

Erfolgreiche Prüfungsprozesse in der Internen Revision

**Konzepte – Kommunikation –
Konfliktmanagement**

Von
Silvia Puhani

2. neu bearbeitete Auflage

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/978-3-503-20962-0

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-20962-0

eBook: ISBN 978-3-503-20963-7

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2022

www.ESV.info

Satz: Lektorats- und Schreibservice Himmel, Geisenheim

Druck und Bindung: Difo-Druck, Untersiemau

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	9
Vorwort	11
1 Einleitung	13
2 Vor Prüfungsbeginn	15
2.1 Klärung des Prüfungsauftrags	15
2.1.1 Ziele der Auftragsklärung	15
2.1.2 Mögliche Schwierigkeiten bei der Auftragsklärung	16
2.1.3 Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	17
2.1.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	24
2.2 Klärung der eigenen Rolle	27
2.2.1 Ziele der Rollenklärung	27
2.2.2 Mögliche Schwierigkeiten bei der Rollenklärung	28
2.2.3 Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	29
2.2.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	30
2.3 Prüfungsvorbereitung im engeren Sinne	33
2.3.1 Ziele der Prüfungsvorbereitung im engeren Sinne	33
2.3.2 Mögliche Schwierigkeiten bei der Prüfungsvorbereitung im engeren Sinne	35
2.3.3 Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	36
2.3.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	38
2.4 Prüfungskonzept	44
2.4.1 Ziele des Prüfungskonzeptes	44
2.4.2 Mögliche Schwierigkeiten bei der Erstellung des Prüfungskonzeptes	44
2.4.3 Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	45
2.4.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	47
2.5 Die Prüfungsankündigung	54
2.5.1 Ziel der Prüfungsankündigung	54
2.5.2 Mögliche Schwierigkeiten bei der Prüfungsankündigung	57
2.5.3 Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	59
2.5.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	63

3	Vor-Ort-Phase	71
3.1	Eingangsgespräch auf Managementebene	71
3.1.1	Ziele des Eingangsgesprächs auf Managementebene	71
3.1.2	Mögliche Schwierigkeiten beim Eingangsgespräch	72
3.1.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	73
3.1.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	77
3.2	Start der Prüfung im Fachbereich auf Arbeitsebene	97
3.2.1	Ziele des Starts der Prüfung im Fachbereich auf Arbeitsebene	97
3.2.2	Mögliche Schwierigkeiten beim Start der Prüfung im Fachbereich	97
3.2.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	98
3.2.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	104
3.3	Prüfungsdurchführung	113
3.3.1	Ziele der Prüfungsdurchführung	113
3.3.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Prüfungsdurchführung	114
3.3.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	115
3.3.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	131
3.4	Dokumentation	153
3.4.1	Ziele der Dokumentation	153
3.4.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Dokumentation	154
3.4.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	155
3.4.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	156
3.5	Information über Zwischenstände	159
3.5.1	Ziele der Information über Zwischenstände	159
3.5.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Information über Zwischenstände	159
3.5.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	160
3.5.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	162
4	Abstimmung	169
4.1	Fixierung der Sachverhalte	169
4.1.1	Ziele der Fixierung der Sachverhalte	169
4.1.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Fixierung der Sachverhalte	169
4.1.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	170
4.1.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	173
4.2	Vereinbarung von Maßnahmen	180
4.2.1	Ziele der Vereinbarung von Maßnahmen	180
4.2.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Vereinbarung von Maßnahmen	181
4.2.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	182
4.2.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	191
4.3	Revisionsinterne Abstimmung	207
4.3.1	Ziele der revisionsinternen Abstimmung	207
4.3.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der revisionsinternen Abstimmung	207
4.3.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	209

4.3.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	210
4.4	Ergebnisbesprechung mit den Führungskräften eines Fachbereichs	217
4.4.1	Ziele der Ergebnisbesprechung	217
4.4.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Ergebnisbesprechung	217
4.4.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	218
4.4.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	220
4.5	Abschlussbesprechung mit mehreren Fachbereichen	232
4.5.1	Ziele der Abschlussbesprechung mit mehreren Fachbereichen	232
4.5.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Abschlussbesprechung	232
4.5.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	233
4.5.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	238
5	Berichterstattung	251
5.1	Berichterstellung	251
5.1.1	Ziele der Berichterstellung	251
5.1.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Berichterstellung	252
5.1.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	252
5.1.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	255
5.2	Berichtsabstimmung intern	263
5.2.1	Ziele der internen Berichtsabstimmung	263
5.2.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der internen Berichtsabstimmung	263
5.2.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	264
5.2.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	266
5.3	Berichtsabstimmung extern	275
5.3.1	Ziele der externen Berichtsabstimmung	275
5.3.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Berichtsabstimmung	275
5.3.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	276
5.3.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	278
5.4	Berichtsversand	289
5.4.1	Ziele des Berichtsversands	289
5.4.2	Mögliche Schwierigkeiten beim Berichtsversand	289
5.4.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	289
5.4.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	290
6	Follow-up	293
6.1	Maßnahmenverfolgung	293
6.1.1	Ziele der Maßnahmenverfolgung	293
6.1.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Maßnahmenverfolgung	294
6.1.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	296
6.1.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	300
6.2	Verlängerung von Maßnahmen	319
6.2.1	Ziele der Maßnahmenverlängerung	319
6.2.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Maßnahmenverlängerung	319

6.2.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	320
6.2.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	322
6.3	Eskalationsprozess durch die Interne Revision	325
6.3.1	Ziele des Eskalationsprozesses durch die Interne Revision	325
6.3.2	Mögliche Schwierigkeiten beim Eskalationsprozess durch die Revision	325
6.3.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	326
6.3.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	327
7	Fazit	329
	Danksagung	331
	Anekdote von den Creeping Devils – Überleben und arbeiten in schwierigsten Kontexten (von Dr. Gunther Schmidt)	333
	Literaturverzeichnis	337
	Stichwortverzeichnis	339

Vorwort zur 2. Auflage

Im Nachhinein betrachtet, machte ich ganz zu Beginn meiner Tätigkeit in der Internen Revision wohl so ziemlich alles falsch, was man falsch machen konnte. Mit zunehmender Fachkompetenz wurde mir immer mehr klar, dass diese allein nicht genügte, um meine Revisionsarbeit erfolgreich zu gestalten. Daher suchte ich nach Unterstützung – zunächst in meinem damaligen Umfeld. Auf meine Frage, wie ich als Revisorin wirksamer werden könne, hörte ich oft die Antwort: „Wenn Du nicht willst, dass Dein Erfolg von anderen abhängt, dann wechsele den Job. Verlass die Interne Revision und such Dir etwas anderes.“ Das konnte und wollte ich so nicht akzeptieren, sah ich doch, dass einige Revisionskollegen weniger Schwierigkeiten hatten als andere. Manchen ging alles leicht von der Hand, es schien förmlich zu fließen. Vorschnell unterstellte ich, dass diese einfach mehr Glück hatten im Hinblick darauf, bei welchen Revisionspartnern sie prüften. Doch natürlich ließ sich diese These nicht aufrechterhalten. Es war offensichtlich, dass manche meiner Kolleginnen und Kollegen einfach ein geschickteres Händchen hatten als andere – und insbesondere auch als ich. Doch wie gelang ihnen das? Wie konnten sie die Wahrscheinlichkeit für ein gutes Gelingen scheinbar mühelos steigern? Damit meine ich keine rosaroten weichgespülten „Alles-ist-gut“-Prüfungsergebnisse, sondern solche, bei denen Schwachstellen identifiziert und diese anschließend behoben wurden, sodass die Revisionsprüfung im Unternehmen eine bleibende Wirkung erzielte. Ich wünschte mir Antworten auf diese Fragen, begann meine Suche und probierte viel aus. Hieraus entstand nach einigen Jahren dieses Buch. Es sollte insbesondere Neueinsteigern in die Interne Revision all das bieten, was ich damals so schmerzlich vermisst hatte, als ich noch nicht wusste, welche Vielfalt an Handlungsmöglichkeiten uns auch unter den schwierigsten Kontextbedingungen zur Verfügung stehen.

Seit der Veröffentlichung dieses Buches habe ich von vielen Revisorinnen und Revisoren reichlich positive Rückmeldungen erhalten. Als besondere Auszeichnung betrachte ich dabei, dass sich unter denjenigen, die mir zurückmelden, sie könnten diesem Buch viel abgewinnen, häufig auch erfahrene Revisorinnen und Revisoren befinden. Oft durfte ich lesen, man habe von der Lektüre meines Buches trotz langjähriger eigener Revisionserfahrung noch profitiert. Dies bestärkte mich darin, nach weiteren möglichen Antworten zu suchen auf die Frage, wie Prüfungsprozesse erfolgreich zu gestalten sind. Und ich kann Ihnen versichern: Auch nach mehr als 20 Jahren in der Internen Revision lerne ich weiterhin dazu. Leider würden viele meiner Lernerfahrungen den Rahmen dieses Buches sprengen. Das liegt ganz einfach daran, dass die Varianten menschlichen Verhaltens in unterschiedlichen Kontextbedingungen unerschöpflich sind. Doch am wichtigsten bleibt ohnehin, das *eigene* Verhalten fortlaufend zu reflektieren und stets daraus zu lernen. Nur so entwickeln Sie

sich zu einer souveränen Prüferpersönlichkeit. Aufgrund der Fülle des Materials habe ich in diese 2. Auflage keine weiteren Praxisbeispiele aufgenommen. Diese finden Sie stattdessen in meinem Podcast „Interne Revision – souverän, kollegial und wirksam“. Er erscheint auf meiner Webpage www.puhani.com, auf allen gängigen Podcast-Plattformen und in der Mediathek des Erich Schmidt Verlags.

Die zweite Auflage enthält folgende Anpassungen:

Ich habe die Bezeichnung „Geprüfter“ durch den respektvolleren Ausdruck „Revisionspartner“ ersetzt. Denn ich bin davon überzeugt, dass wir trotz aller Herausforderungen, vor die uns einige „spezielle“ Zeitgenossen stellen, grundsätzlich immer daran arbeiten sollten, unsere Arbeitsbeziehung mit ihnen mindestens auf dem gleichen Niveau zu halten, wenn nicht sogar zu verbessern. Diese sprachliche Veränderung soll Sie auf unbewusster Ebene dabei unterstützen, dies in Ihrer Prüfungspraxis umzusetzen. Denn unser Unbewusstes ist schneller, präziser und viel mächtiger als unser bewusstes Denken.

Selbstverständlich wurden orthografische und grammatikalische Fehler ausgemerzt.

Inhaltlich habe ich in Kapitel 2.1.3 Ergänzungen vorgenommen, nachdem in mir die Erkenntnis gereift war, dass wir Revisoren es mit unterschiedlichen Kategorien von Prüfungsgegenständen zu tun haben, die unterschiedliche Prüfungsprozesse erfordern. Wie mir besonders durch die Coronapandemie klar geworden ist, sollten insbesondere komplexe Themen, deren Kontext von Ungewissheit geprägt ist, als eigene neue Prüfungskategorie behandelt werden. Diese wird allerdings erst in einem weiteren Buch, das als Ergänzung zu diesem gedacht ist und sich noch in der Entstehung befindet, eingehender behandelt. In dieser zweiten Auflage meines ersten Buches beschränke ich mich einstweilen auf meine zwischenzeitlichen Erkenntnisse und konzeptionellen Weiterentwicklungen auf dem Gebiet aller herkömmlichen Prüfungsgegenstände und ihren entsprechenden Prüfungsprozessen. Denn auch in Zukunft wird es nicht nur komplexe Themen geben, die neue Prüfungsansätze erfordern, sondern daneben auch weiterhin all diejenigen, welche mit den herkömmlichen Methoden zu bewältigen sind.

Ich wünsche Ihnen erfolgreiche Prüfungsprozesse!

Braunschweig, im Januar 2022, Silvia Puhani

Vorwort

Als Prüfer und Revisor gerät man leicht in schwierige Situationen: berechnete 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 Möglichkeitsraum 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 revisions-

interne 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 Wüsten-Kontext 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 Juni 2014, Silvia Puhani