Kompetenzen des Revisionsteams.
Je stärker standardisierte Kontroll- und Routineprüfungen automatisiert werden, desto wichtiger wird die Fähigkeit des menschlichen Revisors, Vertrauen aufzubauen, aktiv zuzuhören, unterschiedliche Interessen zu verstehen, Widerstände konstruktiv aufzugreifen und komplexe Botschaften überzeugend zu vermitteln.
Eine technisch korrekte Prüfungsfeststellung entfaltet noch keine Wirkung. Wirkung entsteht erst dann, wenn die relevanten Entscheidungsträger den Sachverhalt verstehen, seine Bedeutung erkennen und bereit sind, Konsequenzen zu ziehen.
Die Zukunft der Internen Revision braucht deshalb beides: technologische Stärke und menschliche Exzellenz.

3. Der Human Centric KI-Ansatz für die Interne Revision[1]

Die Gefahr der „Vermenschlichung“ von KI: Professionelle Verantwortung schützen
Ein menschenzentrierter KI-Ansatz beginnt mit einer klaren Grenzziehung.
KI-Agenten sind keine virtuellen Revisoren. Sie sind keine digitalen Kolleginnen oder Kollegen. Und sie übernehmen keine professionelle Verantwortung.
Die Vergabe menschlicher Identitäten an Software kann diese Grenze unnötig verwischen. Gerade in einer Funktion wie der Internen Revision, in der Unabhängigkeit, Objektivität, professionelle Sorgfalt und persönliche Verantwortlichkeit von zentraler Bedeutung sind, muss jederzeit eindeutig erkennbar bleiben, wer die fachliche Verantwortung trägt.
Daher sollten KI-Agenten primär über funktionale Rollen definiert werden, beispielsweise als KI-Agent für Risikoanalyse, Prozessanalyse, Kontrollbeurteilung oder Berichtsentwurf.

[1] Human Centric AI Audit Approach by ARC Institute

So bleibt die Arbeitsteilung transparent: Die Technologie unterstützt den Prüfungsprozess. Der Mensch verantwortet das Prüfungsergebnis.

Orchestrator

Der Revisor als „Dirigent“: 100 Prozent Kontrolle und Aufsicht behalten

Im menschenzentrierten KI-Prüfungsmodell steht der menschliche Revisor kompromisslos im Mittelpunkt.
KI-Agenten ersetzen ihn nicht. Sie bilden eine hochspezialisierte digitale Arbeitskraft, deren Einsatz durch den Revisor gesteuert und überwacht wird.
Der Revisor übernimmt dabei die Rolle des Dirigenten. Er gibt das Prüfungsziel vor, definiert den Kontext, steuert die eingesetzten digitalen Agenten, beurteilt deren Ergebnisse und entscheidet, welche Erkenntnisse belastbar genug sind, um in Prüfungsurteile und Feststellungen einzugehen.
Während digitale Agententeams einen erheblichen Teil repetitiver operativer Tätigkeiten unterstützen können, bleibt die Verantwortung für jede analytische Bewertung, jede qualitative Einschätzung und jede formale Freigabe beim Menschen.
Das Prinzip ist eindeutig: Automatisierung der Tätigkeit bedeutet nicht Automatisierung der Verantwortung.

Menschliche Stärken durch intelligente Automatisierung freisetzen

Die intelligente Automatisierung operativer Teile des Prüfungszyklus kann zu einem wesentlichen Hebel für die strategische Weiterentwicklung der Internen Revision werden.
Wiederkehrende Datenextraktionen, standardisierte Dokumentationsarbeiten, Formatierungen oder administrative Nachverfolgungen binden heute häufig erhebliche Kapazitäten hochqualifizierter Revisionsmitarbeitender.
Werden diese Tätigkeiten intelligent automatisiert, kann die Interne Revision ihre personellen Ressourcen stärker auf ihre eigentlichen, so genannten „Human Superpowers“ konzentrieren:

- kritisches und strategisches Denken,
- die Beurteilung komplexer qualitativer Risikolandschaften,
- ethisches und professionelles Urteilsvermögen,
- die Analyse von Ursachen statt bloßer Symptome,
- und die Gestaltung belastbarer Beziehungen zu Management und anderen Stakeholdern.

KI wird damit nicht zum Ersatz für die menschliche Revisionskompetenz. Im Idealfall wird sie zu deren Verstärker.

4. Strategische Entwicklungsperspektive: Die CMMi AI Roadmap

Reifegrad-Benchmarking: Ein strategisches Navigationsinstrument für CAEs

In Zeiten hoher technologischer Dynamik besteht die Gefahr, dass KI-Initiativen als eine Vielzahl isolierter Einzelprojekte entstehen. Hier ein Pilotprojekt, dort ein neuer Chatbot, an anderer Stelle ein einzelner Prompt – aber ohne gemeinsame Zielarchitektur.
So entsteht schnell ein Flickenteppich.
Für eine nachhaltige Transformation benötigt die Interne Revision daher einen systematischen Orientierungsrahmen. Ein KI-Reifegradmodell kann dabei helfen, die gegenwärtigen Fähigkeiten realistisch zu bewerten und einen strukturierten Entwicklungspfad zu definieren.

Die ARC Institute CMMi AI Roadmap verfolgt hierfür einen fünfstufigen Ansatz. Sie betrachtet KI nicht als Sammlung einzelner Tools, sondern als schrittweise Entwicklung der gesamten Revisionsfunktion.
Das strategische Ziel besteht darin, die Interne Revision von einer überwiegend rückblickenden Prüfungsperspektive – „Hindsight“ – schrittweise zu einer stärker vorausschauenden, zeitnahen und entscheidungsorientierten Assurance-Funktion – „Foresight“ – weiterzuentwickeln.

Von individueller Produktivität zu skalierbarer Audit Intelligence – Level 1 bis 3
Level 1 – Training im AI Prompt Engineering
Die erste Reifestufe konzentriert sich auf die unmittelbare Verbesserung der täglichen Produktivität. Revisionsmitarbeitende lernen, generative und reasoning-basierte KI-Systeme durch präzise und strukturierte Prompts effektiv entlang des gesamten Prüfungszyklus einzusetzen.
Die Technologiekompetenz wird damit von einer individuellen Spielwiese zu einer gezielt entwickelten Kernkompetenz der Revisionsfunktion.
Level 2 – Eine unternehmensspezifische Best-Practice Prompt Library
Im zweiten Schritt werden individuelle Erfahrungen systematisch institutionalisiert. Eine zentral gepflegte Prompt Library ermöglicht es, bewährte Anwendungsfälle, Revisionsmethodik und Qualitätsanforderungen in wiederverwendbaren Prompts zu bündeln. Die Prompts werden auf die spezifische Revisionsmethodik, Unternehmenskultur und Prozessarchitektur zugeschnitten.
Dadurch können auch weniger erfahrene Revisionsmitarbeitende strukturierte, methodisch konsistente und wiederholbare Ergebnisse erzielen.
Der wesentliche Vorteil liegt in der Skalierung von Erfahrungswissen.
Level 3 – Retrieval-Augmented Generation: Enterprise Audit Intelligence
Auf der dritten Reifestufe entsteht eine kontextbezogene Audit Intelligence. Revisionsmethodik, frühere Prüfungsberichte, Policies und weitere relevante Unternehmensinformationen werden in ein RAG-basiertes KI-Ökosystem eingebunden. Revisorinnen und Revisoren können dadurch in natürlicher Sprache mit relevanten Informationsbeständen interagieren.
Komplexe Daten- und Informationsquellen werden auf diese Weise deutlich zugänglicher. Die Technologie kann beispielsweise Informationen aus SharePoint, SAP, Oracle oder Confluence kontextbezogen erschließen.
Aus einer aufwendigen Suche in verschiedenen Systemen kann damit zunehmend ein zielgerichteter Dialog mit den relevanten Informationsquellen werden.

Der Weg zu Autonomie und agentischer Orchestrierung – Level 4 und 5
Level 4 – Ein modulares KI-Agenten-Ökosystem
Auf dieser Reifestufe setzt die Interne Revision spezialisierte digitale Agententeams ein, die durch den menschlichen Revisor gezielt gesteuert werden.
Unterschiedliche Agenten können beispielsweise Aufgaben in der Risikoanalyse, bei der Beurteilung von Kontrollkonzepten oder bei der Vorbereitung der Berichterstattung übernehmen.
Der Revisor bleibt dabei jederzeit der Dirigent des Systems. Er entscheidet, welche Agenten eingesetzt werden, welche Aufgaben sie bearbeiten und wie ihre Ergebnisse zu bewerten sind.

Die Reduzierung manueller Routinearbeit kann die Prüfungskapazität erheblich erweitern und die Prüfungszyklen verkürzen.

Level 5 – Der Virtual AI Audit Engagement Manager

Auf der höchsten Reifestufe entwickelt sich die KI-Koordination zu einem virtuellen Engagement Manager, der den Prüfungszyklus auf Basis definierter Parameter orchestriert.

Ein solches System kann beispielsweise Fristen überwachen, Aufgaben an spezialisierte digitale Agententeams koordinieren, Kommunikationsdynamiken analysieren und integrierte Qualitätskontrollen unterstützen.

Entscheidend bleibt jedoch auch hier: Die KI kann orchestrieren, überwachen und auf Abweichungen hinweisen. Die professionelle Letztentscheidung verbleibt beim verantwortlichen Menschen.

Der eigene Entwicklungspfad: Das zukünftige Operating Model gestalten

Für CAEs und Audit Manager besteht die zentrale Managementaufgabe darin, technologische Möglichkeiten in eine konkrete Transformationsstrategie zu übersetzen.

Der erste Schritt sollte deshalb nicht der Kauf möglichst vieler KI-Tools sein. Zunächst muss Klarheit darüber geschaffen werden, wo die eigene Interne Revision heute steht, welche Prozesse bereits KI-fähig sind und an welchen Stellen der größte strategische Hebel liegt.

Ein strukturiertes Reifegrad-Benchmarking kann dabei helfen, Lücken sichtbar zu machen, Quick Wins zu identifizieren und eine individuelle, skalierbare KI-Roadmap zu entwickeln.

5. Lösungsansätze: Daten verbinden und Prüfungsprozesse automatisieren

Der direkte Dialog mit Unternehmensdaten: Das Potenzial von RAG ausschöpfen

Die klassische Datenanalyse in der Internen Revision setzt häufig spezialisierte technische Kenntnisse, komplexe Abfragen oder Programmierfähigkeiten voraus.

Für viele Business Auditors entsteht dadurch eine Hürde zwischen der vorhandenen Datenmenge und der tatsächlichen Fähigkeit, daraus zeitnah relevante Prüfungserkenntnisse zu gewinnen.

RAG-basierte Systeme können diese Lücke schließen.

Verschiedene und bisher voneinander getrennte Datenquellen – beispielsweise SharePoint, SAP, Oracle oder Confluence – können in ein sicheres, kontextbezogenes Informationsumfeld integriert werden.

Der Revisor kann dadurch mit relevanten Datenbeständen in natürlicher Sprache interagieren.

Der entscheidende Vorteil liegt in der Nachvollziehbarkeit: KI-gestützte Analysen sollten auf den tatsächlichen Quelldokumenten und Unternehmensdaten aufbauen und direkte Verweise auf die zugrunde liegenden Informationen ermöglichen.

Damit entsteht eine wesentliche Voraussetzung für den Einsatz in der Internen Revision: Transparenz, Nachprüfbarkeit und Prüfungsfähigkeit.

Prozesskonsistenz: Skalierbare Qualität durch professionelle AI Wrapper

Eine der größten Herausforderungen beim dezentralen Einsatz generativer KI ist die Gefahr einer stark schwankenden Ergebnisqualität.

Wenn jeder Revisor eigene Prompts formuliert und individuelle Vorgehensweisen entwickelt, können Struktur, Tonalität, Methodik und Qualität erheblich auseinanderlaufen.
Professionelle AI Wrapper bieten hierfür einen Ansatz zur Standardisierung.
Ein AI Wrapper, wie z.B. die ARC AI Audit Assist Plattform, bildet eine intelligente Softwareschicht zwischen dem Revisor und dem zugrunde liegenden Large Language Model. Komplexe KI-Funktionalitäten werden über strukturierte und intuitive Eingabemasken in konkrete Revisionsanwendungsfälle übersetzt.
Anstelle spontaner Einzelprompts können zentral entwickelte Expert Master Prompts eingesetzt werden.
Damit wird Revisionsmethodik direkt in die KI-gestützten Arbeitsabläufe integriert. Das Ergebnis kann eine deutlich höhere Prozesskonsistenz und Skalierbarkeit der Prüfungsqualität sein – unabhängig davon, wie viel individuelle Erfahrung ein einzelner Revisor bereits im Umgang mit KI besitzt.

Fortgeschrittenes technologisches Upskilling: Strategische KI-Kompetenz aufbauen
Der Übergang von der grundlegenden Nutzung generativer KI zu fortgeschrittenen agentischen Workflows erfordert gezielte Qualifizierung.
Es reicht nicht aus, lediglich bessere Fragen an einen Chatbot stellen zu können.
Moderne KI-Kompetenz umfasst unter anderem die Fähigkeit, komplexe Arbeitsabläufe strukturiert zu gestalten, große Kontextinformationen sinnvoll bereitzustellen, belastbare Qualitätskontrollen einzubauen und spezialisierte KI-Agenten gezielt zu orchestrieren.
Fortgeschrittene Ansätze wie Plan-First Prompting, Context Engineering, Evidence-Pack Prompting und Prompt Chaining helfen dabei, KI-Unterstützung methodisch in komplexe Prüfungsprozesse einzubetten.
Ziel ist es, die Revisorinnen und Revisoren schrittweise auf eine zukünftige Rolle als **AI Engagement Manager** vorzubereiten: als professionelle Fachleute, die eine leistungsfähige digitale Arbeitskraft gezielt einsetzen und steuern, ohne ihre eigene professionelle Verantwortung aus der Hand zu geben.

6. Teamentwicklung: Social Audit Intelligence als entscheidender Erfolgsfaktor

Eine neue Kompetenzlandschaft: Warum soziale Intelligenz zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal wird
Mit der zunehmenden Automatisierung verändert sich auch das Kompetenzprofil der Internen Revision grundlegend.
Revisorinnen und Revisoren sind längst nicht mehr ausschließlich Kontrollprüfer. Sie agieren zunehmend als Berater, Sparringspartner und Vermittler zwischen unterschiedlichen Interessengruppen.
Digitale Agententeams können viele operative und administrative Tätigkeiten unterstützen. Sie können jedoch die feinen Nuancen menschlicher Kommunikation nicht in gleicher Weise erfassen und gestalten.
Und genau hier liegt ein zentraler Punkt: Erfolgreiche Revisionsarbeit ist immer auch Beziehungsarbeit.

Gerade in anspruchsvollen Situationen entscheidet nicht allein die fachliche Qualität eines Arguments über den Erfolg. Häufig gilt: **Nicht nur was gesagt wird, sondern wie es gesagt wird, entscheidet darüber, ob eine Botschaft ankommt.**
Social Intelligence wird damit zu einer zentralen Metakompetenz.
Sie ermöglicht es Revisorinnen und Revisoren, sich selbst und andere besser einzuschätzen, sich auf unterschiedliche Gesprächssituationen einzustellen und auch unter Druck reflektiert zu handeln.
In einer zunehmend automatisierten Welt werden diese menschlichen Fähigkeiten zum entscheidenden Schutzwall gegen die Austauschbarkeit professioneller Revisionsarbeit.

Kritisches Denken und analytisches Urteilen stärken
Je mehr die Interne Revision mit KI-generierten Analysen arbeitet, desto wichtiger wird die Fähigkeit, deren Ergebnisse kritisch zu hinterfragen.
KI kann Muster erkennen und Informationen zusammenführen. Sie kann jedoch nicht die professionelle Skepsis und das kontextbezogene Urteilsvermögen eines erfahrenen Revisors ersetzen.
Revisorinnen und Revisoren müssen daher in der Lage sein:

- KI-Ergebnisse auf Plausibilität und Belastbarkeit zu prüfen,
- zugrunde liegende Annahmen zu hinterfragen,
- Korrelation und Kausalität sauber voneinander zu unterscheiden,
- Ursachen statt Symptome zu analysieren,
- und aus einzelnen Informationen ein konsistentes Gesamtbild zu entwickeln.

Kritisches Denken ist damit kein „Soft Skill am Rande“. Es wird zu einer unverzichtbaren Kontrollinstanz innerhalb eines KI-gestützten Prüfungsmodells.
Eine gute Prüfungsfeststellung beantwortet schließlich nicht nur die Frage, was schiefgelaufen ist. Sie muss möglichst auch erklären, warum es dazu kommen konnte und welche nachhaltige Veränderung erforderlich ist.

Die Kunst des Audit Storytelling: Den roten Faden sichtbar machen
Auch die beste KI-gestützte Analyse verliert an Wert, wenn ihre Erkenntnisse nicht wirksam kommuniziert werden.
Vorstände und Prüfungsausschüsse benötigen keine langen Listen unverbundener Einzelbeobachtungen. Sie benötigen Orientierung.
Audit Storytelling hilft dabei, komplexe Informationen in eine klare, nachvollziehbare und handlungsorientierte Geschichte zu überführen.
Das zentrale Bild dafür ist im deutschsprachigen Raum besonders eingängig: Der rote Faden.
Ein guter Revisionsbericht verbindet Feststellungen, Risiken, Ursachen und Empfehlungen zu einer nachvollziehbaren Gesamtlogik. Der Leser muss verstehen, was die zentrale Botschaft ist und warum sie für das Unternehmen relevant ist.
Methoden wie das Pyramid Principle von Barbara Minto unterstützen dabei, Kernbotschaften klar zu priorisieren und eine Informationsüberflutung zu vermeiden.
Eine wirksame Management Summary sollte deshalb nicht einfach möglichst viele Informationen verdichten. Sie sollte den Entscheidungsträgern auf einen Blick vermitteln:

Was ist das wesentliche Risiko? Warum ist es relevant? Was sollte jetzt geschehen?
Stakeholder wirksam beeinflussen: Kommunikation unter Druck

Frontline Auditors müssen regelmäßig schwierige Gespräche führen und mit Widerständen umgehen.
Prüfungsfeststellungen werden hinterfragt. Ursachen werden anders bewertet. Verantwortlichkeiten werden diskutiert. Und nicht selten treffen unterschiedliche Perspektiven und Interessen aufeinander.
Hier sind aktive Zuhörfähigkeit, emotionale Intelligenz und eine bewusste Gesprächsführung entscheidend.
Wer wirklich zuhört, erkennt häufig mehr als nur das, was ausgesprochen wird. Tonfall, Reaktionen, Unsicherheiten und Ausweichbewegungen können wichtige Hinweise auf tieferliegende Ursachen liefern.
Die Fähigkeit, Widerstand nicht als Angriff, sondern als Information zu verstehen, kann den Unterschied zwischen einer festgefahrenen Diskussion und einer konstruktiven Lösung ausmachen.

Strategische Kommunikation und Board Alignment für Revisionsleiter
Für CAEs und Audit Manager gewinnt die Kommunikation mit Vorstand, Prüfungsausschuss und weiteren strategischen Stakeholdern zusätzlich an Bedeutung. Komplexe Risikoinformationen müssen so strukturiert werden, dass sie auch unter Zeitdruck schnell verstanden und für Entscheidungen genutzt werden können.
Erfolgreiche strategische Kommunikation bedeutet daher:

- die Botschaft an den Informationsbedarf der jeweiligen Zielgruppe anzupassen,
- komplexe Risiken auf ihre entscheidungsrelevanten Aspekte zu verdichten,
- schwierige Diskussionen souverän zu führen,
- und auch in strategischen Verhandlungen eine klare, belastbare Position zu vertreten.

Technologie kann Informationen liefern. Sie kann jedoch Vertrauen nicht automatisch schaffen. Diese Aufgabe bleibt beim Menschen.

7. Schlussfolgerung und Ausblick

Der strategische Auftrag: Die Transformation führen statt ihr hinterherzulaufen
Künstliche Intelligenz ist für leistungsfähige Interne Revisionsfunktionen keine ferne Zukunftsvision mehr. Sie wird zunehmend zu einem festen Bestandteil des zukünftigen Operating Models.
Die strategische Herausforderung für Chief Audit Executives ist deshalb klar: Wird die eigene Interne Revision den Wandel aktiv gestalten – oder wird sie reagieren, wenn andere bereits neue Maßstäbe gesetzt haben?
In einer Unternehmenswelt, in der sich Risiken immer schneller verändern, können ausschließlich traditionelle und manuelle Arbeitsweisen zunehmend zu blinden Flecken führen.
Den „Agentic Gap“ zu schließen, bedeutet jedoch nicht, möglichst schnell möglichst viel KI einzusetzen.
Es bedeutet, einen klaren Entwicklungspfad zu verfolgen: den eigenen Reifegrad realistisch zu bestimmen, die Revisionsprozesse KI-fähig zu machen, geeignete Technologien kontrolliert einzuführen und die Kompetenzen des Teams systematisch weiterzuentwickeln.
Der doppelte Motor: Agentische KI und soziale Intelligenz verbinden
Technologische Transformation allein reicht nicht aus.

Die nachhaltige Zukunftsfähigkeit der Internen Revision entsteht durch das Zusammenspiel zweier Entwicklungsmotoren.
Der erste Motor ist die technologische Orchestrierung: KI, RAG-Systeme, standardisierte Workflows und spezialisierte Agententeams können manuelle Routinearbeit deutlich reduzieren und neue Formen der Prüfungsunterstützung ermöglichen.
Der zweite Motor ist die gezielte Weiterentwicklung der menschlichen Fähigkeiten: kritisches Denken, emotionale Intelligenz, aktives Zuhören, professionelles Urteilsvermögen und wirkungsvolles Storytelling.
Wenn operative Kapazitäten durch Automatisierung frei werden, darf diese Zeit nicht einfach nur dazu genutzt werden, noch mehr Prüfungen mit weniger Personal durchzuführen.
Ein wesentlicher Teil des gewonnenen Freiraums sollte in die Entwicklung genau jener Fähigkeiten investiert werden, die Maschinen nicht ersetzen können.
So kann sich die Interne Revision von einer überwiegend rückblickenden Kontrollperspektive weiterentwickeln: weg von der reinen Betrachtung dessen, was war, hin zu einer Funktion, die Management und Verwaltungsrat dabei unterstützt, besser auf das vorbereitet zu sein, was kommt.

Der eigene Handlungsweg zu einer zukunftsfähigen Internen Revision
Nachhaltige Transformation geschieht nicht zufällig. Sie braucht eine bewusste Führung, klare Prioritäten und einen strukturierten Entwicklungsansatz.
Für CAEs und Audit Manager ergeben sich daraus fünf zentrale Handlungsfelder:

1. **Den eigenen KI-Reifegrad bestimmen.**
   Schaffen Sie Transparenz darüber, wo Ihre Interne Revision heute steht und welche Fähigkeiten bereits vorhanden sind.
2. **Eine KI-fähige Prozessbasis schaffen.**
   Bevor Prozesse intelligent automatisiert werden, müssen sie ausreichend klar, strukturiert und methodisch stabil sein.
3. **Technologische Kompetenz systematisch entwickeln.**
   Vom professionellen Prompt Engineering bis zur Steuerung spezialisierter KI-Agenten benötigt die Interne Revision neue Fähigkeiten.
4. **Die menschlichen Kernkompetenzen gezielt stärken.**
   Kritisches Denken, professionelle Skepsis, Kommunikation und soziale Intelligenz werden im KI-Zeitalter nicht weniger, sondern wichtiger.
5. **Menschliche Verantwortung jederzeit klar verankern.**
   Die KI kann eine hochleistungsfähige digitale Arbeitskraft sein. Das Steuer und die professionelle Verantwortung müssen jedoch jederzeit in menschlicher Hand bleiben.

Die zentrale Zukunftsfrage lautet damit nicht: „Kann KI die Interne Revision ersetzen?“
Die entscheidendere Frage lautet: „Wie kann die Interne Revision KI so einsetzen, dass Technologie und menschliche Kompetenz gemeinsam einen deutlich höheren Wertbeitrag erzeugen?“
Die Antwort liegt in einem menschenzentrierten Prüfungsmodell.
Die Interne Revision der Zukunft wird nicht dadurch erfolgreich sein, dass sie den Menschen durch Maschinen ersetzt. Sie wird erfolgreich sein, wenn sie das Beste aus beiden Welten miteinander verbindet: die Geschwindigkeit, Skalierbarkeit und Analysefähigkeit intelligenter Technologie mit der Urteilsfähigkeit, Verantwortung und sozialen Kompetenz erfahrener Revisionsfachleute.

Dann wird KI nicht zum Autopiloten der Internen Revision. Sie wird zu einem leistungsstarken Navigationssystem.
Den Kurs bestimmt weiterhin der Mensch.