

Karl Seyfried

---

# Lehrjahre eines Internen Revisors



# **Inhaltsverzeichnis**

**Impressum 3**

**Vorwort 4**

**Geleitwort I 7**

**Geleitwort II 9**

**1. Einleitung 11**

**1.1 Das Einführungsgespräch 19**

**1.2 Die Soll-Zustandsanalyse 23**

**1.3 Die Ist-Zustandsanalyse 25**

**1.4 Die Schlussbesprechung 28**

**1.5 Die Nachprüfung (Follow-Up) 29**

**2. Weitere Aufgaben der Internen Revision 31**

**2.1 Die begleitende Kontrolle 31**

**2.2 Die Beratung (Consulting) 32**

**3. Meine Fragen bezüglich einer Revisionsdurchführung und die in der Literatur gefundenen Antworten 35**

**3.1 Das Einführungsgespräch 37**

**3.2 Die Soll-Zustandsanalyse 48**

**3.3 Die Ist-Zustandsanalyse 52**

**3.4 Die Schlussbesprechung 72**

**3.5 Die Nachprüfung (Follow Up) 82**

**4. Meine Fragen bezüglich weiterer Aufgaben der Internen Revision und die in der Literatur gefundenen Antworten 90**

**4.1 Die begleitende Kontrolle 90**

**4.2 Die Beratung (Consulting) 96**

**5. Meine Fragen bezüglich möglicher Konflikte in einer Internen Revision und die in der Literatur gefundenen Antworten 107**

**5.1 Zunahme versus Verhinderung von Konflikten 108**

**6. Meine Fragen zu möglichen Konflikten zwischen der Internen Revision und anderen prüfenden**

**Organisationseinheiten und die in der Literatur  
gefundenen Antworten 118**

**6.1 Auslöser für Konflikte 118**

**7. Meine Fragen zur sozialen Kompetenz als Brücke  
zwischen Revisoren und Geprüften und die in der  
Literatur gefundenen Antworten 126**

**7.1 Soziale Kompetenz 126**

**8. Meine Fragen zu den Anforderungs- und  
Eignungsschwerpunkten des Berufes Interner Revisor  
und die in der Literatur gefundenen Antworten 144**

**8.1 Anforderungs- und Eignungsschwerpunkte 144**

**9. Zusammenfassung 178**

**Abkürzungsverzeichnis 184**

**Literaturverzeichnis 185**

# Impressum

Bibliografische Information der Deutschen  
Nationalbibliothek:

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

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und  
Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger,  
elektronische Datenträger und auszugsweisen Nachdruck,  
sind vorbehalten.

© 2022 novum publishing

ISBN Printausgabe: 978-3-903382-56-5

ISBN e-book: 978-3-903382-94-7

Umschlagfoto: Robert Zehetmayer | Dreamstime.com

Umschlaggestaltung, Layout & Satz: novum publishing  
gmbh

Innenabbildungen: Langmaack (2004)

[www.novumverlag.com](http://www.novumverlag.com)

# Vorwort

Hohe fachliche Kenntnisse der Internen Revisoren reichen oft nicht aus, um erfolgreich Revisionen durchzuführen und den Entscheidungsträgern einer Organisation qualitativ hochwertige Prüfungsergebnisse zur Verfügung zu stellen. Ganz wesentlich darüber hinaus ist psychologisches Einfühlungsvermögen der Revisoren, um die Kooperationsbereitschaft der Geprüften zu erreichen und für ein angenehmes Gesprächsklima zu sorgen. Mehr noch, die Einbindung der Geprüften in die Datenerhebung ist – in bestimmten Phasen der Revision – von Vorteil, da auf diese Weise die Einsicht der Geprüften bzgl. möglicher festgestellter Mängel und die Akzeptanz empfohlener Maßnahmen gefördert wird.

Mit Bedacht auf die Komplexität der Revisionsabläufe stellt sich die Frage, wie Revisoren sich verhalten sollten, um mögliche Abwehrhaltungen der Geprüften zu vermeiden und vielleicht sogar bis zu einem gewissen Grad ihre Sympathien zu gewinnen. Welche Eignungen und Neigungen sollten Revisoren haben, um von den Geprüften akzeptiert und respektiert zu werden? Welche Persönlichkeitsstrukturen sind – psychologisch gesehen – für den Beruf des Internen Revisors vorteilhaft, welche Anforderungen werden an einen potenziellen Bewerber gestellt? Welche Konflikte können innerhalb einer Internen Revision aber auch mit anderen prüfenden Organisationseinheiten auftreten und welche Maßnahmen sind geeignet, Konflikten entgegenzuwirken bzw. sie so gering wie möglich zu halten. Der Schwerpunkt der Betrachtungen liegt dabei auf der Psychologie der sozialen Interaktion zwischen den Beteiligten.

Dass diese Publikation entstand, ist darauf zurückzuführen, dass ich mich an meine Anfangsjahre als Interner Revisor erinnerte, als ich mit den Revisionsabläufen noch nicht so vertraut war. Diese ersten Jahre waren für mich „Lehrjahre“, in denen ich als Teil eines Revisionsteams meine Kenntnisse im Laufe der Zeit durch „learning by doing“, durch Wissensaustausch mit anderen Revisoren und durch Fortbildung erweitern konnte. Ich lernte, welche Phasen eines Revisionsablaufes zu berücksichtigen sind, worauf es in den Phasen jeweils ankommt, welche Definitionen im Revisionsbereich verinnerlicht werden müssen und vor allem, dass es besonders auf das Verhalten des Revisors ankommt, um brauchbare Aussagen der Geprüften für ein Revisionsergebnis zu erhalten.

Anliegen dieses Buches ist es, das Thema Revisionspsychologie aus meiner individuellen Sichtweise darzustellen. Ausgehend von Fragen, die ich mir anfänglich selbst gestellt habe möchte ich die Antworten, die ich bei zahlreichen Autoren in der Literatur gefunden habe aufzeigen und in Form eines fiktiven Interviews wiedergeben. Obwohl nicht alle zitierten Autoren sich explizit zur Revisionspraxis äußern, so liefern sie doch wertvolle Anregungen und wichtige Ansätze für die Revisionsaufgaben.

Es ist mir ein Bedürfnis, an dieser Stelle meinen Dank allen Mitarbeitern und Vorgesetzten, aber auch vielen Personen von anderen Organisationen auszusprechen, die es mir ermöglicht haben, während meiner langjährigen Tätigkeit als Revisor durch die alltägliche Praxis und den praktischen Wissensaustausch stetig Neues zu lernen. Es war mir eine Ehre, in verschiedenen Kommissionen tätig zu sein und auch dadurch meine Kenntnisse in all den Jahren laufend zu erweitern. Einige Personen, deren Hilfe mir im Laufe meiner beruflichen Laufbahn besonders wertvoll war,

werden zwar im Text nicht erwähnt, doch möchte ich mich heute bei ihnen herzlich bedanken.

Wie bei meinem letzten Buch schließe ich das Vorwort mit einem besonderen Dank. Mein besonderer herzlicher Dank gilt meiner Frau Cornelia für das Korrekturlesen und für ihre redaktionelle Gestaltung. Durch ihre Mitarbeit wurden die Erinnerungen an meine Anfangs- und Folgejahre als Interner Revisor im Bundeskanzleramt Wien in Österreich neu belebt.

Aus Gründen einer besseren Lesbarkeit wurde auf eine geschlechtergerechte Schreibweise verzichtet. Der gesamte Text in diesem Buch richtet sich im Sinne der Gleichbehandlung an die Leser aller Geschlechter.

Mag. Karl Seyfried  
Langjähriger Leiter der Internen Revision im Bundeskanzleramt Wien und Koordinator aller Revisionseinrichtungen in der österreichischen Bundesverwaltung für die Durchführung regelmäßiger Erfahrungsaustauschtreffen der Revisoren im Zeitraum von zehn Jahren.

# Geleitwort I

Karl Seyfried hat nahezu sein gesamtes Berufsleben der Revision gewidmet. Mit diesem Buch lässt er uns teilhaben an den wesentlichen Fragen zum Kern der Revisionstätigkeit, die ihn bereits als jungen Revisor bewegt haben, und an den Antworten, die er im Laufe seiner langjährigen Revisionstätigkeit im öffentlichen Bereich darauf gefunden hat. Im Zentrum stehen dabei nicht die technischen Werkzeuge, die als Rüstzeug jedes versierten Prüfers unerlässlich sind, sondern die unterschiedlichen Facetten der Beziehungsebene zwischen dem Revisor und dem Geprüften. Durch die Verknüpfung der Prüfungspsychologie mit den einzelnen Phasen des Revisionsprozesses wird dabei die Brücke geschlagen zwischen den in den Standards für die Revisionstätigkeit vorgesehenen Abläufen und dem Umstand, dass diese Abläufe von Menschen und ihren Verhaltensweisen gestaltet und bestimmt werden.

Eine gelungene Revisionstätigkeit, die eine Organisation bestmöglich bei der Erreichung ihrer Zielsetzungen unterstützt, stellt hohe Anforderungen an den Revisor. Wird dabei die psychologische Komponente des Revisionsprozesses vernachlässigt, kann das große Potenzial einer Revision für den Organisationserfolg nicht vollständig ausgeschöpft werden. Es entstehen vermeidbare Konflikte und Spannungen mit geprüften Organisationseinheiten, aber auch innerhalb von Revisionsteams, die letztlich den Erfolg gefährden können. Mit dem Buch wird der Versuch unternommen, anhand von fiktiven Interviews mit ausgewählten Autoren, jene Fragestellungen kompetent zu beantworten, die sich dazu regelmäßig in der Revisionspraxis ergeben.



Seyfried wendet sich mit seinem Buch sowohl an seine Kolleginnen und Kollegen aus dem Berufsstand der Revisoren als auch an deren Gegenüber. Also an interessierte Leserinnen und Leser, die vielleicht selbst einmal von Prüfungen der Revision betroffen waren oder sein können und die die psychologischen Abläufe im Rahmen des Revisionsprozesses besser verstehen wollen. Eine gelungene wechselseitige Interaktion zwischen den beteiligten Akteuren nützt schließlich beiden Seiten und befördert zudem die Organisationsziele.

Da der Komponente der Prüfungspsychologie in den klassischen Revisionslehrbüchern und Fortbildungsveranstaltungen oft nicht die erforderliche Beachtung geschenkt wird, stellt dieses Buch eine wertvolle Ergänzung dar. Indem Seyfried seine langjährigen persönlichen Erfahrungen zu dieser wesentlichen Komponente des Revisionsprozesses insbesondere auch an jüngere Prüferinnen und Prüfer weitergibt, knüpft er damit an eine langjährige Tradition an, die ihm immer ein besonderes Herzensanliegen war. Das Lernen voneinander und die Nutzbarmachung von Erfahrungswissen haben seine Berufslaufbahn wesentlich geprägt. Eine Dekade lang hat er regelmäßig Erfahrungsaustauschtreffen und Jahrestagungen der Revisoren aus allen Revisionseinrichtungen der Bundesverwaltung geplant, organisiert und moderiert. Als langjähriger Mitarbeiter des Rechnungshofs, der sich intensiv mit Fragestellungen der Internen Revision auseinandersetzte, durfte ich daran immer wieder als Vortragender, insbesondere aber als interessierter Zuhörer teilnehmen. Die Erkenntnisse aus diesen Veranstaltungen haben die berufliche Entwicklung vieler Kolleginnen und Kollegen unterstützt und bereichert.

Dr. Helmut Berger leitet den Budgetdienst des Parlaments

# Geleitwort II

Die Revisionspsychologie ist aus medizinischer Sicht ein nicht zu unterschätzendes Thema. Zu bedenken sind vor allem die diversen psychischen und psychophysischen Effekte, welche die Revision bzw. Prüfung eines Menschen haben kann. Ungünstig wirken sich hier etwa Respektlosigkeiten während eines Revisionsablaufes sowie fehlende Anerkennung der Arbeitsergebnisse durch die Revisoren und Revisorinnen aus.

Die Begegnung zwischen Revisor und Geprüftem geschieht in einem bestimmten institutionellen Rahmen. Beide sind Mitglieder einer Organisation(seinheit), und die Arbeitsaufgaben dieser Organisation(seinheit) bilden den Hintergrund der Interaktion zwischen Revisor und Geprüftem. Es liegt an beiden, Bedingungen zu schaffen, die von beiden Seiten akzeptiert werden können und ein angenehmes Prüfungsklima ermöglichen.

Eine Revision bzw. Prüfung ruft bestimmte Wirkungen hervor. Neben den für die Geprüften positiven Effekte der Feststellung, dass zum Beispiel die Ziele erreicht wurden, hat eine Revision auch unbeabsichtigte Wirkungen auf das geprüfte Personal. So sehr eine Revision als unabdingbare Voraussetzung für eine effiziente Arbeit in der Organisation anzusehen ist, stellt sie doch gleichzeitig auch eine unangenehme Einmischung in die Arbeitssphäre des Geprüften dar und bringt bestimmte Befürchtungen mit sich. So etwa, dass durch die Prüfung „heikle Dinge“ ans Tageslicht kommen, die von Unterschlagungen bis zu harmlosen, die Intimsphäre betreffende Gepflogenheiten reichen. Unangenehme Interaktionen mit den Prüfern und problematische Prüfungsergebnisse können für die Geprüften (zusätzlichen) Stress am Arbeitsplatz bedeuten, mit all seinen negativen Folgen für Konzentration und

Gedächtnis sowie die psychische und physische Gesundheit der Geprüften. Es sei an dieser Stelle auch an die Kosten von Krankenständen aufgrund arbeitsbedingter psychischer Belastungen erinnert.

Dementsprechend betont der Autor die Bedeutung von Takt und sozialer Kompetenz bei einer Revision. Aus meiner Sicht zeigt er unter anderem auch sehr gut auf, welche Verhaltensweisen von Seiten eines Revisors bzw. Prüfers notwendig sind, um eine friktionsfreie und von Respekt getragene Interaktion bei einer Revision entstehen zu lassen. Auf diese Weise werden Stress sowie Störungen von Wohlbefinden und Gesundheit bei den Geprüften vermieden.

Basierend auf eigenen Erfahrungen stellt der Autor viele interessante Fragen, die er dann mit Hilfe der Literatur beantwortet. Insgesamt ist Mag. Seyfried für seine Themenstellung auch aus Sicht der Ärzteschaft sehr zu danken.

Priv.-Doz. Dr. med. Peter Wallner  
Habilitation für das Fach „Public Health“  
Mitglied der Chefredaktion der Zeitschrift der Ärztinnen  
und Ärzte für eine gesunde Umwelt „**medi.um**“

# 1. Einleitung

Als ich als Sachbearbeiter in eine Revisionsabteilung (RA) eines Ministeriums in der österreichischen Bundesverwaltung aufgenommen wurde, hatte ich zunächst nur spärliches Wissen über eine Interne Revision (IR) in der öffentlichen Verwaltung. In einem Fachbuch von Korndörfer/Peez (1981) wurde ich auf eine Definition der Revision aufmerksam:

**Die Revision in traditioneller Sicht ist ein von der Unternehmensführung auf Mitarbeiter, die von dem zu überwachenden Arbeitsprozess unabhängig sind, delegiertes betriebliches Überwachungsorgan mit dem Ziel, durch mehr oder weniger periodische, weitgehend rückschauende Untersuchungen abgeschlossener Tatbestände die Ordnungsmäßigkeit betrieblicher Bereiche festzustellen bzw. zu beurteilen.**

Egner (1980) weist auf eine etwas detailliertere Aufgabenbeschreibung hin, welche das amerikanische „Institute of Internal Auditors“ in seinem „Statement of Responsibilities of the Internal Auditors“ festlegt: Die IR ist ein Bestandteil der unternehmerischen Überwachungsfunktion. Es handelt sich um eine kritisch durchleuchtende und wertende Tätigkeit, die ein unabhängiges Urteil über die Angemessenheit und Wirksamkeit der verschiedenen Kontrollmethoden liefert, die von den leitenden Organen eingesetzt werden, um die betreffenden Aufgaben zielgerecht zu steuern.

Zur Erreichung dieses Ziels hält das amerikanische „Institute of Internal Auditors“ die folgenden Tätigkeiten für wesentlich:

- Kritisches Durchleuchten und Werten der Zweckmäßigkeit und Angemessenheit von Richtlinien, Verfahren, Methoden und anderen Mitteln, die mit dem Ziel eingesetzt sind, die Tätigkeiten einer Fachabteilung in Übereinstimmung mit den Zielsetzungen und Plänen der Gesamtunternehmung zu halten.
- Beurteilung des tatsächlichen Funktionierens der Kontrollen, die durch die Aufgabenstellung und die einer Fachabteilung übertragene Verantwortlichkeit als zweckmäßig erachtet werden.
- Sicherstellung der Verlässlichkeit von Aufzeichnungen, Berichten und anderen Daten, die das Management zur Entscheidungsbildung heranzieht.
- Sicherstellung der Zweckmäßigkeit und Wirksamkeit der Buchführungsunterlagen und anderer Teile des Rechnungswerks, die zur Bewahrung des Vermögens vor Verlusten eingesetzt sind.

Obwohl diese Definition der Revision und auch die Aufgabenbeschreibung für privatwirtschaftlich geführte Unternehmen gelten, konnte ich mir vorstellen, dass sie sinngemäß ebenso auf die öffentliche Verwaltung angewendet werden könnten.

In der Öffentlichen Verwaltung besteht die Revisionsdurchführung jedoch nicht nur aus der Überwachung (Revision und Kontrolle) der Einhaltung des Grundsatzes der Rechtmäßigkeit, sondern auch der Einhaltung der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und der Sparsamkeit, um Entscheidungshilfen für eine bessere Steuerung der Organisation (Org) für die Ressortleitung zu erreichen.

Die Kontroll- und Revisionsordnung - einige Jahre später nur Revisionsordnung (RO) - für das Ministerium, in dem ich arbeitete, war eine Art Manual, das alle Aufgaben und Befugnisse eines Revisors enthielt und mir die Antworten auf meine Fragen lieferte, z. B. wie ein Revisionsablauf (Rabl) eingeleitet, ausgeführt und nachbetreut wird. Da diese RO in der gesamten Org - in der Bundesverwaltung bei der Gründung der IR im Jahre 1981 - bekanntgemacht wurde, war dieses Manual nicht nur für die Bediensteten der RA für den täglichen Gebrauch von Vorteil, sondern auch für alle zu prüfenden Abteilungen und Referate sowie auch für nachgeordnete Dienststellen, da von allen Bediensteten Einsicht in die Vorgangsweise der Revisoren genommen werden konnte, wonach bei jeder Revision nach einheitlichen Gesichtspunkten und Regeln gearbeitet wird.

Die RO war derart gegliedert, dass zunächst der örtliche Wirkungsbereich der RA abgesteckt wurde. Es wurden Begriffe und das Verhältnis zu anderen Organisationseinheiten (OE) mit Kontrollaufgaben erklärt und auf die Grundsätze für die Aufgabenbesorgung aufmerksam gemacht. Ein aktives Informationsrecht gestattete den Organen der RA die Einsicht in alle Akten, und zwar auch unabhängig von Prüfungsaufträgen. Ebenfalls wurde in der RO festgelegt, dass die RA jährlich bis spätestens drei Monate nach Ablauf des Kalenderjahres einen Bericht über ihre Prüfungstätigkeit im abgelaufenen Jahr zu erstellen habe. Ein wesentlicher Teil dieser Richtlinie wurde der Revision der Einhaltung der Vergabevorschriften sowie den Rechten und Pflichten der Revisoren bei der Durchführung von Prüfungen (Revisionen) gewidmet. Es wurden in diesem Ministerium, in dem ich aufgenommen wurde, Ordnungsmäßigkeitsprüfungen und während der folgenden Jahre vermehrt Systemprüfungen durchgeführt, die ein grundsätzliches Hinterfragen der aufbauorganisatorischen

Strukturen und ablauforganisatorischen Gegebenheiten einer Org beinhalteten.

Die Jahre von 1986 bis 1991 kann ich aus heutiger Sicht als meine ersten Lehrjahre als unerfahrener Revisor bezeichnen. Während dieser Zeit konnte ich als Teil eines Revisionsteams (RT) bei jeder Revision immer wieder durch „learning by doing“ weitere Kenntnisse sammeln. Die sorgfältige und psychologische Menschenführung meines Vorgesetzten und der praktische Wissensaustausch sowohl mit ihm als Leiter der RA als auch mit meinen Revisionskollegen erweiterten mein Praxiswissen mehr und mehr, sodass etwaige Anfängerfehler wie z. B. zu viele unüberlegte Schritte bei den einzelnen Prüfungsphasen schon im Ansatz vermieden werden konnten. Sehr hilfreich war auch der Besuch geeigneter Seminare an der Verwaltungsakademie des Bundes in Wien sowie die Befassung mit einschlägiger Literatur.

In den ersten Jahren meiner Tätigkeit als Revisor musste ich bei der Durchführung von Prüfungen feststellen, dass ich - obwohl ich mit den verwendeten Begriffen bzw. Definitionen und mit den Phasen eines Rabl vertraut war - manchmal als Prüfer gegenüber den einzelnen Geprüften keine vertrauensvolle Basis herstellen konnte und so in unangenehme Situationen geriet, die sodann mein Verhalten beeinflussten. Diese Erlebnisse beunruhigten mich und die damit verbundene Frage nach der Ursache ließ mir keine Ruhe. Eine erhellende Antwort auf diese Frage erhielt ich bei einer Weiterbildungsveranstaltung zum Thema „Revisionspsychologie“, bei der mir deutlich vor Augen geführt wurde, wie wichtig psychologisches Vorgehen während der einzelnen Revisionsphasen ist. Aus dieser Erkenntnis heraus stand für mich fest, dass ich ab sofort meine Selbstreflexionen bezüglich der erlebten

Revisionsprozesse und -situationen in entsprechenden Dokumentationen festhalten muss.

Wie Siegwart/Menzl (1978) in ihrem Werk „Kontrolle als Führungsaufgabe: Führen durch Kontrolle von Verhalten und Prozessen“ hinweisen, ist eine Kontrolle - in unserem Fall eine Revisionsdurchführung - durch das Verhalten von Prüfern und Geprüften geprägt. Die Mitarbeiter einer Org orientieren sich niemals ausschließlich an deren Interessen. Sie bringen vielmehr ihre eigenen Wünsche, Ziele, Bestrebungen und Sehnsüchte in die soziale Wirklichkeit mit ein. Es ist eine Illusion anzunehmen, dass sich Organisationsziele und individuelle Zielsetzungen jemals vollständig zur Deckung bringen lassen. Naturgemäß verfügt jeder Mensch über ein unüberschaubares Spektrum an Verhaltensmöglichkeiten. Damit die Organisationsziele erreicht werden können ist es unumgänglich, dass diese Verhaltenspalette auf jene wenigen Verhaltensvarianten reduziert wird, die im Interesse der Org liegen. Beispielsweise können aus verschiedenen Gründen - wie z. B. eine nicht eindeutig festgelegte Kompetenzabgrenzung - bei den Mitarbeitern einer Org Unsicherheiten im Verlauf der Aufgabenerfüllung entstehen, welche sich auf die Motivationen und Interessenslagen auswirken. Es muss damit gerechnet werden, dass bewusst oder unbewusst Verhaltensabweichungen induziert werden können. Hier stößt man auf die Wurzeln der Notwendigkeit von Überwachung, damit sichergestellt wird, dass das Verhalten der Organisationsmitglieder auf die Erreichung der Organisationsziele ausgerichtet bleibt. Eingetretenen oder voraussehbaren Abweichungen gilt es korrigierend oder steuernd entgegenzuwirken.

Heute nach sehr vielen Jahren meiner praktischen Arbeit in einer RA, ist es mir ein Bedürfnis, all jene Fragen, die ich



mir zu Beginn meiner Tätigkeit als Revisor selbst gestellt habe sowie die entsprechenden Antworten zeitgenössischer Autoren niederzuschreiben. Gerade weil ich davon überzeugt bin, dass sich psychologisch seit damals nicht viel verändert haben kann, möchte ich meine Erkenntnisse lernenden Revisoren aber auch einer interessierten Leserschaft zugänglich machen. Auch wenn so viele Jahre seither vergangen sind, besitzen die Aussagen damaliger Autoren meiner Meinung nach noch heute ihre Gültigkeit.

Ich möchte im Folgenden anhand eines fiktiven Interviews die Rolle des Revisors und die Auswirkungen seiner Handlungsweisen bei den durchzuführenden Revisionen, den begleitenden Kontrollen sowie Beratungsleistungen näher beleuchten. Im Detail geht es um die Beschreibung der einzelnen Phasen eines Rabl und der Notwendigkeiten bei der fachlich korrekten Vorgangsweise des Revisors, es geht um die Position sowohl des Revisors als auch der Geprüften in der Prüfungssituation, um mögliche Konflikte und deren Bewältigung bzw. Vermeidung, um das Aufzeigen erfolgreicher/zielführender Verhaltensweisen im Umgang mit den Geprüften sowie mögliche Kommunikationsprobleme und deren Ursachen. Ebenso werden die psychologischen Grundlagen und Verhaltensmuster beider Parteien in der Prüfungssituation beleuchtet, es werden die Anforderungsprofile für Revisoren unter arbeitspsychologischen Aspekten näher definiert, entwicklungspsychologische Faktoren für die Ausbildung eines „geeigneten“ Charakters für den Beruf des Revisors werden angeführt. Nicht zuletzt wird die Bedeutung der Fähigkeit zur Empathie des Revisors besonders betont, insbesondere wenn es um die Berücksichtigung der Ziele, Wünsche und Erwartungen der Geprüften geht, denn deren Nichtbeachtung wird möglicherweise den Revisionserfolg gefährden.

Die soziale Interaktion zwischen einem Revisor und einem Geprüften verlangt nach einer psychologischen Betrachtung. Daher müssen die während eines Rabl beteiligten Personen und deren Persönlichkeit näher betrachtet werden. Die Handlungen, die im Rabl gesetzt werden bzw. die Verhaltensweisen, die zutage treten, können nur verstanden werden, wenn sie vor dem Hintergrund des gesamten Charakters der jeweiligen Person gesehen werden. Dabei sind es eigentlich nicht die Handlungen, sondern vielmehr die ihr zugrunde liegenden Motive, denen besondere Beachtung geschenkt werden muss. Ein und dieselbe Verhaltensweise kann auf unterschiedliche Motive zurückgeführt werden, denen bestimmte Charakterzüge zugrunde liegen (Fromm 1985). Voraussetzung für eine - für beide Seiten - erfolgreiche Revision ist, dass sowohl Revisor als auch Geprüfter ihr Verhalten und ihre Handlungen so setzen, dass trotz großem Prüfungsstress auf Seiten des Geprüften eine sachliche Ebene erreicht werden kann. Gelingt dies nicht, ist ein gewisses Spannungsverhältnis zwischen Prüfer und Geprüftem nicht zu vermeiden.

Grupp (1986) vertritt die Meinung, dass es trotz eines bereits geschickt und offen geführten ersten Kontaktgespräches zwischen Prüfer und Geprüften immer wieder der Fall sein kann, dass der Prüfer im Lauf der Revision auf ein Spannungsverhältnis stößt, das zwischen Stab- und Linienabteilungen nicht selten ist, in besonders starkem Maß aber zur RA besteht. Naturgemäß wird immer ein bestimmtes Spannungsverhältnis zur Revision bestehen. Es ist dadurch geprägt, dass jeder Mensch eine grundsätzliche Abneigung dagegen hat, sich durch andere kontrollieren zu lassen - überhaupt, sich von einer fremden Stelle „in die Karten schauen zu lassen“. Kontrollen widersprechen seinem Drang nach Anerkennung und Vertrauen, die der Mitarbeiter von seiner Org als