### Silvia Puhani

# **Erfolgreiche Prüfungsprozesse** in der Internen Revision

Konzepte – Kommunikation – Konfliktmanagement



Leseprobe, mehr zum Werk unter ESV.info/978-3-503-15717-4





## Erfolgreiche Prüfungsprozesse in der Internen Revision

Konzepte – Kommunikation – Konfliktmanagement

Von Silvia Puhani

Leseprobe, mehr zum Werk unter ESV.info/978-3-503-15717-4

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

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

Einleit	ung
Vor Pr	üfungsbeginn
2.1	Klärung des Prüfungsauftrags
2.1.1	Ziele der Auftragsklärung
2.1.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Auftragsklärung
2.1.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?
2.1.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene
2.2	Klärung der eigenen Rolle
2.2.1	Ziele der Rollenklärung
2.2.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Rollenklärung
2.2.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?
2.2.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene
2.3	Prüfungsvorbereitung im engeren Sinne
2.3.1	Ziele der Prüfungsvorbereitung im engeren Sinne
2.3.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Prüfungsvorbereitung im engeren Sinne
2.3.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?
2.3.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene
2.4	Prüfungskonzept
2.4.1	Ziele des Prüfungskonzeptes
2.4.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Erstellung des Prüfungskonzeptes
2.4.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?
2.4.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene
2.5	Die Prüfungsankündigung
2.5.1	Ziel der Prüfungsankündigung
2.5.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Prüfungsankündigung
2.5.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?
2.5.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene
Vor-O	rt Phase
3.1	Eingangsgespräch auf Managementebene
3.1.1	Ziele des Eingangsgesprächs auf Managementebene
3.1.2	Mögliche Schwierigkeiten beim Eingangsgespräch

	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	
	3.3.1	Ziele der Prüfungsdurchführung	
	3.3.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Prüfungsdurchführung	
	3.3.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	
	3.3.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	
	3.4	Dokumentation	
	3.4.1	Ziele der Dokumentation	
	3.4.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Dokumentation	
	3.4.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	
	3.4.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	
	3.5	Information über Zwischenstände	
	3.5.1	Ziele der Information über Zwischenstände	155
	3.5.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Information über	
		Zwischenstände	
	3.5.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	
	3.5.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	158
4	Abstin	nmung	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	Berich	iterstattung	. 247
	5.1	Berichterstellung	
	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	
	6.1	Maßnahmenverfolgung	
	6.1.1	Ziele der Maßnahmenverfolgung	
	6.1.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Maßnahmenverfolgung	
	613	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	292

6.2.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene					
6.2 Verlängerung von Maßnahmen 6.2.1 Ziele der Maßnahmenverlängerung 6.2.2 Mögliche Schwierigkeiten bei der Maßnahmenverlängerung 6.2.3 Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden? 6.2.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene 6.3 Eskalationsprozess durch die Interne Revision 6.3.1 Ziele des Eskalationsprozesses durch die Interne Revision 6.3.2 Mögliche Schwierigkeiten beim Eskalationsprozess durch die Revision 6.3.3 Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden? 6.3.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene 7 Fazit  Danksagung  Anekdote von den Creeping Devils – Überleben und arbeiten in schwierigsten Kontexten (von Dr. Gunther Schmidt)  Literaturverzeichnis		6.1.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	296	
6.2.2 Mögliche Schwierigkeiten bei der Maßnahmenverlängerung . 3 6.2.3 Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?		6.2			
6.2.3 Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?		6.2.1	Ziele der Maßnahmenverlängerung	315	
6.2.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene 6.3 Eskalationsprozess durch die Interne Revision 6.3.1 Ziele des Eskalationsprozesses durch die Interne Revision 6.3.2 Mögliche Schwierigkeiten beim Eskalationsprozess durch die Revision 6.3.3 Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden? 6.3.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene 7 Fazit  Danksagung  Anekdote von den Creeping Devils – Überleben und arbeiten in schwierigsten Kontexten (von Dr. Gunther Schmidt)  Literaturverzeichnis		6.2.2	Mögliche Schwierigkeiten bei der Maßnahmenverlängerung .	316	
6.3 Eskalationsprozess durch die Interne Revision 6.3.1 Ziele des Eskalationsprozesses durch die Interne Revision 6.3.2 Mögliche Schwierigkeiten beim Eskalationsprozess durch die Revision 6.3.3 Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden? 6.3.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene  7 Fazit  Danksagung  Anekdote von den Creeping Devils – Überleben und arbeiten in schwierigsten Kontexten (von Dr. Gunther Schmidt)  Literaturverzeichnis		6.2.3	Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?	316	
6.3.1 Ziele des Eskalationsprozesses durch die Interne Revision		6.2.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	318	
6.3.2 Mögliche Schwierigkeiten beim Eskalationsprozess durch die Revision		6.3	Eskalationsprozess durch die Interne Revision	321	
die Revision		6.3.1	Ziele des Eskalationsprozesses durch die Interne Revision	321	
6.3.3 Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden? 6.3.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene  7 Fazit  Danksagung  Anekdote von den Creeping Devils – Überleben und arbeiten in schwierigsten Kontexten (von Dr. Gunther Schmidt)  Literaturverzeichnis		6.3.2	•		
6.3.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene  7 Fazit				321	
7 Fazit			e e e e e e e e e e e e e e e e e e e		
Danksagung		6.3.4	Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene	323	
Danksagung	7	Fazit		325	
Anekdote von den Creeping Devils – Überleben und arbeiten in schwierigsten Kontexten (von Dr. Gunther Schmidt)	,	razit		323	
Schwierigsten Kontexten (von Dr. Gunther Schmidt)  Literaturverzeichnis	Danksagung				
Schwierigsten Kontexten (von Dr. Gunther Schmidt)  Literaturverzeichnis					
Literaturverzeichnis 3	1 0				
	schwi	erigsten k	Kontexten (von Dr. Gunther Schmidt)	329	
	Literaturverzeichnis				
Stichwortverzeichnis	Literatur (Cizacinii)				
	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 arbeitetet

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

#### 2.5 Die Prüfungsankündigung

#### 2.5.1 Ziel der Prüfungsankündigung

Zunächst das Offensichtliche: Mit der Prüfungsankündigung informiert die Interne Revision das betroffene Management, also die Fachbereiche und ggf. die zuständigen Vorstände, offiziell über eine anstehende Revisionsprüfung. Inhalt sind der Prüfungsgegenstand, der Starttermin sowie ggf. die geplante Dauer der Prüfung. Ebenso werden der Prüfungsleiter und das Prüfungsteam sowie die zuständige Führungskraft in der Internen Revision namentlich benannt. Teilweise sind diese Ankündigungen durch das Hoheitsrecht der Internen Revision auf Information bzw. Prüfung geprägt. Manche der Ankündigungen enthalten Standardfloskeln, den Prüfungsleiter bitte zu unterstützen, Gesprächspartner zu benennen, Informationen zu liefern, Räume zur Verfügung zu stellen oder benannte Unterlagen bereitzuhalten oder vorab zuzusenden.

Aber haben Sie sich schon einmal überlegt, was wirklich dahintersteckt? Aus welchen Gründen kündigt die Interne Revision üblicherweise jede Prüfung im Unternehmen an? Hierzu zwei Gedankenspiele:

Nr. 1: Stellen Sie sich vor, Sie sind an einer bestimmten Sache im Unternehmen interessiert (z.B. an der Vergütung einer bestimmten Person). Sie gehen ohne Prüfungsauftrag in die Fachbereiche und verlangen nach Auskünften. Die Kollegen weisen Sie mit den Worten ab: "Da könnte ja jeder kommen. Das ist vertraulich. Das geht Sie nichts an. "Abgesehen von datenschutzrechtlichen Bestimmungen ist das bei Gültigkeit des "Need-to-Know-Prinzips" in Ihrem Unternehmen eine gute und richtige Reaktion der Kollegen. Wer so reagiert, handelt im Sinne des Unternehmens, denn nach dem "Need-to-Know-Prinzip" soll nicht jedem Mitarbeiter jede Information uneingeschränkt zur Verfügung stehen. Jetzt könnten Sie kontern: "Ich bin von der Internen Revision und habe ein uneingeschränktes Informationsrecht. Geben Sie mir bitte die verlangten Auskünfte." Sollten Prüfungen nicht angekündigt werden, könnten Revisoren das uneingeschränkte Informationsrecht missbrauchen und die Integrität der Internen Revision gefährden. Integrität und uneingeschränktes Informationsrecht sind ein hohes Gut, mit welchem sensibel umzugehen ist. Wäre es unter diesen Umständen nicht vollkommen in Ordnung. wenn Sie vom Fachbereich ohne vorliegende Prüfungsankündigung und demzufolge ohne Prüfungsauftrag keine Auskunft erhielten?

Nr. 2: Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten z.B. als Sachbearbeiter in einem Unternehmen. Sie erhalten einen internen Anruf und jemand befragt Sie zu einem bestimmten Vorgang. Sie denken an nichts Böses und beantworten die Fragen. Einige Monate darauf will Ihr Chef Sie sprechen. Das Gespräch ist nicht schön. Es startet mit Vorwürfen und wird später nicht besser. Sie wissen erst gar nicht, wieso Ihr Chef Ihnen Vorwürfe macht. Dann dämmert es Ihnen langsam. Derjenige, der damals etwas von Ihnen wissen wollte, war ein Revisor und hat nun einen Bericht ge-

schrieben, der Ihrem Chef zugeschickt wurde und – wen wundert es – den Chef überrascht und ihm nicht gefällt.

So ein intransparentes Vorgehen der Internen Revision schürt nachvollziehbar negative Phantasien und Misstrauen beim Geprüften. Wie z.B.: "Wieso wusste ich das nicht vorher? Wieso hat mir das keiner gesagt? Geht die Revision willkürlich vor? Wie kommen die darauf? Was wollen die von mir? Haben die es auf mich abgesehen? Wollen die mich absägen? Ist das geplant, um meine Abteilung aufzulösen? Will mich der Kollege aus dem anderen Bereich / der anderen Abteilung hereinlegen? Hat mich jemand denunziert?" Diese negativen Phantasien lösen Stress aus und öffnen das Feld für Gegenreaktionen. Nur sehr selbstbewusste und gefestigte Gesprächspartner würden aufgrund ihrer gereiften Persönlichkeit sich davon nicht zu Machtdemonstrationen, Dominanzgebärden oder Manipulationsversuchen herausgefordert fühlen. Doch schon aus strategischen, politischen oder taktischen Gründen wird auch ein Manager mit gereifter Persönlichkeit ein Machtspielchen gegenüber der Revision anzetteln, wenn er der Meinung ist, damit seine Interessen erfolgreicher vertreten zu können. In manchen Fällen kann es für den geprüften Bereichsleiter zieldienlicher sein, die Revision beim eigenen Vorstand z.B. als inkompetent darzustellen, anstatt sich um das unangenehme Thema zu kümmern.

Eine moderne Revision will diese Herausforderungen zu unerwünschten Gegenreaktionen gerne vermeiden und, sollten Gegenreaktionen auftreten, diesen nach Möglichkeit den Wind aus den Segeln nehmen. Je weniger Misstrauen die Fachbereiche haben, umso geringer der Stress und umso geringer die Gegenreaktionen. Wie ist das zu erreichen?

Grundsätzlich führt der Weg zu höherem **Vertrauen** über die eigene Verwundbarkeit.<sup>24</sup> Ja wirklich – die Interne Revision sollte sich in bestimmten Punkten verletzlich machen, um das Vertrauen der geprüften Fachbereiche zu gewinnen bzw. zu stärken. Das mag zunächst paradox klingen. Denn kämpfen wir nicht um ein besseres "Standing" bzw. um Anerkennung von Vorstand und anderen Unternehmensbereichen? Sind wir nicht ständig im Rechtfertigungszwang, ob und wenn ja welchen (Mehr)Wert wir erbringen?

Das stimmt alles. Doch die Interne Revision besitzt ein sehr mächtiges Instrument: den Revisionsbericht. Er wird ausschließlich innerhalb der Revision erstellt und soll die "objektive Wahrheit" enthalten. Die geprüften Fachbereiche haben keine oder nur in sehr geringem Umfang Mitspracherechte. Sollte der Revisionsbericht die "objektive Wahrheit" nicht enthalten, so ist es für die geprüften Fachbereiche sehr schwer, dies zu berichtigen. Es gilt der Spruch: "You never get a second

-

Vgl. Sprenger, Reinhard, K.: Radikal führen, S. 266.

chance for a first impression". Bezüglich des Revisionsberichts besteht ein Machtungleichgewicht zu Gunsten der Internen Revision.

Im Dienste des Vertrauensgewinns liegt es also im Interesse der Internen Revision das Machtungleichgewicht punktuell zu reduzieren und für die eigene Verletzlichkeit zu sorgen. Zu diesem Zweck bietet sich etwas an, das einerseits kein zu großes Eingeständnis darstellt sondern der Revision ohnehin am Herzen liegt, und wofür andererseits die geprüften Fachbereiche aus Eigeninteresse freiwillig eine Kontrollfunktion für die Revision übernehmen: die Vorgabe, dass Interne Revisoren nur im Rahmen ihres Prüfungsauftrags agieren dürfen.

Die Ankündigung von Prüfungen folgt dieser Strategie. Die Interne Revision möchte, dass ihre Mitarbeiter integer sind und z.B. nicht wild im Unternehmen nach etwas fragen, für das sie keinen Prüfungsauftrag haben. So benennt die Interne Revision gerne das Prüfungsthema, das Prüferteam sowie die Prüfungsdauer und vertraut darauf, dass der Fachbereich darauf achten wird, wer was bei ihm nachfragt. Wenn also andere Personen nach Informationen außerhalb angekündigter Prüfungsthemen fragen würden, würde der Fachbereich die Auskunft verweigern und sich ggf. bei der Revisionsleitung beschweren, sollte der Fragesteller der Revision angehören.

Eine weitere Möglichkeit, um dem Vorurteil eines willkürlichen Vorgehens oder des Machtmissbrauchs vorzubeugen, wäre, **Transparenz** über revisionsinterne Regeln und Verfahren zu schaffen, z.B. über die Notwendigkeit von Mehrjahres- und Jahresplanung, die Ableitung von Prüfungsthemen oder die Vorgabe, dass Prüfungen (Ausnahme: Fraud-Verdacht) mit einem gewissen zeitlichen Vorlauf angekündigt werden sollen.

Das Mittel der Transparenz, eine anstehende Prüfung beim Fachbereich und in einigen Unternehmen auch beim Vorstand anzukündigen, setzt die Revision unter einen gewissen Druck und macht sie angreifbar:

- Wenn klar ist, wann eine Prüfung beginnt bzw. begonnen hat, dann wird leicht erkennbar, wie lange sie gedauert hat.
- Wenn die geplante Prüfungsdauer kommuniziert wurde, wird auch transparent, wann und wie weit die geplante Prüfungsdauer überschritten wurde.
- Wenn der Vorstand oder der Bereichsleiter der geprüften Einheit sich zwischenzeitlich nach dem Prüfungsstand erkundigt, sollte die Revision auskunftsbereit sein.
- Wenn Thema und Inhalte der Prüfung benannt wurden, können diese nicht mehr unbegründet verändert oder sogar gewechselt werden.
- Wenn der Prüfungsleiter und das Prüfungsteam benannt wurden, ist es nicht unauffällig möglich, Teammitglieder auszutauschen.

Und ich versichere Ihnen, der Fachbereich wird genau darauf achten, ob die Revision sich an ihre eigenen Vorgaben hält. Eine Prüfungsankündigung ist sozusagen ein selbst auferlegter Zwang zur Fokussierung und zur zielgerichteten Fertigstellung der Prüfung. Sie gibt den Empfängern die Möglichkeit, Rechenschaft einzufordern. Wenn die Interne Revision dem Unternehmen dann auch noch in ihrer täglichen Praxis zeigt, dass sie die gültigen Regeln einhält und diese nicht je nach Situation opportunistisch variiert, reduziert dies das Misstrauen und mögliche Gegenreaktionen der Geprüften.

#### 2.5.2 Mögliche Schwierigkeiten bei der Prüfungsankündigung

Vielleicht denken Sie jetzt: mögliche Schwierigkeiten? Bei der Prüfungsankündigung? Wenn ich alle internen formalen und inhaltlichen Vorgaben einhalte, was soll es dann für Schwierigkeiten geben?

Auch wenn Sie alle internen formalen und inhaltlichen Vorgaben der Revision eingehalten haben, Ihr Chef sein Einverständnis zur Prüfungsankündigung gegeben hat, und Sie diese an die gemäß Organigramm richtigen, d.h. zuständigen oder verantwortlichen Personen geschickt haben, ist das noch keine Garantie, dass es keine Schwierigkeiten geben wird. Für Fachbereiche kommt die Ankündigung einer Prüfung oft wie ein Schock. Ganz so, als wenn Sie erfahren, dass der Abschlussprüfer nicht nur die gesamte Prüfungsdokumentation Ihrer letztjährigen Prüfung haben möchte, sondern sich auch noch mit Ihnen über Risikoanalyse, Ableitung des Prüfungskonzeptes, Vorgehen, Abstimmung, Dokumentation und Follow-up unterhalten möchte. Es wäre fast nicht normal, wenn das nicht automatisch zu einem schlechten Gewissen führen würde.

Eine Prüfungsankündigung etabliert eine nicht gleichwertige Beziehung von Dominanz und Unterwerfung. Einer, der Prüfer, ist oben, und mindestens einer, der Geprüfte, ist unten. Und bei dieser oben-unten-Beziehung finden sich die Alpha-Tiere aus den Fachbereichen nicht in ihrer üblichen dominanten Position wieder. Allein das kann bei Gesprächspartnern, mit denen die Revision noch kein belastbares Beziehungsgefüge etabliert hat, z.B. bei neuen Gesprächspartnern oder bei solchen, die bisher kaum oder unterdurchschnittlich oft das "Vergnügen" mit der Revision hatten, zu Kränkungen oder Stress und entsprechenden unerwünschten Gegenreaktionen führen.

Als ob das noch nicht genug wäre, kann das Thema an sich zu Aufregung führen. Prüfer und Geprüfter können, was die Abgrenzung des Prüfungsthemas und den Grad der Prüfungstiefe anbelangt, immer unterschiedlicher Auffassung sein.

Bei der Abgrenzung des Prüfungsthemas bestehen verschiedene Dilemmata: Vor dem Hintergrund der vorhandenen Prüfungskapazität und begrenzter Ressourcen und der aktuellen Ansicht, dass sich eine gute Qualität einer Revisionsprüfung in einer vorab definierbaren und zeitnahen Berichterstattung zeigt, besteht die Tendenz, dass sich die Revision entscheidet, eher kleinere, einfache, stark abgegrenzte und damit vorhersehbarer prüfbare Themen auszuwählen. Dies hat den Vorteil höherer Planungssicherheit, zeitlicher Punktlandungen, höherer Planerfüllung und besserer Beurteilung der Funktionsfähigkeit der Revision durch Externe (Wirtschaftsprüfer oder Quality Assessoren). Meist kommt dies auch den geprüften Bereichen entgegen. Die Zuständigkeiten dürften klar sein und, falls es zu negativen Aussagen kommen sollte, kann das einzelne kleine Thema dann im Gesamtkonzept als irrelevant "wegdiskutiert" werden. Natürlich erwarten die geprüften Bereiche aber auch einen "Mehrwert" durch die Prüfung. Je kleiner und spezieller die Themen, umso "fachlicher" und inhaltlich anspruchsvoller können sie werden. Hier läuft die Revision in die Fragestellung hinein: "Muss ein Interner Revisor der bessere Fachspezialist sein?" und das erfordert in der Revision eine starke Spezialisierung und hohen Weiterbildungsaufwand. Sollte die Revision über diese Spezialisten nicht verfügen, handelt sie sich den Vorwurf ein, keinen "Mehrwert" bringen zu können und nur unqualifizierte Leute zu beschäftigen. In Fällen, in denen den Geprüften die enge Themenwahl nicht entgegen kommt, setzt sich die Interne Revision dem Vorwurf aus, "nicht das Richtige" oder härter: "immer nur das Falsche" zu prüfen. Es käme doch eher auf den Gesamtzusammenhang an: das große Ganze, die unklaren Verantwortlichkeiten im Gesamtkontext, die Auseinandersetzungen mit anderen Unternehmensbereichen und deren zuständigen Vorständen. Ganz so, als ob die Revision gemäß dem Gleichnis von den Blinden und dem Elefanten nur einzelne Teile eines Elefanten prüfen würde, aber fest der Ansicht sei, es handele sich gleichzeitig um eine Säule, ein Seil, einen Ast, einen Handfächer und um eine Wand, und dabei selbst nie das Bild zusammenfügen kann, dass alles zusammen einen Elefanten ergibt.

"Eine Version des Gleichnisses erzählt, dass sechs blinde Männer gebeten wurden zu bestimmen, wie ein Elefant aussieht, indem sie – jeder für sich – einen anderen Körperteil des Tieres untersuchen.

Der Blinde, der das Bein befühlt, sagt, dass ein Elefant wie eine Säule sei; der, der den Schwanz befühlt, dass ein Elefant sich wie ein Seil anfühle; der, der den Rüssel befühlt, dass ein Elefant Ähnlichkeit mit einem Ast habe; der, der das Ohr befühlt, dass ein Elefant wie ein Handfächer sein müsse; der, der den Bauch befühlt, dass ein Elefant sich wie eine Wand darstelle; der, der den Stoßzahn befühlt, dass ein Elefant wie eine solide Röhre sein müsse.

Ein Weiser erklärt ihnen:

Ihr habt alle recht. Der Grund, warum ein jeder von euch es anders erklärt, ist der, dass ein jeder von euch einen anderen Körperteil des Elefanten berührt hat. Denn in Wahrheit hat ein Elefant alle die Eigenschaften, die ihr erwähnt habt."<sup>25</sup>

http://de.wikipedia.org/wiki/Die blinden Männer und der Elefant, Abfrage: 29.08.2006.

Aus meiner praktischen Erfahrung möchte ich hinzufügen, dass es ja fast noch einfach wäre, aus verschiedenen kleineren Prüfungsthemen die Schlussfolgerung zu ziehen: "das ergibt einen gesunden Elefanten". Es besteht das zusätzliche Problem, dass sich Organisationen verändern. In der Praxis prüfen wir ein mutierendes Geschöpf, dessen Gesundheitszustand wir beurteilen sollen.

Umgekehrt besteht auch ein Dilemma, wenn die Interne Revision versucht "die Gesundheit des Elefanten" zu prüfen. Es handelt sich um ein großes Thema. Selbst eine vorgeschobene Risikoanalyse kann nur die gravierendsten und wahrscheinlichsten Krankheiten betrachten. Und dieser lebende Organismus verhält sich nicht unbedingt getreu einer strikten Ursache-Wirkungs-Kette. Angenommen wir würden feststellen, der Elefant würde ketterauchen, dann bärge dies das Risiko, dass der Elefant erkrankt. Das muss er aber nicht – Helmut Schmidt lässt grüßen. Hierbei in vorgegebener Zeit zu belastbaren Prüfungsergebnissen und einem zeitnah versendeten Bericht zu kommen, ist sehr herausfordernd und sollte nur besonders erfahrenen Prüfungsleitern angetragen werden. Doch selbst wenn sich die Revision dieses großen Themas annimmt, kann dies bei den geprüften Fachbereichen Stress auslösen. Vielleicht wissen oder ahnen die Geprüften bereits, dass es dem Elefanten nicht gut geht, doch niemand möchte es dem Vorstand sagen. Sie wissen ja: Der Überbringer schlechter Botschaften ... Wenn nun jedoch die Interne Revision ein großes Thema aufgreift, das bisher nicht oder nicht auf diese Weise kommuniziert oder auf den Präsentierteller gelegt wurde, kann es leicht auf die Geprüften zurückfallen. Diese haben eben auch eine Informationspflicht dem Vorstand gegenüber.

In solchen Fällen haben Sie ebenfalls die Gelegenheit, Phänomene der Abwehr beobachten zu können, wie z.B.: blocken und zur Konflikteskalation herausfordern,
sachlich argumentieren mit dem Ziel die Prüfung abzuwehren, zu verändern oder
zu verschieben, taktische Machtspiele betreiben (z.B. mit der Einschaltung des
Vorstands drohen) oder unsachliche Reaktionen zeigen (z.B. beleidigt reagieren
und auf kollegiale inoffizielle Informationen und Vorwarnungen pochen). Dies
könnte man als Problem betrachten. Es wäre aber auch möglich, dies als eine gute
Gelegenheit zu sehen, wieder einmal in Gespräche mit den Fachbereichen einzusteigen, die Kommunikation zu suchen und aufrecht zu erhalten.

#### 2.5.3 Wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden?

#### ▶ Den Dialog mit dem Fachbereich suchen

Falls Sie nicht schon in der Prüfungsvorbereitung spezifische Gespräche mit den Fachbereichen geführt haben, weil Ihnen z.B. zugrundeliegende Prozesse und Inhalte bereits bekannt waren, ist es jetzt höchste Zeit, diesen Dialog mit den Fachbereichen zu führen, um Störungen auf der Beziehungsebene zwischen Fachbereich und Revision bzw. zwischen Geprüftem und Prüfungsleiter zu vermeiden.

Aus Revisionssicht ist uns hoffentlich zu einem gewissen Teil die "Großwetterlage" des Unternehmens, die Machtposition des Fachbereichs und der betroffenen Personen bekannt. Wir wissen, wer neu ist, wo umstrukturiert wird oder kürzlich wurde, wer Mitarbeiter abgeben muss, und wer neue Bereiche und Abteilungen aufbauen darf. Vielleicht vermuten wir auch, wer im Unternehmen mit wem "gut kann" und welche informellen Netzwerke bestehen. In vielen Fällen haben wir als Revisoren wohl nur eine Ahnung davon, ob unser Prüfungsthema für unsere Gesprächspartner "ans Eingemachte" geht, vielleicht einen lange schwelenden Konflikt aufdecken würde oder aber aus Sicht der Fachbereiche tatsächlich unwichtig ist, oder vielleicht andere Themen bestehen, die relevanter wären. Da wir nicht wissen können, welche Erfahrungen andere Menschen gemacht haben und was in ihnen vorgeht, schlage ich vor, gehen wir so damit um, dass wir das, was uns wichtig ist, erläutern (wie z.B. unser Verständnis von Revision), dem Gesprächspartner zuhören und mit einer neugierigen Haltung Fragen stellen. Getreu der Devise: Ein guter Start ist der Beginn von einem guten Ende. Zur Verbesserung der Zusammenarbeit können wir erfragen, welche Erfahrungen aus bisherigen anderen Prüfungen vorliegen, und welche Erwartungen hieraus bzgl. der aktuellen Prüfung bestehen. Das bietet weitere Chancen für zukünftige Vereinbarungen.

Manche Internen Revisionen geben sich intern die Vorgabe, anstehende Prüfungen bis zur Prüfungsankündigung keinesfalls beim Fachbereich anzusprechen. Hintergrund ist meist, das Überraschungsmoment so lange wie möglich zu behalten und kurzfristige "Quick-fixes" von Seiten des Fachbereichs zu vermeiden, damit die Interne Revision über den "tatsächlichen" Ist-Zustand und nicht eine bereits "geschönte" Version berichten kann. Das hat den Vorteil, dass die Interne Revision augenfälligere Merkmale für ihre Wirksamkeit sammeln und gegenüber den Stakeholdern darstellen kann. Verzichtet die Interne Revision hingegen zu einem gewissen Grad auf die strikte Geheimhaltung bis zur offiziellen Prüfungsankündigung, kann sie ihre Vertrauensbasis stärken, ohne an Effektivität einzubüßen. Nach meiner Meinung wird jeder Fachbereich noch einmal schnell überprüfen, ob er alles parat hat und alles in Ordnung ist. Das kann er gerne tun. Die Sachen, die sich so schnell beheben lassen, sind es aus meiner Sicht nicht wert, von der Revision aufgenommen, angemerkt und im Follow-up überprüft zu werden. Es sind üblicherweise Kleinigkeiten, die aber in großem Ausmaß Revisionskapazitäten binden können. Interessant sind aus meiner Sicht sowieso nur die Dinge, für die es keine Zuständigkeit oder keinen Prozess gibt; Dinge, an die der Fachbereich nicht gedacht hat oder die im Unternehmen nicht gesehen wurden; Dinge, die an den Schnittstellen verloren gingen; Schwelende Konflikte, die den reibungslosen Ablauf behindern usw.. Und diese Dinge lassen sich auch nicht kurzfristig beheben. Aus diesem Grund schadet es meiner Meinung nach nicht, die grundsätzliche Geheimhaltung aufzuweichen und mit dem Fachbereich frühzeitig und vor allem vor der offiziellen Prüfungsankündigung in den Dialog zu treten.

Auch wenn Sie Vieles dort schon in den Fachbereichen z.B. auf Arbeitsebene vorbesprochen haben, achten Sie darauf, die zuständige Führungskraft im Fachbereich auf die anstehende Prüfung hinzuwesen, und erinnern Sie sie an bereits geführte Gespräche zum Prüfungsthema. Es schadet auch nicht, sich der konkreten Ansprechpartner zu vergewissern und sich nach eventuell bestehenden organisatorischen, personellen oder zeitlichen Problemen durch die angekündigte Prüfung zu erkundigen und diese besprechen.

Selbst wenn Sie der Meinung sind, es sei alles klar und besprochen, man kenne sich doch schon seit Jahren, die Beziehung sei gefestigt, bedeutet das noch lange nicht, dass dem tatsächlich so ist. Außerdem kann man jede Gelegenheit nutzen, um die Zusammenarbeit zu verbessern, die gegenseitige Beziehung zu stärken oder die Chance auf gute oder bessere Vereinbarungen zu erhöhen. Z.B. kann das Ziel und der Nutzen der Prüfung dargestellt werden. Nutzen Sie die Chance

- den Fachbereich auf die anstehende Prüfung hinzuweisen, (gerade wenn es eine geplante (Routine-) Prüfung ist, also keine Sonderprüfung aufgrund irgendwelcher aktueller Themen: Sagen Sie das. Das entlastet den Fachbereich).
- Frühzeitig auf Bedenken, Gegenargumente oder Probleme einzugehen.
- Ansprechpartner zu erfragen oder sich bekannter Ansprechpartner zu vergewissern.
- An- und Abwesenheiten der Ansprechpartner zu erfragen (besonders in der Urlaubszeit oder bei erhöhtem Arbeitsaufwand im Fachbereich z.B. wegen Projekten oder Ultimo-Aktivitäten).
- Organisatorische Dinge zu klären.
- Nach Hinweisen / besonderen Interessensgebieten der Führungskraft zu fragen.
- Sich Vorschläge zur Prüfung zu erfragen und sich anzuhören, selbst wenn Sie nicht vorhaben, diesen Vorschlägen zu folgen. Solange Sie diese lediglich als unverbindliche (!) interessante Hinweise Ihres Gesprächspartners aufnehmen und aufmerksam hinterfragen, besteht keine Gefahr für Ihre Unabhängigkeit.

#### ► Flexibler Umgang mit Einwänden

Selbstverständlich gilt auch hier: Versuchen Sie bei Einwänden möglichst frühzeitig zu erkennen, ob sie wirklich substantiell sind oder lediglich ein taktisches Mittel und Ablenkungsmanöver, um sich Ihnen und Ihrer Prüfung zu entziehen.

- Einwände aufgreifen Greifen Sie die Einwände des Fachbereichs auf. Sie zu übergehen oder von vornherein abzulehnen, führt nur zur Eskalation der Situation.
- Einwände offen diskutieren
  Diskutieren Sie die Einwände offen und ehrlich. Erläutern Sie Ihre eigenen
  Zwickmühlen z.B. bei der Festlegung des Prüfungszeitpunkts (Krankheit, Urlaube des Prüfungsteams, Ultimo-Aktivitäten, die nächste Prüfung, etc.).

#### • Rücksichtnahme signalisieren

Wenn es Ihnen damit wirklich ernst ist, schadet es auch nicht zuzusagen, dass Sie als Prüfungsleiter und auch Ihre Prüfer so weit wie möglich Rücksicht auf die Belastung des Fachbereichs nehmen werden. Bitten Sie die Führungskraft, Sie zu informieren, sobald es zu viel werden sollte. Das schafft eine psychologische Hürde, die erst einmal genommen werden muss. Der Fachbereich hat eine weiche Zusage erhalten und muss dann erst noch einmal auf die Revision zugehen. Falls es dazu kommen sollte, können Sie immer noch nach der konkreten Situation fragen und erläutern, wieso etwas wirklich nötig war, oder auch zugeben, dass die eine oder andere Sache vielleicht auch anders hätte gehandhabt werden können.

## Ablenkungsmanöver erkennen Üben Sie sich darin, mögliche Ablenkungsmanöver zu erkennen. Einer der Klassiker ist z.B. ein zwischenzeitlich geplantes Projekt, welches alle Schwächen beheben wird

- Den Nutzen der Prüfung darstellen
   Stellen Sie den Nutzen der Prüfung dar. Gerade Führungskräften, die im Fachbereich neu sind, erkennen Ihre Prüfung vielleicht als gute Gelegenheit, um selbst zu erfahren, wie es um das Thema steht.
- Auf den Prüfungsplan verweisen
  Bei sehr vehementem Widerstand ist es am einfachsten, auf den vom Vorstand
  genehmigten Prüfungsplan zu verweisen. Nutzen Sie die Einführung einer höheren Macht [den Vorstand], der per Beschluss die Revision dazu verpflichtet
  hat, diese Prüfung in diesem Jahr und vielleicht sogar zu diesem Termin durchzuführen. Sie würden ja auch lieber darauf verzichten, aber leider, leider gibt es
  diesen Beschluss ...
- Fehlende eigene Spielräume darstellen Wenn eine Prüfung im Prüfungsplan steht, dann muss sie nun einmal durchgeführt werden. Sollten die Argumente des Fachbereichs sehr gut und sehr nachvollziehbar sein, können Sie dessen Leiter auch bitten, kurzfristig einen Vorstandsbeschluss zur Änderung des Prüfungsplans zu erwirken. Während der Fachbereich hierzu nun aktiv werden müsste, können Sie einfach abwarten was passiert und die Prüfungsvorbereitung fortsetzen. Ganz ehrlich: Dass dann tatsächlich ein Vorstandsbeschluss vorgelegt wurde, habe ich noch nie erlebt. Davor schrecken die meisten zurück.

So lange Sie die Prüfungsankündigung noch nicht versendet haben, besteht die Möglichkeit darin auf Bedenken oder Probleme der Fachbereiche einzugehen und die Ankündigung so zu formulieren, dass Ihre Rücksichtnahme deutlich wird und Einvernehmen ggf. zu erkennen ist.

- Wie vorab mit Herrn X besprochen, werden wir uns bei der Prüfung auf die uns vorab zur Verfügung gestellten Unterlagen stützen und uns bei Bedarf an Herrn Y wenden.
- Um die Belastung des Fachbereiches zu minimieren werden wir ...
- Als ersten Gesprächstermin haben wir mit X und Y ... vereinbart. Dieser Termin dient der allgemeinen Information, der Festlegung der effizientesten Vorgehensweise und der Identifikation der neben dem allgemeinen Anweisungswesen benötigten Unterlagen.

Verstehen Sie mich hier bitte richtig: Es geht nicht darum zu kuschen. Es kann meiner Meinung nach nicht angehen, dass ein Fachbereich im übertragenen Sinne nur laut "Buh!" rufen muss, und die Revision entschuldigt sich und zieht sich zurück. Geplante Prüfungen müssen durchgeführt werden. Aber wir können vielleicht in dem einen Fall die Urlaubssituation berücksichtigen und in einem anderen Fall unsere Vorgehensweise so variieren, dass es uns nicht viel kostet, dem Fachbereich aber einen großen Nutzen stiftet. Das stärkt das Vertrauensverhältnis und verbessert die zukünftige Zusammenarbeit.

#### 2.5.4 Reaktionsmöglichkeiten für auftretende Phänomene

▶ Beispiel: Beschwerde: Prüfung nicht früh genug angekündigt

FB: "Ich dachte, Sie kündigen Ihre Prüfungen immer mit einer Frist von X Wochen vorher an. Sie haben diese Frist nicht eingehalten! Ich werde mich bei Ihrem Chef beschweren!"

Das hört sich nach einer Lappalie an, ist es aber nicht, weil die Einhaltung von solchen Vorgaben der Vertrauensbildung zwischen dem Fachbereich und der Revision dient. Bevor Sie in eine solche Situation kommen sollten, sprechen Sie den Fachbereich vor Versand der Ankündigung an. Erläutern Sie die Gründe, entschuldigen Sie sich vorab und versuchen Sie sein Einverständnis für einen vorzeitigen Start einzuholen. Falls nichts zu machen ist, und Sie das Einverständnis nicht erhalten, erläutern Sie Ihre Gründe und entschuldigen Sie sich für die Unannehmlichkeiten.

PL: "Normalerweise halten wir die Frist von X Wochen immer ein. In diesem Fall, war es mir nicht möglich. Prüfer P hat in so-und-so-vielen Wochen Urlaub / geht in Erziehungsurlaub / hat einen geplanten Kuraufenthalt. Davon habe ich erst kürzlich erfahren. Um die Prüfung rechtzeitig vorher abschließen zu können, musste ich (mit Einverständnis meines Chefs) die übliche Frist der Vorankündigung verkürzen. Ich setze auf Ihr Verständnis."

#### ▶ Beispiel: Beschwerde: Keine rechtzeitige Information

FB: "Also wissen Sie, das kenne ich ja gar nicht von Ihnen! Sonst verstehen wir uns doch so gut. [= implizites Kompliment] Erst letzte Woche hatten wir einen Jour Fixe und jetzt kommen Sie mir mit der schriftlichen Ankündigung! Ohne mir vorher etwas zu sagen! Das hätte ich von Ihnen nicht gedacht!"

Ganz ehrlich: ginge es Ihnen nicht genau so, wenn Sie sich in die Situation des Geprüften versetzen? Wenn ja, dann signalisieren Sie Verständnis (Verständnis zu signalisieren bedeutet noch lange nicht, dass Sie dem Gesprächspartner Recht geben. Sie haben Verständnis – mehr nicht.) oder, wenn Sie dem Gesprächspartner tatsächlich Recht geben, entschuldigen Sie sich dafür.

PL: "Ich verstehe, dass Sie darüber verärgert sind."

PL: "Sie haben Recht. In unserem Jour-Fixe letzte Woche, hatte ich das total vergessen. Entschuldigung."

PL: "Stimmt, wir hatten letzte Woche unseren Jour Fixe. Da hatte ich vergessen das anzusprechen / mir war zu dem Zeitpunkt gar nicht bewusst, dass dies auch in Ihren Zuständigkeitsbereich fällt – Entschuldigung."

Es kann aber auch sein, dass es in Ihrem Unternehmen nicht üblich ist, über anstehende Prüfungen zu informieren. Dann sorgen Sie für Transparenz und sagen Sie das so, dass die persönliche Zusammenarbeit nicht gefährdet wird. Wenn es eine allgemeine Ansage ist, dann kann dieser Konflikt mit den entsprechenden Personen in der Revision ausgetragen werden. Aber bitte nicht mit Ihnen.

PL: "Es ist revisionsintern nicht erwünscht, dass wir vorab über anstehende Prüfungen informieren. Bessergesagt – es ist uns nicht erlaubt."

Oder das tatsächliche Prüfungsthema ist erst kürzlich entstanden und war letzte Woche noch nicht absehbar. Vielleicht hätte ein anderer Revisionskollege die Prüfung geleitet oder es kam aufgrund anderer Gründe zu Änderungen des konkreten Prüfungsinhalts.

PL: "Ja, Herr X, Sie haben Recht [Das kostet nichts] wir hatten letzte Woche unseren Jour Fixe und ich habe es nicht angesprochen. Damals hatten wir noch geplant, dass konkret A geprüft werden sollte. Dann stellte sich aber heraus, dass wir bei A kein Neugeschäft abgeschlossen haben. Daher mussten wir kurzfristig auf B umschwenken. Sollte so etwas wieder passieren, werde ich Sie vor Versand der Prüfungsankündigung kontaktieren."

Die Entschuldigungen, die ich hier eingebaut habe, kosten Sie nicht viel. Höchstens Ihren Stolz. Warum sollten Sie diese Chance nicht nutzen? Es tut Ihrem Gesprächspartner doch sooo gut einen Punkt gegen die Revision zu machen. Gönnen Sie ihm die Genugtuung, wenn es Sie nichts oder nichts Wesentliches kostet.

#### ► Beispiel: "Damit helfen Sie dem Unternehmen nicht"

Stellen Sie sich vor, Sie erhalten nach Versand der Ankündigung einen Telefonanruf von einer Führungskraft des Fachbereichs mit folgendem Inhalt:

FB: "Also, wenn Sie das prüfen … Das hilft uns als Unternehmen doch nicht!" Sie könnten das jetzt als Panikreaktion oder Einschüchterungsversuch auffassen, oder als Kompliment dafür, ins Schwarze getroffen zu haben. In dem Wissen bei der risikoorientierten Auswahl des Prüfungsthemas alles richtig gemacht zu haben, fragen Sie freundlich und neugierig in einer offenen Frage nach weiteren Informationen oder Hintergründen.

PL: "Was meinen Sie damit?" oder "Wirklich?" oder "Ach ja?" [PAUSE] PL: "Erzählen Sie."

Zumindest gibt das dem Fachbereich die Möglichkeit, Dampf abzulassen. Wenn Sie Glück haben, erfahren Sie etwas zu den Hintergründen des Anrufs. Es ist nicht nötig und wäre nicht gut, wenn Sie sich jetzt sofort positionieren. Halten Sie Ihre Einschätzung offen.

PL: "Vielen Dank für die Informationen. Ich werde darüber nachdenken." Oder PL: "Ich werde das intern besprechen."

#### ► Beispiel: Wutausbrüche und Beschimpfungen

Wenn Sie beschimpft werden, können Sie verschiedene Techniken anwenden, die leicht klingen, Sie aber vor große Herausforderungen stellen kann:

Verfügt Ihr Gesprächspartner über einen höheren Status als Sie oder neigt er zu cholerischem Verhalten, ignorieren Sie den Wutausbruch und warten Sie ab. Nach ca. fünf Minuten hört fast jeder auf. Setzen Sie sich zurück, schauen Sie Ihren "Gesprächspartner" freundlich an und warten Sie ab, bis er nichts mehr sagt. Bestimmen Sie selbst, wer Sie ärgern darf. Nachdem der Geprüfte zu schimpfen aufgehört hat, warten Sie noch einmal mindestens 10 Sekunden ab, ob nicht gleich wieder ansetzt. Und dann, erst dann sagen Sie etwas, das zurück zu Ihrem Sachthema lenkt. Sind Sie jedoch der Meinung, die Beschimpfung sei inszeniert und nur ein Versuch Sie einzuschüchtern, könnte eine sachliche und neutral formulierte Rückfrage Wirkung zeigen:

PL: "Sie haben offenbar Einwände gegen die Prüfung. Welche sind es genau?"

Es bietet sich an, den Vorstand als höhere Macht einzuführen, dem man auch als Revisor unterworfen ist. Z.B.:

PL: "Die Prüfung war so in unserem Jahresplan vorgesehen. Der Jahresplan wurde so vom Vorstand verabschiedet. [= Einführung einer höheren Macht]. Wir müssen die Prüfung durchführen."

Verwenden Sie auch gerne die "Sprung in der Schallplatte"-Technik: D.h. suchen Sie nicht nach neuen Argumenten. Wenn sie ein gutes Argument oder ein wichtiges Statement haben, wiederholen Sie den Schlüsselsatz immer wieder; mindestens aber drei Mal:

PL: "Ich weiß nicht, wie ich es Ihnen anders sagen soll: die Prüfung muss durchgeführt werden."

Sollte die Beschimpfung nicht auf die Sache (also die Prüfung), sondern auf Ihre Person (z.B. mangelnde Qualifikation oder Eignung) gehen, haben Sie folgende Optionen:

PL: "Wenn Sie für diese Prüfung einen anderen Prüfungsleiter präferieren, sprechen Sie diese Dinge bitte direkt mit meiner Führungskraft ab. Eine Entscheidung

hierüber liegt nicht in meiner Kompetenz. Sprechen Sie hierzu Herrn X an. Vielen Dank."

*PL*: "Herr Y [= direkte Ansprache] ich möchte Sie darüber informieren, dass ich so nicht mit mir sprechen lasse."

Dann können Sie noch anfügen:

PL: "Wollen wir jetzt noch einmal von Vorne beginnen, oder machen wir einen neuen Termin aus?"

Durch diese Alternativen geben Sie einen Antwortraum vor. Sie sagen "Wollen Sie A oder B?" Wenn nun die Antwort kommt: "Ich will weder A noch B, sondern C" führt Sie diese vielleicht auch schon zum Ziel, weil Sie dann mit C eine weitere Möglichkeit haben, ein vernünftiges Gespräch zu führen.

Wenn Sie in einer Sackgasse stecken, können Sie auch den Schatten der Zukunft einführen.

PL: "Wenn wir jetzt so weiter machen würden wie bisher, wo stünden wir dann in einer Stunde / morgen / nächste Woche?"

Suchen Sie sich auf alle Fälle aus, worauf Sie reagieren wollen und worauf nicht.

#### ▶ Beispiel: Drohung den eigenen Fachvorstand einzuschalten

FB: "So geht das nicht. Ich lasse mir das nicht gefallen. Ich habe bereits den Vorstand angesprochen. Er hat mir seine Unterstützung zugesagt. Lassen Sie die Prüfung besser bleiben, bevor das noch negativ auf Sie zurück fällt."

In solchen Fällen lohnt es sich, für die Revision ein solides Rahmenwerk zu haben. Es ist auf alle Fälle ein "netter" Versuch, Sie von Ihrem Vorhaben abzubringen. Das klappt jedoch nur, wenn Sie es zulassen.

PL: "Vielen Dank für diese Information [das kostet Sie nichts], ich werde meinen Chef darüber informieren. Solange ich von ihm nicht Gegenteiliges höre, ist es meine Aufgabe, die Prüfung durchzuführen."

Das sollte schon mal wirken. Nun kommt es auf Ihr Rahmenwerk an. Möglicherweise lässt es folgende Antwort zu:

PL: "Die Prüfung ist Bestandteil der Jahresplanung. Die Jahresplanung wurde vom Gesamtvorstand beschlossen. Eine vom Gesamtvorstand in der Jahresplanung beschlossene Prüfung, kann gemäß den Rahmenbedingungen der Revision nur durch einen weiteren Beschluss des Gesamtvorstands abgesagt oder verschoben werden. Über so einen Beschluss des Gesamtvorstands liegt mir noch keine Information vor. Bitte informieren Sie mich, sobald Ihnen das Vorstandsprotokoll vorliegt und mailen es mir zu. Bis dahin muss ich meine Arbeit weiter durchführen."

#### ► Beispiel: Angeblich ungünstiger Zeitpunkt

FB: "Sie dürfen mich gerne prüfen – aber nicht jetzt. Der Zeitpunkt passt gar nicht."

Lassen Sie sich nicht um den Finger wickeln. Signalisieren Sie, dass Sie verstanden haben, worum es geht, und versuchen Sie eine kooperative "Ja-Haltung" zu etablieren. <sup>26</sup> D.h. Sie fragen nach etwas, auf das Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit eine bestätigende Antwort erhalten.

PL: "Ihnen passt der Prüfungszeitpunkt nicht?" [Ja abwarten]

Dann fragen Sie nach Fakten und Hintergründen und bewerten diese.

PL: "Aus welchen Gründen kommt die Prüfung ungelegen?"

Signalisieren Sie grundlegendes Verständnis über die Verallgemeinerung "man".

PL: "Das kann man ja verstehen." [Verständnis ist kein Zugeständnis!]

Prüfen Sie den Gehalt der Aussage, denken Sie laut darüber nach (Was spricht dafür und was dagegen). Sollte der Prüfungszeitpunkt auch aus Ihrer Sicht nicht optimal sein, bieten Sie ggf. Rücksichtnahme an und fragen nach weiteren Details. Sie haben immer noch den Ausweg, es mit Ihrer Führungskraft besprechen zu müssen.

PL: "Um Ihre Position nachvollziehen zu können, benötige ich folgende Fakten:

- Welche Ansprechpartner können Sie aus welchen Gründen für welchen Zeitraum nicht zur Verfügung stellen?
- Gibt es Alternativen zu diesen Ansprechpartnern?
- Wann stünden die Ansprechpartner wieder zur Verfügung?
- Für welche Themen wird welcher Ansprechpartner wofür genau benötigt?
- Da Sie sich als Chef sicher bestens auskennen: stünden Sie zur Verfügung?
- Ist eine zeitliche Staffelung möglich?
- Bestehen Dokumentationen, Arbeitsanweisungen und Datenauswertungen, die als alternative Informationsquelle dienen könnten?"

Wenn Sie in diese Richtung fragen, wird sich schnell herausstellen, ob es nur ein vorgeschobener Grund ist, oder ob wirklich ein sehr ungünstiger Zeitpunkt vorliegt. Gegebenenfalls erhalten Sie, wenn Sie in Richtung eines Managementaudits fragen, bereits die ersten Prüfungsergebnisse auf dem Silbertablett serviert.

PL: "Ist das Arbeitsaufkommen dieser Einheit konstant oder starken Schwankungen unterworfen?"

PL: "Wie steuern Sie diese Einheit?"

PL: "Wie schätzen Sie Ihre aktuelle Personalausstattung ein?"

PL: "Wenn Sie die aktuelle Personalausstattung als zu gering erachten, was haben Sie diesbezüglich bereits unternommen?"

Bleiben Sie freundlich und an der Sache interessiert. Ziehen Sie Ihre Schlussfolgerung. Bleiben Sie verbindlich und klar. Kommen Sie auf den Punkt und versuchen Sie dabei unnötige Schärfe und einen möglichen Gesichtsverlust Ihres Gesprächs-

-

Vgl. Schmidt, Gunther: Liebesaffären zwischen Problem und Lösung, S. 59.

partners zu vermeiden. Sollten Sie zu dem Schluss kommen, dass Sie Ihre Prüfung dennoch durchführen möchten, führen Sie eine höhere Macht (= den Vorstand) ein. PL: "Sehen Sie, die Revision hat einen Jahresplan und alle dort vorgesehenen Prüfungen sollen gemäß Beschluss des Gesamtvorstands auch in diesem Jahr durchgeführt und abgeschlossen werden. Damit hat die Revision wenig Spielraum."

Machen Sie eine kleine Pause und lassen diese Sätze wirken. Warten Sie ab, ob es wirklich nur um den Zeitpunkt geht, oder ob nicht das dahinter liegende Interesse ein anderes ist. Wiederholen sie gerne noch einmal Ihre Aussage. Erklären Sie, dass Sie gebunden sind und sich ebenfalls vor dem Vorstand rechtfertigen müssen.

PL: "Wissen Sie, wir als Revision müssen ebenfalls Rechenschaft ablegen und auch die Revision wird vom Wirtschaftsprüfer jährlich einer Prüfung unterzogen. Wenn wir unseren Prüfungsplan nicht erfüllen, müssen wir uns ebenfalls vor dem Vorstand dafür verantworten. Wir bräuchten schon sehr gute Gründe, um eine Prüfung nicht zum geplanten Zeitpunkt durchzuführen."

Hiermit haben Sie eine Gemeinsamkeit mit dem Geprüften in den Vordergrund gerückt: Sie beide müssen sich vor dem Vorstand verantworten.

#### ▶ Beispiel: Angeblich falsches Thema

Sollte der Geprüfte in einem ersten Informationsgespräch oder nach Erhalt der Ankündigung kontern:

FB: "Das ist das völlig falsche Thema. Sie müssten sich nicht X sondern unbedingt Y prüfen. Bei Y haben wir im Unternehmen die größten Risiken."

Dann sollten Sie auf den Hut sein. Es kann der Wahrheit entsprechen oder ein geschickt ausgelegter Köder sein, den Sie schlucken sollen. Um zu entscheiden, ob es sich nur um eine Finte handelt oder nicht, fragen Sie nach.

In diesem Moment gibt es zwei Möglichkeiten: Sie bleiben erst bei Thema X und wechseln erst später zu Thema Y oder umgekehrt. Bedenken Sie, wie wichtig dem Gesprächspartner Y ist und wie emotional er bei der Sache ist. Möchte er sehr dringend von Y erzählen, können die Informationen über X knapp ausfallen, da er in Gedanken bei Y ist. Beginnen Sie mit Y, kann es dagegen passieren, dass Sie mit einem längeren Vortrag eingelullt werden. Der Gesprächspartner wird Ihnen irgendetwas erzählen, was möglichst nicht in seinem Verantwortungsbereich liegt und Sie von X ablenkt.

#### Variante 1: zuerst nach Y und dann nach X fragen:

Beim Nachfragen empfehlen sich offene Fragen. Und denken Sie daran: Nach der offenen Frage unbedingt schweigen!

PL: "Woran machen Sie fest, dass X das falsche Thema sein soll?" [PAUSE] "Wieso soll Y wichtiger sein?" [Schweigen Sie und warten Sie ab]

Hören Sie sich in Ruhe die Ausführungen an. Anschließend haken Sie nach, bis Sie konkrete Fakten erhalten. Achtung: Lassen Sie sich Belege für diese Fakten geben.

PL: "Welche Kriterien und Fakten sprechen für Y und gegen X?"

Jetzt kann es passieren, dass der Geprüfte vorhat, Sie über Stunden zu unterhalten. Fragen Sie dennoch alles ab, was Sie zu Thema X wissen wollten.

PL: "Nur der Vollständigkeit halber und damit ich das Thema besser einschätzen kann, hätte ich nun noch gerne die Informationen zu Thema X."

#### Variante 2: zuerst nach X und dann nach Y fragen:

PL: "Vielen Dank für diese Information. Das klingt sehr interessant, und ich möchte gerne später darauf zurückkommen. Bitte geben Sie mir zunächst von X einen Überblick. (Wie stellt sich Thema X aus Ihrer Sicht dar?)"

Denken Sie daran, später unbedingt nach Y zu fragen. Falls der Geprüfte zwischenzeitlich immer wieder auf Y umschwenken will, holen Sie Ihn regelmäßig zurück. Da Sie die Gesprächsführung haben, bedeutet es auch, dass Sie es lenken und damit auch festlegen, was wann wie lange besprochen wird. Denken Sie an den Sprung in der Schallplatte und wiederholen Sie, jedes Mal:

PL: "Ich werde später gerne auf Y zurückkommen. Nun interessiert mich aber zunächst X."

Selbstverständlich können Sie Gefahr laufen, dass der Geprüfte Ihnen diese Penetranz übel nehmen wird. Wie gesagt: beide Varianten sind möglich. Es gibt kein Besser oder Schlechter sondern nur den kontextsensitiven, situativen Umgang mit Gesprächssituationen.

#### ► Beispiel: Die Suche in den Anweisungen

Stellen Sie sich vor, Sie haben in der Ankündigung nach der Arbeitsanweisung eines spezifischen Themas oder nach einer bestimmten Passage einer Arbeitsanweisung gefragt und bekommen nun folgende Reaktion:

FB: "Suchen Sie sich das doch selbst aus den Anweisungen heraus!"

Auch wenn Sie im Sinne einer guten Beziehung mit dem Fachbereich gerne nachgeben wollten – lassen Sie sich darauf nicht ein. Schon im Interesse Ihrer Arbeitseffizienz bietet es sich an, sich solche Informationen auf dem Silbertablett liefern zu lassen. Vielleicht identifizieren Sie nicht die richtige Anweisung, vielleicht wird Sie gerade aktualisiert, vielleicht ist die Anweisung sehr umfangreich, und Sie benötigen nur einen kleinen Ausschnitt. Vielleicht ist sie auf deutsch nicht aktuell, aber auf englisch. Lassen Sie sich die spezifische Passage zeigen oder die aktuellste Anweisung liefern. Damit umgehen Sie vermeidbare Fehler.

Überzeugen Sie Ihren Gesprächspartner durch maximale Transparenz, dass es für ihn nicht den Worst-Case darstellt, wenn er Ihnen die richtige Passage der Anweisung heraussucht.

PL: "Ach, Sie können sich ja gar nicht vorstellen, was ich als Revisor schon so alles erlebt habe. Ich möchte einfach nur sicher stellen, dass ich die aktuellste Anweisung zu dem Thema habe, und garantiert nicht die falsche Passage für relevant halte. Manche Anweisungen sind sehr verschachtelt aufgebaut. Da lese ich vorne

etwas und hinten steht dann doch eine Ausnahme, womöglich in irgendeiner Fußnote, drin. Und sollte ich da etwas nicht richtig zuordnen, dann würden Sie das spätestens nach dem Berichtsentwurf alles raussuchen und mir darlegen. Das möchte ich uns beiden ersparen. Was halten Sie davon?"

Meistens erübrigt sich dann jede weitere Diskussion.

#### ► Beispiel: Unvollständige Zulieferung

Sie erhalten vom Fachbereich nicht alle benötigten und angeforderten Daten. Wie gehen Sie damit um?

#### Fragen Sie sich:

- Welche Auswirkungen hat das auf meine Prüfung?
- Komme ich trotzdem zu einem sinnvollen Ergebnis und erreiche mein Prüfungsziel?
- Was ist jetzt zu tun?
- Wie lange dauert das?

Informieren Sie Ihren Chef und zeigen Sie ihm dabei Ihre Anforderungsliste:

PL: "Ich möchte Sie darüber informieren, dass ich von X nicht alle angeforderten Daten erhalten habe. Die Nachlieferung wird voraussichtlich so-und-so lange dauern / Die Daten können nicht geliefert werden. Dies hat folgende Auswirkungen für meine Prüfung …"

Geben Sie unter Setzung einer kurzen Frist eine Rückmeldung an den Zulieferer:

PL: "Ich hatte die-und-die Daten angefordert. Sie haben mir das-und-das geliefert, wobei das-und-das nicht in der Lieferung enthalten war. Bitte liefern Sie diese Daten umgehend nach. Ich benötige die Daten bis heute / morgen Abend."

#### ► Beispiel: Unterlagen werden nicht geliefert

In der Prüfungsankündigung bitten Sie um Unterlagen, die Ihnen vorab zugeschickt werden sollen. Hierauf erhalten Sie folgende Reaktion:

FB: "Das steht doch im Gesetz / in der Vorschrift – Lesen Sie das dort nach."

Vielleicht ärgern Sie sich jetzt oder überlegen, dieser Aufforderung zu folgen. Ich schlage vor, Sie sehen das als verständlichen Versuch an, die Zulieferung umgehen zu wollen, und entscheiden sich, dieser Aufforderung nicht nachzukommen. Sprechen Sie den Gesprächspartner möglichst bald darauf persönlich an.

PL: "Herr X, ich habe Sie um Lieferung von Unterlagen gebeten. Vielleicht hatte ich das nicht konkret genug ausgedrückt. Ich meine Ihre spezifischen Anforderungen an den anderen Unternehmensbereich Y für das-und-das [Prüfungsthema]."

Warten Sie geduldig eine Antwort ab und schweigen Sie. Falls Ihr Gesprächspartner die Informationen immer noch nicht liefern möchte, wiederholen Sie noch einmal Ihre Forderung (= Sprung in der Schallplatte).

PL: "Ich wiederhole mich da gerne. Ich benötige von Ihnen die spezifischen Anforderungen Ihrer Einheit an den anderen Unternehmensbereich Y für das-und-das [Prüfungsthema]."

Falls Sie auch jetzt die angeforderten Unterlagen nicht erhalten, kann es sein, dass diese nicht explizit existieren. Das möchte Ihr Gesprächspartner verständlicherweise nicht sofort zugeben. Sehen Sie ihm also in die Augen und legen Sie in die folgende Erwiderung Ihre größtmögliche Überzeugungskraft und Klarheit:

PL: "Das hört sich für mich so an, als ob Sie mir die Unterlagen entweder nicht geben können oder nicht geben wollen. Da ich nicht von letzterem Fall ausgehe, müsste ich in meinem Bericht festhalten, dass Ihre Einheit keine spezifischen Anforderungen an den anderen Unternehmensbereich gestellt hat." [PAUSE]

Nun geben Sie dem Gesprächspartner mit einer strategischen Pause, in der Sie den Blickkontakt aufrechterhalten, die Gelegenheit, darüber nachzudenken. Wenn nun von seiner Seite nichts folgt, dann beenden Sie das Thema mit:

PL: "Was halten Sie von folgender Formulierung. Die Einheit A hat zum Thema B keine spezifischen Anforderungen an den Unternehmensbereich Y gestellt."

Möglicherweise werden Sie dann noch etwas hin und her diskutieren, bis Sie sich letztendlich auf eine bestimmte Formulierung einigen werden. Versäumen Sie nicht, das Thema bereits jetzt abzuschließen.

PL: "In meinem Bericht muss ich zu dieser Feststellung auch die daraus entstehenden Risiken darstellen. Welche Risiken entstehen daraus aus Ihrer Sicht?"
Und schon sind Sie bezüglich dieses Themas in einer weiteren Prüfungsphase.

#### ▶ Beispiel: Der Umgang mit eigenen Fehlern

Sie haben z.B. bei der Datenanforderung einen Fehler gemacht. Und nun? Gestehen Sie sich Ihren Fehler ein. Haken Sie ihn ab und schauen Sie nach vorne. Versuchen Sie ihn zu korrigieren und fragen Sie sich: "Was ist jetzt zu tun?" In der Fernsehserie "Klimbim" sagte Ingrid Steger einmal: "Aus Fehlern wird man klug, drum ist einer nicht genug!" Nutzen Sie die Gelegenheit und lernen Sie aus Ihrem "Fehler" bzw. aus Ihrer "Lernchance".

## Stichwortverzeichnis

A oder B Technik 18, 32, 58, 175, 208, 267	Aufgabe 15, 18ff., 24, 28, 37, 58, 65f., 68,
Aber, aber 196	82, 95, 99, 109, 113, 144, 148, 167, 191ff.,
Ablage 138, 152f.	195, 198, 203, 210, 220 f., 225
Ablehnung 74, 126, 163, 170f., 175, 190,	- der Revision 69, 79, 81, 91, 94, 96, 108,
215	111, 137, 142, 195, 203, 219, 222, 225,
Ablenkung 53f., 139, 141	308
Abnicktermine 230	Aufgebrachter Gesprächspartner 132, 222
Abschlussbesprechung 71, 76, 126f., 158,	Aufmarsch 223
165, 169f., 178, 214f., 217, 229, 262, 271	Aufräumarbeiten 244
Abschreckung 193, 309	Auftrag 15, 26, 65, 69, 76, 98, 104, 107,
Abschweifen 137	139, 177, 202, 204, 215, 236, 240, 244,
Abstimmschleifen 255, 265, 277	249, 260f., 317
Abstimmungsmodalitäten 207	Auftragsklärung 13, 26
Affekt 145, 274	Ausflüchte 185, 199, 303
Aggressiv 44, 96, 123f., 133	Auswirkungen 16, 25, 28, 30, 35, 42, 45,
Aktualisierung 279f.	62, 84, 93, 94, 116, 118, 122, 124, 126,
Alpha-Tier 49, 175, 236, 276	136, 148, 153, 157, 166, 170, 175, 177,
Amtseinführung 68	179f., 182ff., 190f., 193, 205, 213, 215,
Angepasst 125, 295, 309, 313	218, 223, 233, 238f., 244, 257, 259, 261,
Angriff 56, 73, 77, 79, 132, 162, 177, 221,	264, 274, 280, 303, 308, 311, 315f.,
224	320ff., 324
- Anspringen 87, 130	Authentizität 93
– persönlich 224	
– Unfair 224	<b>B</b> ad Cop 190, 237
Angst 66f., 79, 92, 94, 99, 106, 122, 129,	Basar-Mentalität 308
160	Befragung 39
<ul> <li>Angst vor Auswirkungen 258</li> </ul>	Befürchtungen 160, 267
- Versagen 258	Beobachtung 36, 88, 95, 97, 110, 117, 132,
Annahmen 37, 38, 88f., 306	148, 154, 157, 165f., 256, 273, 293, 308
Annullierung bereits fixierter Ergebnisse	Berichterstellung 247
218	Berichtsabstimmung
Anreiz 38, 112, 315, 317f.	<ul> <li>Berichtsabstimmung extern 271</li> </ul>
Ansprechen 15, 18, 31, 70, 74, 76, 85f., 99,	<ul> <li>Berichtsabstimmung intern 259</li> </ul>
116, 120, 131, 156, 158, 162, 164, 168,	Berichtspassagen 36, 167
176, 178, 188, 196, 202, 223, 225, 239,	Berichtsversand 160, 177, 264, 271, 285
262, 268, 276	Beschimpfung 57
Arbeitsanweisung 61, 171, 296, 303, 313	Beschuldigung 22
Arbeitsbeziehung 30, 65, 73, 76, 85, 91ff.,	Beschwerde 55, 98, 106, 144, 156, 173,
110, 114, 122, 126, 155, 157, 165, 206,	277ff., 295
223, 299, 301	- Mindestbeschwerdeanzahl 106
Arbeitsebene 53, 91, 178	Beurteilung 36, 50, 67, 78, 90, 97, 111,
Ärger 200, 218, 255, 258, 276, 297, 299	117f., 143, 149, 162f., 166, 169, 173, 184,
Auf den Punkt bringen 81, 162	206, 214f., 233, 247, 250, 252, 259, 265f.,
,	299

Bewertung 95, 97, 110, 117, 154, 165, 173, 247, 256

Blackout 39, 142

Blamage 129, 312

Blickkontakt 63, 107, 129, 185, 199, 210, 218, 232ff., 244, 299

Blockade 51, 92, 103, 109, 113, 196, 237, 239, 252, 275, 286, 305

Bringschuld 39, 242, 295, 299, 303, 318

Brisante Ergebnisse 225

Brückensatz 131, 189

Brüllen 105, 222, 244

Budgetkürzung 302

Change 199, 292
Chef 16, 21, 23, 31f., 72, 99, 175, 177, 204, 206ff., 212ff., 220, 226, 228, 233, 235ff., 248, 250, 252, 254, 256, 260ff., 267f., 270, 280, 282f., 299, 312, 321ff.
Circle of Concern 314
Circle of Influence 314
Code of Ethics 213, 323
Covey, Stephen R. 314

Das war schon immer so 195
Datenanalyse 26, 108
Denkmuster 110, 120
Detaillierungsgrad 40, 252
Detailverächter 265
Dialog 51f., 67, 73, 101, 108, 113, 122f., 155, 217, 273, 312

- Abbruch 74
- Gesprächsteilnehmer 68
- innerer Dialog 120, 127, 131, 182, 200, 248, 270, 299
- konfrontativer Dialog 67, 184Dilemma der Kommunikation 28

Dissens 186, 191, 195, 216, 228, 235, 249, 271f., 287, 322

Dokumentation 21, 33, 36f., 49, 59, 139f., 149, 151f., 154, 160, 188, 209, 249, 253, 275, 303

- Standards 150
- Vorgaben 151

Dominanz 47, 49, 67, 91

Drei-Affen-Argumentation 199

Drohung 58, 106f., 138, 202, 224f., 227, 278, 284, 304

Druck 298, 309f., 313, 316, 321

Dumm stellen 106, 125, 134, 198, 319, 324

Effektivität 38, 52, 84, 205, 216, 259, 322 Effizienz 24, 38, 61, 96, 99, 193, 205, 251 Eingangsgespräch 41, 65, 91, 106, 144, 156, 161, 219, 222, 230

Einmischung 222

Einschränkende Zustimmung 127, 165, 170

Einschüchterungsversuch 105, 223, 238, 273

Einvernehmen 13f., 20f., 25, 54, 69, 165f., 178, 204, 218, 230, 271f.

Fehlendes Einvernehmen 212, 259, 299Einwand 17, 53, 99, 146, 167f., 175, 177, 190, 203, 213, 218, 224f., 238, 246

Elevator Pitch 163, 251

Emotion 60, 67, 73, 75, 88f., 95, 102, 111, 122f., 125, 130, 132f., 138, 144, 165, 177f., 185, 215, 230, 266, 297, 313

Entscheidung 24, 30, 32, 94, 131, 147, 172, 191, 194f., 205, 207, 213, 219ff., 230, 235, 257, 270, 289, 293, 303, 306, 310, 318, 321, 324

- Entscheidungsfreiheit 278
- Entscheidungskompetenz 57, 148, 166, 175, 177, 179, 230, 236f.
- Entscheidungsproblem 256
- Entscheidungsspielraum 323
- Fehlentscheidung 306
- Verlagerung von Entscheidungen 320 Entschuldigung 55f., 90, 118, 120, 125,

136, 161f., 218, 301, 324

Erfolgserlebnis 90, 270

Erfolgswahrscheinlichkeit 15

Ergebnisbesprechung 79, 204, 214, 229f., 239, 244, 258

Erinnerungshilfe 14, 35, 88, 135

Erledigung 179, 192, 202, 261, 270, 289, 292, 296, 306

- Erledigungsdruck 295, 300
- Erledigungsmeldung 160, 293, 295, 298ff., 302, 304, 306, 311f.
- Erledigungsqualität 307, 310
- Erledigungstermin 44, 177, 215, 315, 319
- Falschmeldung 312
- Motivation 179, 315, 318
- Nichterledigung 185, 293, 306, 315, 319, 321
- Teilerledigung 185, 307 Erstarrung 87, 122, 130, 177, 221

Erwartung 20, 52, 67, 211, 226, 256, 272, 282, 289
Eskalation 34, 44, 53, 123, 144f., 156, 186, 227, 241, 243, 273, 276, 278, 312
- Eskalationsprozess 75, 290, 321
- Eskalationsspirale 221f., 226, 268

Eskalationsstufe 73, 110
Existenzbedrohendes Ereignis 195
Exkommuniziertes 176, 224f., 283

Fachkompetenz 122f., 179 Fachverliebt 265 Falsche Fährte 27, 33f. Fehler 27, 61, 63, 70, 96, 101, 110, 120ff., 135, 137, 152, 159f,, 164, 167, 170, 182, 184, 188, 247, 251, 258, 271, 273, 275, 277, 281, 290f., 314, 323 - Fehlerkultur 199 Fehlverhalten 17, 76, 144, 154, 220 Feilschen 95, 307 Feindbild 66, 109, 255 Flucht 87, 122, 130, 145, 174, 177, 221 Fluktuation 298 Fokussierung der Aufmerksamkeit 92, 293 Follow-up 30, 43, 52, 160, 176, 196ff., 202, 258, 289 Formalien 205, 251, 302, 309, 316, 318,

320 Formatvorlagen 153 Formulierungen 79, 113, 116, 119, 121, 187, 250, 254, 256, 258f., 263, 268, 271,

274, 281, 310 Fragen 14, 17, 26, 29, 38, 40, 52f., 59, 70, 75, 77, 94, 99, 109, 115, 119, 124f., 128f., 132, 151, 158, 184, 207, 218, 312, 317, 319

- Befragungstechnik 114
- Fragenkatalog 37, 128
- Gegenfragen 201
- Hinterfragen 13, 30, 67, 108, 112, 181
- Lösungsorientert 121
- Nachfragen 17, 20, 22, 29, 32, 34f., 54, 56, 60, 70, 74, 76, 80, 82, 93, 96, 107, 113, 133, 166, 193, 300, 324
- Neue Fragen 212, 214
- Nicht beantworten 136
- Rückfrage 40, 102, 134, 137, 209, 285, 286, 315, 318
- Sich selbst 41, 45, 62f., 71, 91, 112, 140, 147f., 257, 296
- Trichterförmig 184

Verständnisfragen 134
Freier Bericht 115
Führung von oben 207
Führung von unten 206
Führungskompetenz 144

Gedankliche Trennungen 95, 97, 120 Gelassenheit 90, 129, 144, 314 Gernhardt, Robert 258 Gesamtergebnis 147, 281 Gesamtnote 226, 281 Gesamtwürdigung 71, 249f. Geschäft wird eingestellt 78 Gesichtsverlust 22, 30, 59, 77, 167, 170, 174, 178, 271 Gespräch beim Vorstand 324 Gesprächsabbruch 135, 174 Gesprächsführung 136, 138, 156f., 226 Gesprächspartner 166, 179, 236 Gesprächsprotokoll 134 Gesprächsstrategie 135 Gesprächstermin 27, 91, 173 Glaubenssätze 87, 90 Gliederung 37, 248, 250, 253 Good Cop 189, 237 Grenzen ziehen 107, 132, 304 Gruppendynamik 214, 229

Haltung 29f., 32, 52, 67, 75, 79, 92f., 98, 102, 120f., 146, 162, 172, 187, 193, 202, 216, 234, 247, 298f., 310, 324

Handlungsdruck 21, 141, 176, 187

Harmoniesucht 294

Harvard-Konzept 67, 95

Hierarchieträger 142, 323

Hilflos 89, 124

Höhere Macht 54, 57, 60, 82, 116, 124, 174, 223, 275

Holschuld 39, 295

Humor 34, 102, 107, 133, 174, 222, 267, 269, 279

Ich-Botschaft 40, 117, 132, 154, 184 Idee 184, 253, 269, 297 Ignorieren 14, 16, 34, 57, 73, 75, 102, 131, 134, 173, 175, 222, 227, 237, 252, 273, 276 Information 21, 26, 60, 70, 99, 206, 214, 248, 294, 323

- Asymmetrie 17, 109

- Existiert nicht 142

337

- Fehlerhaft 149, 152, 289, 300
- Informationsflut 27, 33, 71, 140, 146, 211, 303
- Informationsgrundlage 30, 155, 249, 300
- Informationspflicht 51
- Informationsrecht 30, 46, 84
- Informationsverhalten 211, 321
- Informationswunsch 75, 86
- Neu 71, 160, 212, 219
- Nicht rechtzeitig 55
- Über Zwischenstand 208
- Über Zwischenstände 155
- Unvollständig 14, 156

Innere Distanz 67, 131, 181, 260, 263 Instrumentalisieren 17, 67, 109, 181, 192, 312

Integrität 155, 230, 257 Interesse 21, 25, 38, 47, 53, 60, 74, 77, 82, 86, 95, 107, 112, 116, 133, 141, 156, 168, 176, 178, 183, 185, 196, 201, 208, 212, 216, 231, 233, 236, 238, 255f., 268, 277, 292, 304, 316ff.

- Eigeninteresse 36, 48, 183, 229, 234, 274
- Interessenkonflikt 127
- Unternehmensinteresse 112, 186, 233, 235, 240

Interpersonale Aspekte 19, 110f.
Intrapersonale Aspekte 19, 110f., 127
Ironie 73
Ist-Zustand 52, 112, 165f., 172, 215, 253, 300

**J**a-Haltung 59, 116, 118, 132 Jubiläum 267

Kampf 68, 87, 122, 130, 221

- Kampfdialektik 67, 109, 123, 126, 138, 190
- Kampfsport 131, 133, 297 Key-Performance-Indicator 313 Klarheit 22, 121, 149, 247, 274, 294f., 322, 324 Kleinmacher 85, 118

Köder 27, 33, 35, 60, 125 Komfortzone 18

- Control tzone 10

- Kommunikation 117, 120f., 176, 207, 213, 273, 277, 290
- Gewaltfreie Kommunikation 117, 132, 273
- Modell 290

- Muster 295
- Störung 29

Kompetenz 16, 19, 21ff., 30f., 40, 58, 72, 105, 118, 125, 130, 148, 174, 216, 231, 278, 291, 304

- Regelung 315

Kompliment 32, 55f., 72f., 238

Konflikt 20, 44, 52, 56, 89, 100, 109f., 124, 126f., 133, 145, 163f., 186, 207, 214, 217, 231

- Direkte Konfrontation 178
- Eskalation 51, 96, 110, 204
- Gespräch 197
- Konfliktkompetenz 230, 273
- Konfliktpotential 40, 178, 185, 214
- Potential 201

Konjunktiv 16, 30, 32, 40, 118, 157, 181, 183f., 188, 200, 215, 221, 234, 262, 304 Konkretisierung 130, 133, 268, 304

Konsenssucht 272

Konterstrategie 73, 137

Kooperation 229, 233f., 255, 293, 297, 304

- Fehlende Kooperation 200, 223

Körperhaltung 129

Kosten 96, 150, 184, 197, 202, 205, 246, 300, 320

- Kosten-Nutzen-Aspekt 219, 310
- Kostenverrechnung 35
- Maßnahmenumsetzung 193

Laserstrahlen im Kopf 252

Lässig 124

Layout 264, 285

- Berichtslayout 84, 281, 285

Lernchance 63, 105f., 144, 163, 294, 310, 314

Lernen 41, 90, 120f., 152, 163, 292, 295 Lorenz, Konrad 29, 177, 290, 311 Lösungsorientiert 93, 121, 232

Loyalität 15, 202 Lüge 44, 138, 199, 296

Luge 44, 136, 199, 290

Macht 48, 51f., 89, 129, 216, 259, 270, 286, 293, 296, 323

- Demonstration 47, 100, 104, 106, 109, 122
- Eigene 15, 190
- Leihen 93, 117, 158, 230, 232, 239
- Machtwort 186, 287, 321, 322
- Ungleichgewicht 48, 69, 128, 158, 246 Mail-Account 153

Managementebene 156, 158, 166, 178, - "Technik" 112 180, 315 - Ankündigung 46 Managementeinschätzung 83 - Auftrag 13, 20, 48 Maßnahme 126, 149, 160, 166, 222, 229, - Konzept 36 - Prozessprüfung 143, 281 234, 252, 274 - Prüfungsdurchführung 108 - Erläuterung 296 - Erledigung 160 - Prüfungsplanung 81 - Formulierung 184, 234, 296 - Qualität 275, 276 - Gewichtung 258, 282, 292 - Start im Fachbereich 91 - Sammelmaßnahme 313 - Systemisch 97 - Vereinbarung 126, 176, 179, 215, 290 - Thema 13, 18, 25, 52 - Verlauf 143, 156 - Verfolgung 289 - Verlängerung 315 Vorbereitung im engeren Sinne 25 - Zurückziehen 298 Pyramide 249 Matrixorganisation 231 Mediation 197, 232 Qualität 49, 172, 176, 255, 271, 310, 313, Mehrwert 50, 52, 269, 290 Meilensteinplan 25, 43, 202, 204, 320 Qualitätskriterien 247 Metaebene 74, 122, 131, 133, 157f., 171, Qualitätssicherung 139, 261 196, 201, 211, 216, 221, 226, 266, 278 Quick Fix 307 Misstrauen 47, 49, 92, 101, 255 Rachegelüste 89 Missverständnis 20, 21, 28, 31, 109, 111, 117, 133, 157, 259, 301 Rahmenbedingung 15, 28, 32, 35, 99, 151 Mitschrift 119, 150, 252 Reaktionsmuster 121 Moving Target 279f. Rechtfertigung 47, 90, 175, 225, 238, 275 Nachprüfen 212, 280 Redeschwall 136 Nachträgliche Kontrolle 194 Referenzierung 149 Nachträgliches Hinterfragen 297 Reflecting Team 102, 182, 220, 233, 237 Näherungslösung 307 Reframing 224f. Nebenwirkung 229, 234, 317 Relativierung 170, 183, 239 Ressourcen 14, 17, 26, 31, 99, 192, 302 Nichtexistenz 44 Nicht-Triviale Systeme 316 Revisionsauftritt 216 Nonverbal 88, 102, 157 Revisionsberichtswesen 249 Revisionshandbuch 22f., 34 Objektivität 167, 247, 271 Revisionsinterne Abstimmung 204 Ort 128, 231 Revisionskompetenz 130 Revisionsleitlinien 298 Pattsituation 84, 191, 226, 257, 262 Revisionsprozess 275, 277f., 290, 299, Pauschalkritik 188, 192, 267 302, 322f. Personelle Konsequenzen 17, 76 Risiken 16, 25, 28, 42, 81, 166, 179, 181, Perspektive 21, 67, 76, 96ff., 158, 167f., 183f. 206, 213, 216, 218, 259 Risikoanalyse 25, 34, 51 Perspektivenwechsel 67f., 201 Risikoübernahme 187, 191 Position 9, 17, 49, 68f., 82, 88, 90, 95, 111, Rollenklärung 19 117, 123f., 175, 178, 186, 226, 256, 259, Rosenberg, Marshall B. 117, 273 274 Rückendeckung 84, 186, 217, 235, 259, Produktverantwortung 188f. 280 Provokation 132f., 138 Rückmeldung 263, 272, 306 - Kryptisch 267, 281 Prozessverantwortung 188f. - Nicht zeitnah 209

Prüfung

Management Summary 71, 249ff.

- Vage 304 Rückzugsmöglichkeit 184, 186, 312 Sachverhalte fixieren 165f. Sanktion 189, 293, 317f. Satir, Virginia 122 Schatten der Zukunft 58, 103, 116, 123f., 133f., 201, 216, 221, 226, 266, 275, 319 Scheinbegründung 319 Schlechte Nachricht 109, 163 Schlupfloch 185, 194 Schockstarre 126, 169 Schreibblockade 248, 251 Schuldfrage 39f., 145, 240 Schweigen 115, 126, 169, 224 Schwerpunkte 13f., 17, 24ff., 249 Sehnsuchtsziel 45 Seitenmodell 182 Selbstbild 270 Selbstverantwortung 257 Selbstverständnis 76, 82, 120f., 161, 282 Sensibilität der Berichtsempfänger 285 Show 311 Sinn 168, 232, 238, 275, 300, 308f. - Anweisung 171 - Austausch 23 - Maßnahme 176 - Prüfung 14f., 65, 69, 91, 132, 293 - Prüfungshandlung 37 - Revisionsarbeit 108, 278 - Zielvorgabe 112 Sinneskanal 28, 207 Sitzordnung 114, 129 Small Talk 93, 100, 114 SMART-Kriterien 177 Sollvorgabe 38, 41, 112, 171, 233, 251 Sollvorstellung 172, 253 Soll-Zustand 112, 165f., 180, 187, 215, 253, 300 Somatische Marker 90, 257 Souveränität 90, 129, 132, 164 Späteinsteiger 260 Sprache 157, 250, 255, 258 Sprenger, Reinhard K. 293 Sprung in der Schallplatte 18, 57, 61f., 103, 196, 199, 201, 225, 246, 298 Statusverlust 100, 173 Stellungnahme 142, 225, 227, 235, 249, 271, 273, 276, 280, 283 - verarbeiten 275

- Verschlimmerung der Situation 283

Story 14, 25f., 37, 40, 207, 248, 250, 252 Stress 25, 41, 47, 75, 87, 89f., 119, 130, 148, 157, 164, 222f. Stressreaktion 66, 87, 122, 177, 182, 221, 326 Systemische Organisationstheorie 176, 201, 256

Teamprüfung 68, 112, 144, 205, 254f. Termin 16, 100, 128, 135, 207f., 220, 230, 286

Folgetermin 174Präsenz 134unrealistisch 319f.

- Vereinbarung 87, 174, 208, 268

- Vorgabe 197f.

Thema 17, 26, 31, 37, 42, 49, 60, 77f., 80, 130, 147, 164, 201, 233, 252, 281
Thun, Schulz von 28, 112, 117, 201
Tit for Tat - Strategie 293, 297
Tone at the Top 186, 322f.
Transparenz 28, 48, 65, 69, 91, 98, 117, 126, 174, 232
Triangulation 232, 244

Überblick 25, 27, 33, 114, 129, 137, 165, 210, 232, 260 Übergehen 53, 75, 225, 235 Überstimmung durch Vorstand 324 Ultimatum 186, 235 Umgehung 270, 301 Unabhängigkeit 53, 65, 262 - Klüngeleien 212 Unangenehmes 15, 45, 136, 163, 186, 318 Unlösbares 15, 196, 256 Unmoralisches Angebot 308 Unternehmenskultur 42, 45, 72, 179, 230, 270, 277, 293 Unterstellung 79, 116, 133, 275 Unterwerfung 49, 91, 118, 162 Ursachen 37, 41f., 97, 109, 112, 120, 145, 156, 182, 244, 253, 260 Ursachenanalyse 38, 147, 214, 240 Utilisieren 90, 138

Verallgemeinerung 118, 123, 183, 234, 268 Veränderung 162, 179, 269, 289, 291f., 298, 300

- Zwischenzeitlich 269

Verantwortung 15, 21f., 24, 32, 60, 68, 125, 188, 192, 202, 205, 231, 322 Verbindlichkeit 22, 185 Vereinbarung 17, 21, 100, 126, 179, 185, 210, 230, 244, 294, 301 Verhalten 29, 67, 90, 93, 95, 96, 97, 101, 111, 120, 122, 155, 163, 164, 185, 216, 256, 293, 295, 314, 316, 325 Verlängerungsautomatismen 320 Vermeiden 28, 95, 116, 129, 157, 160, 164, 181, 188, 196, 206, 213, 250, 258 Versprechen 70, 121, 126, 178, 199, 273, 299, 301 Verstehen 29, 117, 121, 134, 216, 290 Vertrauen 47, 55, 69, 293 Vertreter 65, 87, 223, 229, 231, 236, 237, 305 Verzögerungstaktik 103, 161, 237, 273 Vorgänger 298 Vorgehensweise 16, 17, 18, 24, 25, 28, 29, 36, 41, 44, 55, 65, 70, 82, 84, 99, 104, 106, 128, 151, 162, 181, 187, 202, 204, 207, 209, 218, 232, 233, 237, 244, 248, 272, 278, 301, 306 Geändert 300 Vorgeschichte 206 Vorhaltung 143 Vorkenntnisse 17, 24, 104 Vorstand 186, 187, 194, 195, 203, 225, 226, 235, 248, 286, 287, 289, 290, 302, 308, 315, 318, 319, 321, 323, 324 Vorurteil 48, 155 Vorwurf 22, 32, 46, 50, 76, 80, 81, 96, 102, 165, 190, 192, 193, 198, 202, 222, 241,

Wahrscheinlichkeit 29, 91, 93, 117, 178, 183, 231 Was-wäre-wenn 22, 67, 180, 181, 190, 218 Wechselbeziehung 316 Weichmacher 116, 117 Werte 120, 168, 171, 213, 257, 270, 299, 322, 324 Wertschätzung 104, 109, 274, 284

278

Widerspruch 85, 97, 109, 118, 127, 134, 192, 213, 226, 230, 255, 256, 262 Widerstand 269, 292 Wirtschaftsprüfer 36, 85, 149, 150, 203, 246, 267, 311, 323, 324 Wissenschaftlicher Trichter 249 Worst-Case 61, 84, 98, 128, 230, 231 Wortklauberei 310 Wutausbruch 57

**Z**eit 13, 25, 117, 128, 154, 227, 261, 270, 272, 281, 286, 291, 294, 325

- Dieb 136, 141, 156, 158
- Druck 13, 66, 128, 130, 131, 135, 150, 205, 208, 263, 275, 300, 304, 309f., 312
- Management 26, 44, 86f., 93, 113, 129, 139f., 143, 148, 151f., 182, 220f., 232, 255, 257, 295
- Planung 14, 25ff., 36, 40, 91, 204, 231, 261
- Verschwendung 142, 147, 153, 234, 236, 238, 311, 313
- Verzögerung 39, 74, 174, 210, 264f., 272, 296
- Zeitpunkt 59, 69, 77, 145 Zielverfehlung 307 Zufall 175 Zugeständnis 59, 94, 213, 228, 274, 299 Zuhören 20, 52, 96, 113, 146, 158, 207,

245 Zukunftsorientierung 70, 241, 244 Zulieferung 70, 125, 140, 217

- Berichtspassagen fehlen 254
- Berichtspassagen heterogen 255
- Fehlende Unterlagen 62
- Späte Nachlieferung 160
- Unvollständige Zulieferung 62, 99 Zurechtweisung 323

Zusammenarbeit 126, 138, 155, 167, 196, 209, 211, 229, 254, 277, 293, 307, 312f.

Zuständigkeit 52, 68, 139, 141, 179, 184, 188, 190, 232

Zwangsläufigkeit 323 Zynisch 123

Als Revisor geraten Sie leicht zwischen alle Stühle. Neben heiklen Prüfungsthemen haben Sie häufig auch Rollenkonflikte zu meistern. Ressentiments der geprüften Fachbereiche manifestieren sich nicht selten in persönlichen Provokationen, Täuschungsmanövern oder Dominanzgebärden. Wie schaffen Sie den Spagat, sich nicht gängeln, hinters Licht führen oder instrumentalisieren zu lassen und gleichzeitig als kompetenter und fairer Kollege wahrgenommen zu werden?

Dieses Werk zeigt Ihnen praxiserprobte Möglichkeiten auf, wie Sie mit gelingender Kommunikation und souveränem Auftritt den typischen Konflikten im Prüfungsprozess begegnen. Silvia Puhani, selbst langjährige Prüfungsleiterin, verrät Ihnen.

- welche "Steilvorlagen" Sie Ihren Gesprächspartnern gar nicht erst anbieten sollten,
- wie Sie auch unfaire oder persönliche Angriffe frühzeitig erkennen und abwehren,
- wie Sie geschickt kontern, ohne gleich den kommunikativen Faden zu zertrennen.

Auf unterhaltsame Weise involviert Sie das Buch in mögliche "Horrorszenarien" der Revisionsprüfung – nach diesem mentalen Training werden Sie das Gefühl bekommen, alles schon einmal erlebt und erfolgreich überstanden zu haben.

Leseprobe, mehr zum Werk unter ESV.info/978-3-503-15717-4



www.ESV.info