

## Moderne Interne Revision: ein Mehrwert für das Krankenhaus

Der zunehmende Wettbewerbsdruck und die gesetzlichen Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen haben die Anforderungen an ordnungsgemäße und wirtschaftliche interne Strukturen und Prozesse von Krankenhäusern in der jüngeren Vergangenheit stetig ansteigen lassen. Zugleich stellt sich die Frage nach dem geeigneten Managementinstrumentarium. In ihrer modernen Ausprägung bildet die Interne Revision ein wichtiges Managementinstrument, welches diesen Anforderungen gerecht wird und somit einen Mehrwert für das Krankenhaus generiert.

In der Vergangenheit wurde die Interne Revision nicht nur bei Unternehmen im Gesundheitswesen als reine interne Prüfinstanz angesehen. In der Durchführung von Beleg- und Einzelfallprüfungen, der Feststellung von Schuldigen und der Durchführung vergangenheitsbezogener Prüfungen im administrativen Bereich lagen die Hauptaufgaben der Internen Revision. Ein Umdenken hat in den letzten Jahren in den Leitungsgremien vieler Unternehmen stattgefunden. Die Interne Revision hat sich zu einer internen Stabsfunktion der Geschäftsleitung weiterentwickelt, die unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsleistungen erbringt. Als Teil des Steuerungs- und Überwachungssystems ist die Interne Revision darauf ausgerichtet, die Ausgestaltung des Internen Kontrollsystems zu unterstützen und bei der Optimierung von Prozessen und Systemen mitzuwirken. Die Kriterien des Instituts für Interne Revision (IIR) liefern die Grundlage für die Neuausrichtung der Internen Revision im Krankenhaus und lassen sich zu fünf wesentlichen Anforderungen zusammenführen.

### Anforderung 1: Schriftliche interne Regelung zur Internen Revision

Durch die Geschäftsleitung des Krankenhauses sind die organisatorische Einbindung, die Kompetenzen und die Aufgaben der Internen Revision zu definieren. Insbesondere sind schriftlich zu regeln:

- Organisatorische Einordnung im Krankenhaus, wobei die Aufgaben klar definiert und von anderen Bereichen abgegrenzt sein müssen.
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten innerhalb der Internen Revision müssen klar definiert sein. Daraus folgt, dass die Personalausstattung der Internen Revision der Größe und den fachlichen Anforderungen des jeweiligen Krankenhauses entsprechen muss.
- Verbindliche Standards zum methodischen Vorgehen bei der Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Prüfungen, d. h. auch zur Durchführung von Nachschauprüfungen. Unabdingbar sind verbindliche Standards bei der Berichterstattung der Prüfungsergebnisse.

Grundsätzlich ist bei der Erstellung einer verbindlichen Regelung zur Internen Revision darauf zu achten, dass Aufgaben und Kompetenzen der Internen Revision klar geregelt werden. Im internen Regelwerk des Krankenhauses, zu dem auch die schriftliche Regelung für die Interne Revision zählt, sind andere Funktionen im internen Steuerungs- und Überwachungssystem, z. B. im Controlling oder im Risikomanagement, klar abzugrenzen.

Anforderung 2: Weisungs- und Prozessunabhängigkeit sowie uneingeschränktes Informationsrecht der Internen Revision  
Eine Kernaufgabe für die Interne Revision liegt in der Ermittlung von Optimierungspotenzialen für das interne Steuerungs- und Überwachungssystem. Dieses lässt sich nur dann ordnungsgemäß umsetzen, wenn die Interne Revision der Geschäftsleitung unmittelbar unterstellt ist und keine Aufgaben der Linienorganisation übernimmt. Als direkt unterstellte Stabstelle der Geschäftsleitung sind der Internen Revision in allen Krankenhausbereichen uneingeschränkte Informationsrechte einzuräumen, so auch im medizinisch-pflegerischen Bereich.

Die hervorgehobene Position stellt ihrerseits Anforderungen an die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter der Internen Revision. Da alle Krankenhausbereiche der Prüfungstätigkeit unterliegen, benötigt die Interne Revision entsprechende fachliche Kompetenzen. Einerseits können diese Kompetenzen innerhalb der Internen Revision schrittweise aufgebaut werden, z. B. durch Mitarbeiter mit einer medizinischen oder pflegerischen Ausbildung oder mit einem EDV-Hintergrund. Je nach Prüfungsgegenstand können die erforderlichen fachlichen Kompetenzen im Prüfungsteam durch die gezielte Einbindung erfahrener Mitarbeiter anderer Dienstarten eingebracht werden, die nicht dauerhaft zur Internen Revision gehören. Grundsätzlich zu vermeiden sind Interessenkonflikte bei den einbezogenen Mitarbeitern hinsichtlich des Prüfungsthemas und des geprüften Krankenhausbereiches. Bei der prüfungsbezogenen Einbindung ist zu berücksichtigen, dass die jeweiligen Mitarbeiter ggf. über unzureichende Erfahrungen in der Anwendung von Prüfungstechniken verfügen.

Anforderung 3: Erstellung des Prüfungsplans der Internen Revision auf der Grundlage eines risikoorientierten und standardisierten Planungsprozesses

Voraussetzung für eine effektive Interne Revision ist die Ausrichtung der Prüfungsplanung an den Risiken des Krankenhauses. Die Erstellung der Prüfungsplanung (bestehend aus dem strategischen Revisionsplan und dem Jahresrevisionsplan) lässt sich in mehrere Vorgehensschritte aufteilen, die aufeinander aufbauen und nacheinander zu durchlaufen sind.

Ausgangspunkt ist die Ermittlung des Risikoinventars des Krankenhauses und der darin enthaltenen wesentlichen kritischen Risiken, deren Eintritt einen signifikanten wirtschaftlichen Schaden anrichten kann. Über die Zuordnung der Risiken zu Unternehmensprozessen werden die Prüffelder identifiziert. Durch

die prozess- und systemorientierte Prüfungstätigkeit der Internen Revision werden in der Prüfungsplanung überwiegend Prozesse als Prüffelder definiert:

- **Priorisierung der Prüffelder**  
Unter Anwendung ausgewählter Kriterien werden die Prüffelder priorisiert. Zu den Kriterien zählen der Risikogehalt, die Ausprägung des internen Kontrollsystems, das regulatorische Umfeld etc. eines zu prüfenden Prozesses bzw. eines ggf. zu prüfenden Krankenhausbereiches. Aufgrund der Bedeutung des internen Steuerungs- und Überwachungssystems für die Schwerpunktsetzung in der Jahresabschlussprüfung empfiehlt sich die Abstimmung der Prüffelder der Internen Revision mit dem Wirtschaftsprüfer.
- **Planung des Personalbedarfs**  
Für die Durchführung der Prüfung muss der Personalbedarf in Arbeitertagen geplant werden. Hierzu können Erfahrungen aus Prüfungsaktivitäten der Vergangenheit berücksichtigt werden. Spätestens an dieser Stelle entsteht Klärungsbedarf hinsichtlich der Frage der angemessenen Personalausstattung der Internen Revision.
- **Festlegung des Prüfungszyklus**  
Idealerweise prüft die Interne Revision in einem Zeitraum von drei bis fünf Jahren alle unternehmerischen, risikobehafteten Prozesse mindestens einmal, stark risikobehaftete Prozesse ggf. mehrmals. Bei der Festlegung des Prüfungszyklus sind organisatorische Veränderungen, strukturelle Entwicklungen oder auch Veränderungen der EDV-Landschaft in zu prüfenden Krankenhausbereichen zu berücksichtigen. Sowohl die Akzeptanz der Tätigkeit der Internen Revision als auch die Qualität der Prüfungsergebnisse werden davon beeinflusst.
- **Sicherstellung von Nachschauprüfungen**  
Insbesondere für die hoch priorisierten Prüffelder, bei denen mit Prüfungsfeststellungen zu rechnen ist, sollten Nachschauprüfungen eingeplant werden. Diese dienen der Kontrolle der Umsetzung von Handlungsempfehlungen der Internen Revision. Erfahrungsgemäß sollte bei der Planung der Nachschauprüfungen ein Budget an Arbeitertagen eingeplant werden, das im Bedarfsfall flexibel genutzt werden kann.

Die Prüfungsplanung durchläuft einen rollierenden Planungsprozess, in dem die Vollständigkeit und Aktualität der Prüfungsplanung jährlich analysiert werden. Zu Anpassungsbedarf bei den Prüfungsschwerpunkten der Internen Revision kann es aufgrund von unerwarteten unterjährigen Entwicklungen kommen.

Anforderung 4: Einheitliche, sachgerechte und ordnungsgemäße Dokumentation von Art und Umfang der Prüfungshandlungen In der schriftlichen Regelung zur Internen Revision (Anforderung 1) sind u. a. Dokumentationsanforderungen zu definieren, die für die Interne Revision gelten. Diese beziehen sich sowohl auf die Prüfungsplanung als auch auf die eigentliche Prüfungstätigkeit.

Für die eigentliche Prüfungstätigkeit sind Standards mindestens für folgende Aspekte zu definieren:

- Struktur und Mindestinhalt eines Prüfungskonzepts,
- Dokumentation der Prüfungshandlungen,
- Struktur und Mindestinhalt des Prüfungsberichts.

Anforderung 5: Die Durchführung von Nachschauprüfungen zur Überwachung der Umsetzung der dokumentierten Maßnahmen ist institutionalisiert und geregelt

Eine moderne Interne Revision im Krankenhaus ist darauf ausgerichtet, Mehrwerte zu schaffen und zur Verbesserung der Geschäftsprozesse beizutragen. Im Rahmen der Ergebnisberichterstattung werden nicht nur Feststellungen zu erkannten Prozessschwachstellen dokumentiert. Darauf aufbauend besteht die Aufgabe der Internen Revision in der Benennung von Handlungsempfehlungen, wie Prozessschwachstellen abgestellt werden können. Die Umsetzung der Handlungsempfehlungen liegt in der Verantwortung der Linienorganisation bzw. des geprüften Krankenhausbereiches.

Durch die Interne Revision ist sicherzustellen, dass die geprüften Bereiche ihre Verantwortung zur Optimierung von Prozessen und Umsetzung der Handlungsempfehlungen wahrnehmen. Im Rahmen von Nachschauprüfungen prüft die Interne Revision nach einem angemessenen Zeitraum den Stand der Umsetzung der im Prüfungsbericht dokumentierten und damit vereinbarten Handlungsempfehlungen. Wird von der Umsetzung vorgeschlagener Handlungsempfehlungen abgewichen, bedarf es einer Begründung durch den geprüften Bereich und einer Dokumentation seitens der Internen Revision.

Ausblick

Während die Interne Revision lange vornehmlich vergangenheitsorientiert gearbeitet hat, ist derzeit eine Weiterentwicklung zu einer präventiven Ausrichtung zu verzeichnen. Als Stabsfunktion wird die Interne Revision zunehmend als Partner der Geschäftsleitung gesehen, die einen wichtigen Beitrag zur Prozess- und Organisationsoptimierung liefert. Für die Neuausrichtung der Internen Revision nach modernen Kriterien liegen Anforderungen des IIR vor. Die Nichteinhaltung einer der fünf beschriebenen Anforderungen verhindert die Ordnungsmäßigkeit der Tätigkeit der Internen Revision und somit die Erzielung des Mehrwerts für das Steuerungs- und Überwachungssystem des Krankenhauses.

---

Ansprechpartner  
Jochen Esch  
Tel.: +49 341 9856-161  
E-Mail: jochen.esch@de.pwc.com

Edgar Jakob  
Tel.: +49 30 2636-1663  
E-Mail: edgar.jakab@de.pwc.com