

# PRÜFUNG VON UNTERNEHMENSKULTUR PBA®: HARTE DATEN STATT BAUCHGEFÜHL

**Wird die Unternehmenskultur geprüft, gibt es bisher im Grunde nur zwei mögliche Ergebnisse: gut oder schlecht. Diese Einteilung ermöglicht weder fassbare Prüfergebnisse noch griffige Massnahmen. Genau dies aber verspricht die PBA®-Methode, die auf einer innovativen Systemtheorie aus dem Bereich der Persönlichkeits- und Motivationspsychologie beruht. Eine Einführung.**

Die Wichtigkeit der Prüfung von Unternehmenskultur ist heute unbestritten. Rund um den Globus zeigen Publikationen von Aufsichtsbehörden, dass Entscheidungspraktiken und menschliches Verhalten neu als Kernbereiche der Governance gesehen werden und der Begriff Verhaltensrisiken Eingang ins Lexikon der Verwaltungsräte und Aufsichtsbehörden gefunden hat. Im Zuge dieser Entwicklung sind auch die Anforderungen an die interne Revision gestiegen. Von ihr wird erwartet, dass sie kulturelle Teilaspekte oder die Unternehmenskultur in ihrer Gesamtheit zuverlässig prüfen und rapportieren kann.

**Gängige Prüfungspraxis greift (noch) zu kurz.** Das Problem? Noch fehlen fundierte Prüfmethode zur Erfassung und Analyse sogenannt «weicher» Kontrollen. Hier wird bisher zu einem grossen Teil auf subjektive qualitative Beurteilungsmethoden zurückgegriffen. Gemäss Anleitung des Institute of Internal Auditors (IIA) Grossbritannien und Irland sollten zur Prüfung von Unternehmenskultur «harte Daten und Bauchgefühl» für die Rapportierung miteinander verbunden werden. Das «Bauchgefühl» ist jedoch problematisch: Einen 360-Grad-Prüfraster, der sämtliche Möglichkeiten bedenkt und systematisch abfragt, sucht man hier vergeblich.

**Griffigere Prüfergebnisse.** Mit PBA® lassen sich die Risiken einer subjektiven Prüfung von Verhaltensrisiken deutlich verringern. PBA® ist eine hoch analytische Prüfmethode, welche die neusten Erkenntnisse aus der Persönlichkeits- und Motivationspsychologie als Prüfraum für die Beurteilung von Verhaltensrisiken nutzt. PBA® erhöht den Anteil harter Daten sowie die Chancen, dass alle wichtigen Aspekte erfasst



BARBARA SIEGENTHALER,  
CIA, PBA®-EXPERTIN,  
ZERTIFIZIERTE  
PSI-EXPERTIN, GESCHÄFTS-  
FÜHRERIN, INHABERIN  
SAVANTEON GMBH, ZÜRICH

## Abbildung: PBA® KURZ ERKLÄRT

Persönlichkeitsbasierte Interne Revision (Personality-based Internal Auditing, PBA®) leitet sich ab von der Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI) von Professor Emeritus Julius Kuhl aus dem Jahr 2001. Die PSI-Theorie beruht auf über 30 Jahren Forschung und betrachtet das Verhalten eines Menschen vor dem Hintergrund bevorzugter Denkmuster (Interaktionsmuster von psychischen Systemen). Diese Interaktionsmuster lassen sich nicht nur auf Stufe Individuum erkennen, sondern auch auf Prüfungs-, Funktions- und Organisationsebene. Bei PBA® geht es darum, die für den geprüften Bereich charakteristischen Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen und auf die zugrunde liegenden Interaktionsmuster der psychischen Systeme zurückzuführen.

werden. Dieser neue Ansatz (*Abbildung*) liefert darüber hinaus auch vielversprechende Ansatzpunkte zur Verringerung von Verhaltensrisiken, welche den Unternehmenserfolg behindern können.

**Wechselwirkungen zwischen Kultur und Strategie steuern.** Mit PBA® lässt sich beurteilen, wie gut die Unternehmenskultur die strategischen Ziele unterstützt. PBA® definiert Unternehmenskultur dabei als das aggregierte funktionsanalytische Persönlichkeitsprofil des Unternehmens. Die Vor- und Nachteile einer bestimmten Unternehmenskultur lassen sich mit den strategischen Zielen des geprüften Bereichs in Bezug setzen. Anhand der ganzheitlichen Betrachtung des Interaktionsgefüges lassen sich Ursachen und Folgen unterscheiden und die funktionsanalytischen Gründe für ein bestimmtes Verhalten des geprüften Bereichs finden. Aus der Analyse ergeben sich zudem konkrete und griffige Ansatzpunkte für die Veränderung der Unternehmenskultur.

**Interne Revision mit strategischem Mehrwert.** Diese neue Art der Revisionstätigkeit schärft das Profil der internen Revision, weil sie strategisch hochrelevante Ergebnisse liefert und nachvollziehbar begründen kann. Wenn Verwaltungsrat und Revisionsmitarbeitende sich der Herausforderungen bei der Prüfung von Verhaltensrisiken bewusst sind und den Mehrwert einer Prüfmethode wie PBA® schätzen, eröffnen sich vielversprechende Perspektiven. Die Deutsche Gesellschaft für Psychologie bezeichnete 2012 die PSI-Theorie als «bahnbrechend, hoch innovativ, einzigartig und herausragend». PBA® ermöglicht den Transfer dieses Mehrwerts in die interne Revision. ■