

Erfolgreiche Prüfungsprozesse in der Internen Revision

**Konzepte – Kommunikation –
Konfliktmanagement**

Von
Silvia Puhani

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 15717 4](http://ESV.info/9783503157174)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15717 4
eBook: ISBN 978 3 503 15718 1

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Einleitung	11
2 Vor Prüfungsbeginn	13
2.1 Klärung des Prüfungsauftrags	13
2.1.1 Ziele der Auftragsklärung	13
2.1.2 Mögliche Schwierigkeiten bei der Auftragsklärung	14
2.1.3 Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	15
2.1.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	16
2.2 Klärung der eigenen Rolle	19
2.2.1 Ziele der Rollenklärung	19
2.2.2 Mögliche Schwierigkeiten bei der Rollenklärung	20
2.2.3 Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	21
2.2.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	22
2.3 Prüfungsvorbereitung im engeren Sinne	25
2.3.1 Ziele der Prüfungsvorbereitung im engeren Sinne	25
2.3.2 Mögliche Schwierigkeiten bei der Prüfungsvorbereitung im engeren Sinne	27
2.3.3 Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	28
2.3.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	31
2.4 Prüfungskonzept	36
2.4.1 Ziele des Prüfungskonzeptes	36
2.4.2 Mögliche Schwierigkeiten bei der Erstellung des Prüfungskonzeptes	36
2.4.3 Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	37
2.4.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	39
2.5 Die Prüfungsankündigung	46
2.5.1 Ziel der Prüfungsankündigung	46
2.5.2 Mögliche Schwierigkeiten bei der Prüfungsankündigung	49
2.5.3 Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	51
2.5.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	55
3 Vor-Ort Phase	65
3.1 Eingangsgespräch auf Managementebene	65
3.1.1 Ziele des Eingangsgesprächs auf Managementebene	65
3.1.2 Mögliche Schwierigkeiten beim Eingangsgespräch	66

3.1.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	67
3.1.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	72
3.2	Start der Prüfung im Fachbereich auf Arbeitsebene	91
3.2.1	Ziele des Starts der Prüfung im Fachbereich auf Arbeitsebene	91
3.2.2	Mögliche Schwierigkeiten beim Start der Prüfung im Fachbereich	91
3.2.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	92
3.2.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	99
3.3	Prüfungsdurchführung	108
3.3.1	Ziele der Prüfungsdurchführung	108
3.3.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Prüfungsdurchführung	109
3.3.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	110
3.3.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	127
3.4	Dokumentation	149
3.4.1	Ziele der Dokumentation	149
3.4.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Dokumentation	150
3.4.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	151
3.4.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	152
3.5	Information über Zwischenstände	155
3.5.1	Ziele der Information über Zwischenstände	155
3.5.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Information über Zwischenstände	155
3.5.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	156
3.5.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	158
4	Abstimmung	165
4.1	Fixierung der Sachverhalte	165
4.1.1	Ziele der Fixierung der Sachverhalte	165
4.1.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Fixierung der Sachverhalte	165
4.1.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	166
4.1.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	169
4.2	Vereinbarung von Maßnahmen	176
4.2.1	Ziele der Vereinbarung von Maßnahmen	176
4.2.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Vereinbarung von Maßnahmen	177
4.2.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	178
4.2.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	187
4.3	Revisionsinterne Abstimmung	204
4.3.1	Ziele der revisionsinternen Abstimmung	204
4.3.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der revisionsinternen Abstimmung	204

4.3.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	206
4.3.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	207
4.4	Ergebnisbesprechung mit den Führungskräften eines Fachbereichs	214
4.4.1	Ziele der Ergebnisbesprechung	214
4.4.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Ergebnisbesprechung	214
4.4.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	215
4.4.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	217
4.5	Abschlussbesprechung mit mehreren Fachbereichen	229
4.5.1	Ziele der Abschlussbesprechung mit mehreren Fachbereichen	229
4.5.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Abschlussbesprechung	229
4.5.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	230
4.5.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	235
5	Berichterstattung	247
5.1	Berichterstellung	247
5.1.1	Ziele der Berichterstellung	247
5.1.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Berichterstellung	248
5.1.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	249
5.1.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	251
5.2	Berichtsabstimmung intern	259
5.2.1	Ziele der internen Berichtsabstimmung	259
5.2.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der internen Berichtsabstimmung	259
5.2.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	260
5.2.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	262
5.3	Berichtsabstimmung extern	271
5.3.1	Ziele der externen Berichtsabstimmung	271
5.3.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Berichtsabstimmung	271
5.3.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	272
5.3.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	274
5.4	Berichtsversand	285
5.4.1	Ziele des Berichtsversands	285
5.4.2	Mögliche Schwierigkeiten beim Berichtsversand	285
5.4.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	285
5.4.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	286
6	Follow-up	289
6.1	Maßnahmenverfolgung	289
6.1.1	Ziele der Maßnahmenverfolgung	289
6.1.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Maßnahmenverfolgung	290
6.1.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	292

6.1.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	296
6.2	Verlängerung von Maßnahmen	315
6.2.1	Ziele der Maßnahmenverlängerung	315
6.2.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Maßnahmenverlängerung .	316
6.2.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	316
6.2.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	318
6.3	Eskalationsprozess durch die Interne Revision	321
6.3.1	Ziele des Eskalationsprozesses durch die Interne Revision	321
6.3.2	Mögliche Schwierigkeiten beim Eskalationsprozess durch die Revision	321
6.3.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	322
6.3.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	323
7	Fazit	325
	Danksagung	327
	Anekdote von den Creeping Devils – Überleben und arbeiten in schwierigsten Kontexten (von Dr. Gunther Schmidt)	329
	Literaturverzeichnis	333
	Stichwortverzeichnis	335

Vorwort

Als Prüfer und Revisor gerät man leicht in schwierige Situationen: berechtigte Prüfungsergebnisse werden zerredet, man wird unfair attackiert, man fühlt sich politischen Spielchen ausgeliefert und sitzt zwischen allen Stühlen. Das kann leicht zu Frustration und der Sinn-Frage führen, was man hier eigentlich macht. Die Regeln der üblichen Sozialisation und des fairen und kollegialen Umgangs miteinander scheinen nicht zu gelten. Echte Kooperation und Zusammenarbeit mit den geprüften Bereichen scheint nicht möglich. Auf beiden Seiten werden gerne kriegerische Metaphern und markige Sprüche verwendet. Und das, obwohl man doch in ein und demselben Unternehmen arbeitet.

Als ich Dr. Gunther Schmidt zum ersten Mal vor dem Hintergrund seiner früheren herausfordernden beruflichen Situation von den Creeping Devils – einer bestimmten Kakteenart – erzählen hörte, fühlte ich mich spontan an meine Revisionstätigkeit erinnert. Die Creeping Devils, welche auch in der ödesten und trostlosesten Wüste nicht nur ihr Überleben sichern, sondern auch unter diesen schwierigen Kontextbedingungen schöne Blüten treiben können, haben mich fasziniert. Dr. Gunther Schmidt hat sie in seinem Berufsleben genutzt, um aus diesem von ihm empfundenen tristen „Wüsten-Kontext“ einen spannenden, herausfordernden Kreativ-Kontext zu imaginieren, in welchem er auch in schwierigsten Situationen flexibel und handlungsfähig durch den Wüstensand surfen konnte. So sah er sich nicht mehr als Opfer der Situation, sondern hat aktiv die Position eines Handelnden eingenommen und versucht, das Beste aus dieser Situation zu machen. Als ich das hörte, hat es mich inspiriert, die Haltung eines Forschers einzunehmen und ebenfalls auszutesten und zu erproben, welche Einflussmöglichkeiten für mich als Revisorin unter den von mir vorgefundenen schwierigen Kontextbedingungen bestehen.

Dieses Wissen und diese Erfahrungen möchte ich an Sie weitergeben, in der Hoffnung, dass Sie hiervon profitieren und es Sie unterstützen wird, eine Prüfung von Anfang bis Ende effektiver und effizienter durchzuführen. Im Nachhinein hat es mich sehr erstaunt, wie groß unser Möglichkeitenraum ist und wie viele Einflussmöglichkeiten trotz aller Widrigkeiten dennoch bestehen, um nachhaltige Veränderungen zu erreichen und die gemeinsame Kooperation zu verbessern. Auch habe ich festgestellt, dass wir Revisoren alle vor mehr oder weniger den gleichen Herausforderungen stehen. Denn Vieles ist systemimmanent. Entstehende Schwierigkeiten sind nicht automatisch auf Ihre Fachkenntnisse oder Ihre Person zurückzuführen. Der „Tone at the Top“ des Vorstands, die Rückendeckung der Revision durch die Geschäftsführung, das unternehmensinterne Ansehen der Revision und

das revisionsinterne Umfeld sind Rahmenbedingungen, die beachtet und in Betracht gezogen werden müssen. Dies darf jedoch nicht als Entschuldigung dafür dienen, die Sache von vornherein zum Scheitern zu verurteilen und die Hände in den Schoß zu legen. Vielmehr sind wir verpflichtet, auch unter den schlechtesten Kontextbedingungen das Bestmögliche herauszuholen, unser eigenes Verhalten zu reflektieren und daraus zu lernen.

In einer Wüstenlandschaft, ist Überleben – geschweige denn Erfolg – nicht ohne weiteres garantiert oder leicht zu erreichen. Für diese anspruchsvolle Aufgabe bedarf es bestimmter Voraussetzungen wie z.B. Vorbereitung und Know-how. Der Erfolg ist in einem Wüstenkontext unwahrscheinlich – wenn auch nicht aussichtslos. Daher wäre es kontraproduktiv, sich zu sehr unter Druck zu setzen. Das Gelingen einer Prüfung hängt von vielen Faktoren und von vielen Beteiligten ab. Ich habe akzeptiert, dass ich von meiner Seite aus den Erfolg einer Prüfung nicht garantieren kann. Dennoch kann ich sehr viel dafür tun, die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Prüfung zu steigern.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen wie auch beim kreativen Abwandeln und Ausprobieren und habe die Hoffnung, dass Ihnen diese Lektüre das bleibende Gefühl vermittelt, jegliche auftretende Situation schon einmal erlebt und erfolgreich überstanden zu haben. Mit neu gewonnener Souveränität werden Sie negative Entwicklungen früher erkennen und Schritt für Schritt unterbinden können.

Viel Erfolg!

Kiel, im September 2014, Silvia Puhani