

## **SG-Praxispreis: „Integration des systemischen Ansatzes in die Praxis der Internen Revision“**

*Der erstmals vergebene SG-Praxispreis „Sgeht systemisch!“ für herausragende oder innovative Projekte wurde auf der MV im März 2016 an 3 Preisträger\_innen verliehen. Hier stellen wir das Projekt in einem Interview mit der Preisträgerin Silvia Puhani vor.*

*I: Frau Puhani, in groben Zügen: was genau machen Sie anders, wenn Sie eine Revisionsprüfung systemisch durchführen?*

*SP:*

Der größte Unterschied zwischen einer herkömmlichen und einer systemisch durchgeführten Revisionsprüfung liegt in den zugrundeliegenden Annahmen und Überzeugungen, also einer anderen Haltung, welche zu anderen Handlungsmustern führt:

- Meiner systemischen Sichtweise entsprechend suche ich nach Mustern, Zusammenhängen und Wechselwirkungen anstatt linear-kausal nur im Schema „Ursache – Wirkung“ zu denken. Insbesondere heißt das, nicht von einer Beobachtung oder einem auffälligen Datensatz sofort zur Bewertung überzugehen, sondern zunächst die verschiedensten Erklärungsmodelle für die gemachte Beobachtung zu suchen. Auch halte ich es nicht für sinnvoll, vorab eine (Check)Liste von Aktivitäten oder Fragen zu erstellen, die dann stur abgearbeitet wird, ohne die Option offen zu halten, die Liste komplett umzuwerfen oder zumindest etwas zu ergänzen oder wegzulassen. Die wirklich „guten“ Fragen ergeben sich erst aus den erhaltenen Antworten und bauen auf diesen auf. Folglich gestalte ich eine Prüfung als einen gemeinsamen Lern- und Entscheidungsprozess von Prüfer und Geprüfem. Meiner Meinung nach können vor allem auf diesem Weg erkenntnisreiche Prüfungsergebnisse und wirksame Maßnahmen erreicht werden.
- Ich gehe davon aus, dass ich die objektive Wahrheit nicht kenne – weder hinsichtlich des Prüfungsthemas noch des zugrundeliegenden Kontexts. Daher versuche ich, dauerhaft eine neugierige und interessierte Haltung einzunehmen und mit meinem Gesprächspartner gemeinsam das Prüfungsthema in dem gegebenen Kontext zu hinterfragen, möglichst viele Perspektiven einzunehmen, Widersprüche und Zielkonflikte zu identifizieren sowie Gedankenspiele durchzuführen. So gelingt es in

der Prüfung, Unsicherheit und Komplexität zu bewältigen und letztendlich die Prüfungshandlungen auf das einzige Thema, das wirklich zählt – die Überlebensfähigkeit des Unternehmens –, auszurichten. Oft entstehen dann auf beiden Seiten, beim Prüfer und beim Geprüften, neue Erkenntnisse über Zusammenhänge und Wechselwirkungen.

- Der Homo Oeconomicus existiert in der Realität nicht. Daher genügt es nicht, strikt rational auf Basis hervorragender Fachkenntnisse zu argumentieren, um bei einer Revisionsprüfung zu überzeugen. Selbstverständlich gehört es zum Handwerkszeug fachlich korrekte Arbeit zu leisten. Doch leider ist diese Sachdimension meist die Einzige, in der sich Prüfer bewegen. Beim Prüfen hat man es aber mit Menschen und all ihren Emotionen zu tun; Menschen, die nicht rational handeln und z.B. aus Angst vor möglichen Sanktionen nicht in der Lage sind, Probleme anzugehen, da dies voraussetzen würde, das jeweilige Problem zunächst einmal anzuerkennen. Deshalb blende ich die Sozialdimension in meinen Aktivitäten nicht aus, sondern berücksichtige sie bewusst. Denn die Art und Weise der Kommunikation von Seiten des Prüfers ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für jede Prüfung. Ebenso bewege ich mich in der zeitlichen Dimension nicht nur in der Vergangenheit, sondern lege ein großes Gewicht auf die Zukunft und die zukünftige Gestaltung von Prozessen. Insgesamt achte ich in jeder der Dimensionen auf Ausgewogenheit.
- Mir ist bewusst, dass ich andere Menschen nicht dazu bringen kann, etwas so zu betrachten, wie ich es gerne hätte, oder etwas zu tun, was diese nicht möchten. Doch in vielen Unternehmen wird noch geglaubt, die formale Macht, anderen etwas anweisen zu können, würde dafür genügen, dass die betreffenden Anweisungen dann auch ausgeführt würden. Einer Revision ist solch eine formale Macht ohnehin nicht oder nur in extremen Ausnahmefällen gegeben. Als Systemiker\_in kann ich diese Machtlosigkeit akzeptieren und gleichzeitig wissen, dass ich dennoch durch mein Verhalten die Wahrscheinlichkeit für Gewünschtes erhöhen kann. Dazu trägt z.B. bei, dass ich andere Interessen, Ansichten und Bedürfnisse gelten lasse und gleichzeitig Unternehmensziele in den Vordergrund rücke.
- Häufig gehen Revisoren so vor, dass sie im Anschluss an eine Prüfung den Geprüften von Mängeln in Kenntnis setzen und ihnen Maßnahmen schriftlich mitteilen. Nach

meiner Erfahrung erhöht sich die Umsetzungswahrscheinlichkeit für Maßnahmen dramatisch, wenn ich diese mit dem Geprüften vorab gemeinsam mündlich vereinbare. Erst wenn wir uns einig sind, erfolgt die schriftliche Fixierung. Falls der Geprüfte später der Meinung sein sollte, die Idee hierfür selbst gehabt zu haben, lasse ich ihn in dem Glauben. Ich versuche, im Laufe des Prüfungsprozesses im Dialog mit dem Geprüften Einigkeit zu erzielen und zwar zunächst über Faktenlage, Sachverhalte und Beobachtungen, dann über die vorhandenen Vorschriften oder idealtypische Soll-Situationen. Wenn dies gelingt, weise ich auf eventuell vorhandene Abweichungen zwischen beiden hin und lasse mir diese Abweichungen erklären. Bleibt die Abweichung auch nach Würdigung der Erklärung bestehen, lasse ich sie mir mündlich bestätigen. Meist äußert der Geprüfte dann schon von sich aus einen Vorschlag, wie er die Abweichung lösen möchte. Falls nicht, frage ich nach. Oft werde ich dann von den vorgeschlagenen Maßnahmen positiv überrascht, sind sie doch meist umfangreicher als, was ich gefordert hätte. Dann sprechen wir die Formulierung gemeinsam ab.

- Besteht eine Schwachstelle, so lässt sie sich aufgrund der Komplexität des Unternehmensgeschehens oft nicht von einem geprüften Fachbereich alleine beheben. Stattdessen ist die Zusammenarbeit mehrerer Hierarchieträger erforderlich. Im Gegensatz zu üblichen Revisionen, die ausschließlich die Schwachstelle beschreiben und dem Vorstand zur Kenntnis bringen würden, bespreche ich mit allen Betroffenen und Beteiligten auch mögliche Lösungswege. Zur Lösung komplexer Probleme müssen mehrere Bereiche oder Abteilungen an einem Strang ziehen. Dabei hilft mir zum einen meine hierarchische Rolle als Revisionsleiterin (so wird meiner Einladung zu einem Besprechungstermin von den betroffenen Bereichsleitern auch wirklich Folge geleistet). Zum anderen erleichtert mir meine Ausbildung zur Wirtschaftsmediatorin, Konflikte auszuhalten und eine moderierende Rolle einzunehmen.
- Meine Berichte bestehen nicht nur aus einer Auflistung von negativen Aspekten. Stattdessen hebe ich auch Positives hervor, stelle Negatives immer in dem entsprechenden Kontext dar und zeige Muster, Zusammenhänge und Wechselwirkungen auf. So entsteht in der Regel keine einseitige Schuldzuweisung gegenüber Einzelpersonen. Sehr oft spielen die gegebenen Rahmenbedingungen

sowie kulturelle Themen eine wichtige Rolle – sei es die Kommunikations-, Entscheidungs-, Führungs-, Risiko- oder die Unternehmenskultur.

*I: Haben Sie die üblichen systemischen Haltungen und Instrumente „einfach“ auf einen neuen Kontext angewandt, oder gibt es auch Aspekte, die erst in Ihrem Kontext aufgetaucht sind? Könnte es von diesem Kontext aus Rückkopplungen geben, die auch für Systemiker\_innen in den klassischen Arbeitsfeldern anregend sein können?*

*SP:* Was davon eventuell neu ist, können nur Sie entscheiden, da ich viele erfolgreiche Konzepte (z.B. von Gunther Schmidt, Fritz B. Simon und Rudi Wimmer) auf meinen Kontext anwende. Mir fallen dazu folgende Aspekte ein:

1. Der Umgang mit Konflikten und die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen – Da meine Rolle oft sehr konfliktträchtig ist, führe ich auch konfliktbehaftete Gespräche.

Meine Aufgabe ist grob gesagt, die Arbeitsorganisation und die tatsächlichen Tätigkeiten anderer Personen, Abteilungen sowie Unternehmensbereichen zu beobachten und zu beurteilen. Dabei analysiere ich Arbeitsorganisation und -ergebnisse, blicke aber auch über die Schulter und lasse mir dabei Arbeitsvorgänge zeigen und erläutern. Manchmal gibt es Dinge, die sofort geändert oder verbessert werden müssen. Dies ist keine einfache Ausgangssituation, da ich den Geprüften meine Anwesenheit aufnötige. D.h. sie können sich nicht aussuchen ob oder wann ich bei ihnen auftauche, wie lange ich bleibe und welche Themen ich prüfen werde.

Dabei habe ich festgestellt, dass dies einer guten und tragfähigen Arbeitsbeziehung nicht im Wege stehen muss. Geht man systemisch vor, ist deren Gestaltung trotzdem möglich. Wir wissen, dass wir im Rahmen unserer Aufgaben im Unternehmen unterschiedliche Interessen vertreten. Dies bedeutet jedoch nicht, dass wir uns auf persönlicher Ebene nicht schätzen würden. Vielmehr im Gegenteil haben gemeinsam überstandene Krisen und Konflikte schon so manche Arbeitsbeziehung zwischen mir und meinen Geprüften noch weiter gestärkt. Natürlich müssen wir Revisoren uns aufgrund unserer Rolle und Aufgabe nicht intern um Aufträge bemühen. Doch darüberhinaus werde ich in Fällen, in denen dies rein formal nicht erforderlich wäre, immer öfter mit einbezogen. Die Chance, von mir zur Reflexion eigener Themen angeregt zu werden, scheint eine gewisse Attraktivität zu besitzen.

2. Bei aller Systemik besteht in meinem Beruf manchmal keinerlei Spielraum für Duldung oder Nachsicht. Ähnlich wie z.B. Gunther Schmidt in Fällen von Missbrauch, muss auch ich manchmal klare Grenzen ziehen. Manche Dinge sind auf der Stelle zu tun oder zu unterlassen. Anders als wahrscheinlich für manche Berater besteht für mich in solchen Fällen keine Konsens-Pflicht. Es ist mir möglich, dagegen Einspruch zu erheben und eine Eskalation an die Geschäftsleitung auszulösen. Wenn ich es gut begründen und mit Daten unterlegen kann, wird sich die Geschäftsleitung wahrscheinlich meiner Sicht anschließen. Aber es gibt durchaus auch Fälle, in denen ich nicht über harte Beweise verfüge und mit meinem Veto die Aufmerksamkeit wecke und Kommunikation über dieses Thema auf Geschäftsleiterebene anstoße. Eine Interne Revision fungiert dann als Identifikationsmedium für Blinde Flecke bzw. den organisierten Widerspruch gegen die Hofberichterstattung im Unternehmen. Sie fordert eine Anschlusskommunikation auf höchster Ebene ein.

Bildlich stelle ich mir das wie eine Autobahn vor, die seitlich von Leitplanken begrenzt wird. Diese Leitplanken stehen z.B. für interne Vorgaben (z.B. Strategie, Ziele, Anweisungen) oder externe Regularien (z.B. Gesetze, Vorschriften, Meldeverpflichtungen). Bei geplantem oder tatsächlichem Überschreiten der Leitplanken greife ich sofort und entschieden ein. Für die Art und Weise der Gestaltung des Geschehens zwischen beiden Leitplanken bin ich grundsätzlich offen. Mir ist relativ egal, ob man sich für Rechts- oder Linksverkehr entscheidet, ob man nur bestimmte Verkehrsmittel benutzen möchte, oder bestimmte Geschwindigkeitsbereiche einzuhalten sind. Solange sich alles innerhalb der Leitplanken abspielt, sind der Kreativität zunächst einmal keine Grenzen gesetzt. Sollte allerdings z.B. eine gleichzeitige Nutzung durch Formel-1-Fahrzeuge und Fahrräder, oder Geisterfahrer zugelassen werden, klinge ich mich ein und erkundige mich nach den (geplanten) Vorstellungen zur Verkehrsführung.

3. Wie für einen Berater ist es auch für einen Revisor hilfreich, souverän aufzutreten. Diese Souveränität muss in verschiedenen Dimensionen gelebt werden können. Entsprechend den drei Grundmustern von Unternehmenskulturen: Harmonie, Splitting und Chaos, muss ein Revisor in der Lage sein, in seinem Verhältnis zu den Geprüften variabel zu agieren und jede Variante in der Praxis umsetzen zu können. Das Harmoniemuster ist bei jeder üblichen Regelprüfung gefragt. Grundlage dafür ist eine Konsensorientierung gegenüber den Geprüften. In einem Splittingmuster, also mit einer gegenteiligen Auffassung, muss ein

Revisor bei Verstößen gegen Vorschriften mit einem klaren „nein“ intervenieren, während die Intervention in einem Chaosmuster, wenn ein Thema im Raum steht welches keine Vorschrift verletzt, aber z.B. einer strategischen Entscheidung der Geschäftsführung bedarf, am besten mit Allparteilichkeit beschrieben werden kann. Hier sollte ein Revisor den Kontext und verschiedene Perspektiven, Risiken, Chancen und mögliche Auswirkungen darlegen und sich aus der letztendlichen Entscheidung vollkommen heraushalten. Ein Revisor sollte also alle Muster nicht nur kennen, sondern trotz eigener Betroffenheit fähig sein, das eigene Verhalten reflektieren zu können. Darüberhinaus muss er in der Lage sein, sich auf jedes dieser Muster in seinem Verhalten einzustellen. Das gelingt am besten, wenn man als Prüfer nicht versucht, es jedem gegenüber „recht“ zu machen, den Wünschen jedes Einzelnen nachzukommen und in jeder Situation gleichermaßen beliebt zu sein. Stattdessen versuche ich, primär den Bedürfnissen der Gesamtorganisation gerecht zu werden, d.h. das in die Wege zu leiten, was ich so objektiv wie möglich, aber dennoch immer subjektiv als das Beste für die Organisation ansehe. Dass dies nicht jedem gefallen wird, ist rein rational leicht verständlich. Schwieriger hingegen gestaltet es sich, emotional zu akzeptieren, dass viele Mitglieder der Organisation die Rolle des „Revisors“ nicht mögen. Mir fällt es leicht, dies nachzuvollziehen, da ich selbst auch nicht gerne geprüft werde. Trotzdem bleibt es für jeden Revisor, vor allem für Neulinge, eine große Herausforderung, emotional zu verarbeiten, dass viele geprüfte Personen nicht zwischen der Rolle des Revisors und der dahinterstehenden Person unterscheiden können. Hat man sich von ganzem Herzen selbst zugebilligt, nicht gemocht werden zu müssen, sich also den eigenen Selbstwert nicht von außen zuschreiben zu lassen, können meiner Erfahrung nach wirklich gute und tragfähige Arbeitsbeziehungen wachsen. Blinde Flecken aufzuzeigen ist für alle Seiten unangenehm. Als Revisorin nehme ich diese Rolle bewusst an.

4. Da ich als Revisionsleiterin in einem Unternehmenskontext arbeite, der stark reglementiert ist, kann ich mir für eine Prüfung leider nicht so viel Zeit nehmen, wie ich das manchmal gerne tun würde und wie es für eine umfassende Bearbeitung nötig wäre. Ich unterliege einer Art Planwirtschaft, die befriedigt werden muss. Also teile ich Themenblöcke mit großem Change-Bedarf derart in verschiedene Prüfungen über mehrere Jahre auf, dass die einzelnen Veränderungen klein sind und jeweils das Ergebnis der aktuellen Prüfung die

Voraussetzungen für die nächste Prüfung schafft. Letztendlich versuche ich eine organische Veränderung des Unternehmens zu unterstützen.

*I: Warum braucht es über den Ansatz der Systemischen Prüfung hinaus noch eine Weiterentwicklung zum systemischen Revisionsansatz?*

SP: Die Systemische Prüfung beschäftigt sich mit der Art und Weise, wie ein komplexes Thema am zielführendsten geprüft und eine einzelne Prüfung aus systemischer Sicht am sinnvollsten von einem oder mehreren Prüfern durchgeführt werden kann. Hierfür haben wir vieles aus der systemischen Beratung auf den Prüfungskontext übertragen, bereits eine grundlegende Theorie erarbeitet und diese auch in der Praxis getestet. Wir sind dabei, sie weiter zu optimieren.

Diese bisher nur für sich allein betrachtete Systemische Prüfung gilt es nun in einen größeren Kontext einzubetten. Verständlicherweise nutze ich den Kontext der Internen Revision, da dieser mein Arbeitsumfeld darstellt. Nicht nur die einzelnen Prüfungen, sondern die gesamte Interne Revision sollte systemisch ausgerichtet sein.

Eine Systemische Prüfung nutzt beispielweise das Phänomen, dass Konfliktmuster verschiedener Organisationsbereiche sich genau dann in Konfliktmustern des Prüfungsteams widerspiegeln, wenn jeweils ein Prüfer genau einen betroffenen Organisationsbereich prüft. Dies bedeutet, dass Prüfer mit Konflikten umgehen und diese auch kommunizieren und klären können sollten. Auch fordert der Systemische Prüfungsansatz ein Anders- und Querdenken von den Prüfern sowie eine hohe Eigenverantwortung. Dies kann in einer Organisation aber nicht von den Menschen an- und abgeschaltet werden. Wenn ich streitbare Mitarbeiter haben möchte, die durch ihr Querdenkertum gegenüber den geprüften Fachbereichen unbequem sein können, dann muss ich als Führungskraft dieser Mitarbeiter auch akzeptieren, dass sie gehört werden wollen, dass sie mitdenken, etwas zu sagen haben und Konflikten nicht aus dem Weg gehen. Hierzu benötigt man neue bzw. andere Konzepte als das noch üblicherweise vorherrschende Prinzip der Hierarchie von Befehl und Gehorsam (hier: Auftragsvergabe durch den Revisionsleiter – stille Abarbeitung von Prüfungen durch die Prüfer). Auch der schlaueste Revisionsleiter weiß nicht, was für das Unternehmen das „Beste“ ist, welche Herausforderungen und welche blinde Flecken im Unternehmen bestehen. Vielmehr sind diese Fragen in einem echten „Mehr-Hirn-Prozess“ von allen Revisoren laufend

zu reflektieren und erörtern. Um die Perspektivenvielfalt und das Wissen aller Revisoren aktivieren und bestmöglich nutzen zu können, müssen weitere und veränderte Kommunikationsräume und Abstimmprozesse geschaffen werden. Auch muss die Führung mit diesen Mitarbeitern umgehen können. Als Führungskraft sollte man Mitarbeiter nicht zum Mitdenken auffordern, wenn man nicht in der Lage ist, dieses Mitdenken dann auch dauerhaft in der täglichen Zusammenarbeit zu akzeptieren.

Ein weiteres revisionsspezifisches Problem besteht darin, dass wir uns über unsere Erkenntnisse, Erfolge und Misserfolge kaum austauschen können. Denn genau wie Berater oder Therapeuten sind wir zur Verschwiegenheit verpflichtet. Nur: Berater oder Therapeuten haben viele verschiedene Klienten. Daher genügt es für sie meist, nur den jeweiligen Namen zu verschweigen. Unsere Arbeit dagegen erstreckt sich immer nur auf eben dieses eine Unternehmen, in dem wir tätig sind. Und um welches es sich handelt, ist heutzutage sehr leicht in Erfahrung zu bringen. Es fehlen noch Räume und Möglichkeiten für einen gemeinsamen Erfahrungsaustausch.

*I: Lassen sich andere Prüfer bzw. Revisoren auf den Systemischen Prüfungsansatz ein, oder lässt sich auch hier das Phänomen beobachten, dass man Menschen zu Veränderungen bewegen möchte, die diese aber nicht wollen?*

*SP:*

Einige sehr erfahrene Prüfer haben sich mit der Zeit auf Basis ihrer oft leidvollen Erfahrungen eine Vorgehensweise angeeignet, die ich ebenfalls als systemisch bezeichne. Der systemische Ansatz beinhaltet jedoch auch, sich auf Unsicherheiten einzulassen, Prüfungshandlungen nicht von vornherein festlegen zu können, sondern flexibel und kontextsensibel zu reagieren. Dass dies für viele Prüfer, die sich bisher mit Fug und Recht an einer fixierten Best-Practice-Checkliste festhalten durften, eine große Veränderung bedeutet, ist nachvollziehbar.

Bitte bedenken Sie, dass der systemische Ansatz letztendlich zahlreiche der Grundfesten der Revisoren nachhaltig erschüttert. Wenn bisher ein bestmögliches Fachwissen gefordert war und nun Nicht-Wissen eine Kompetenz darstellen soll, handelt es sich um einen gravierenden Paradigmenwechsel, der erst einmal verkräftet werden muss. Wie oben dargestellt, postulieren Prüfer, unabhängig zu sein und die objektive Wahrheit zu kennen. Dies aufzugeben, erfordert alternative Grundfesten. Auch sehen viele Prüfer als ihr „Produkt“



lediglich den Prüfungsbericht und nicht auch all die Folgeeffekte, die durch ihre Aktivitäten oder ihre alleinige Präsenz ausgelöst werden. Denn wenn jede Kommunikation eine Intervention darstellt, muss man sehr darauf achten, was man wie wem gegenüber sagt. Also sollte man sich nicht wie die Axt im Wald benehmen – worauf man bisher meiner Meinung nach zu wenig geachtet hat, da ja das eigene Wissen und das Prüfungsergebnis im Sinne fundierter Feststellungen als ausschlaggebend angesehen wurden.

Sich auf das Bisherige zurückzuziehen, ist selbstverständlich sehr bequem. Dass Prüfer nicht gemocht werden oder Prüfungsergebnisse abgelehnt, ignoriert oder nicht gehört werden, ist ja bekannt. Wenn man also nicht bereit ist, den eigenen Anteil am (unbefriedigenden) Ergebnis zu reflektieren, fällt es leicht, die üblichen Plattitüden als Ausrede zu nutzen.

Für die Veränderungsbereitschaft spielt sicher auch die unbedingt notwendige Würdigung des Bisherigen eine wichtige Rolle. Wenn jetzt etwas zu ändern ist, könnte es ja bedeuten, dass das, was ich jahrzehntelang selbst aus Überzeugung getan habe, nicht gut genug war oder nicht anerkannt wird. Daher ist es wichtig, das Bisherige als gut anzusehen und auf dieser Basis eine Weiterentwicklung anzustreben. Mit zunehmendem Zeitverlauf ändert sich die Welt. Diese Veränderung macht es erforderlich, noch besser zu werden und Weiterentwicklungen anzustreben.

Revisoren und Prüfern wird im Allgemeinen nachgesagt, nicht recht innovativ und experimentierfreudig zu sein. Experimentierfreude ist jedoch nötig, wenn neue Wege erkundet werden sollen – insbesondere der zu sich selbst und zum eigenen Bauchgefühl. Das eigene Bauchgefühl fungiert als somatischer Marker, um als Prüfer den richtigen Riecher zu entwickeln. In dem Bestreben, möglichst objektive Prüfungsergebnisse zu erzielen, und mit dem Wunsch, dass gleiche Sachverhalte durch verschiedene Prüfer identisch beurteilt werden, hat das Prüfungswesen in der Vergangenheit Rationalität und Objektivität immer stärker in den Vordergrund gerückt. Beim Prüfen handelt es sich jedoch um Wissensarbeit. Sie ist nicht einfach zu erlernen und in ihrer Qualität schwer messbar. Ich wünsche mir, dass Prüferarbeit in Zukunft nicht nur nach der Anzahl der Berichte, Feststellungen oder Maßnahmen beurteilt wird.

*I: Sie wollen sich mit anderen systemisch arbeitenden Revisor\_innen vernetzen – ist eine Vernetzung nur innerhalb Ihrer Arbeitszusammenhänge interessant oder wäre auch Austausch mit anderen Arbeitsfeldern interessant für Sie? (Wenn ja, inwiefern)*

*SP:*

Da mir bisher nur sehr wenige systemisch arbeitende Revisoren bzw. Prüfer bekannt sind, möchte ich mich in erster Linie mit diesen vernetzen. Der Austausch mit anderen Arbeitsfeldern ist jedoch immer auch interessant und anregend für mich. Ich habe bisher über fast jeden Kontakt und von jeder Veranstaltung wichtige Erkenntnisse für mich und mein Arbeitsgebiet gewinnen können.

Damit ich jedoch nicht immer in meinem eigenen Saft schmore, ist es für mich wichtig, auch an den Reflexionen anderer zum Thema Systemische Prüfung oder Systemische Revision teilhaben zu können.

*I.: Frau Puhani, wir danken Ihnen ganz herzlich!*

*Silvia Puhani: Erfolgreiche Prüfungsprozesse in der Internen Revision. Berlin 2015*