

Aufgaben und Organisation einer Innenrevision im kommunalen Krankenhaus

Verfasser: Wolfgang Diller

Inhaltsübersicht	Seite
1. Einführung	67
2. Definition und Aufgaben der Innenrevision im Krankenhaus	67
2.1 Allgemeine Definition und Aufgabenstellung der Innenrevision	67
2.2 Aufgaben der Innenrevision im Krankenhaus	68
2.2.1 Vorbemerkung	68
2.2.2 Prüfung des Verwaltungsbereichs	68
2.2.3 Prüfung des internen Kontrollsystems	69
2.2.4 Prüfung sonstiger Krankenhausbereiche	70
3. Wahrnehmung von Revisionsaufgaben im kommunalen Krankenhaus	71
3.1 Krankenhausinterne Wahrnehmung von Revisionsaufgaben	71
3.2 Prüfungen durch externe Einrichtungen	72
3.3 Folgerungen für das Erfordernis einer Innenrevision	73
4. Organisation der Innenrevision im Krankenhaus	74
4.1 Vorbemerkung	74
4.2 Organisatorische Eingliederung der Innenrevision	74
4.3 Mindestanforderungen an eine Innenrevision	75
5. Zusammenfassung	76

1. Einführung

Eine Innenrevision als eigenständige Stelle oder Funktionseinheit ist bisher nur in wenigen kommunalen Krankenhäusern in Bayern eingerichtet. Die Gründe hierfür liegen zum einen sicherlich darin, daß Krankenhäuser allgemein im Vergleich zu anderen Unternehmen erst spät ein Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaft wurden und damit die Beschäftigung mit Fragen der Innenrevision noch nicht so ausgeprägt ist wie in anderen Branchen. Zum anderen waren die kommunalen Krankenhäuser in Bayern durch die Kommunalgesetze ausnahmslos der örtlichen und überörtlichen Rechnungsprüfung unterworfen, so daß man aus diesem Grund nicht unbedingt die Notwendigkeit zur Einrichtung einer weiteren Kontrollinstanz sah.

Mit der Änderung der kommunalrechtlichen Vorschriften in den Jahren 1992 und 1995 wurde den Krankenhausträgern die Möglichkeit eröffnet, ihre Krankenhäuser in Rechtsformen mit eigener Rechtspersönlichkeit (GmbH und Kommunalunternehmen) zu überführen, für die eine örtliche und überörtliche Rechnungsprüfung gesetzlich nicht mehr vorgeschrieben ist. Diese Krankenhäuser unterliegen der jährlichen Abschlußprüfung nach § 316 HGB oder Art. 91 GO und sind damit im Hinblick auf die Prüfungspflichten sonstigen Unternehmen im nichtkommunalen Bereich gleichgestellt.

Wie für diese Unternehmen auch, stellt sich damit insbesondere für die kommunalen Krankenhäuser mit eigener Rechtspersönlichkeit die Frage nach Notwendigkeit und Organisation einer Innenrevision. Aber auch die Krankenhäuser, die weiterhin der kommunalen Rechnungsprüfung unterliegen, werden sich die Frage stellen müssen, ob die der Krankenhausleitung obliegende Kontrollfunktion, die mit der zunehmenden Komplexität des Krankenhausbetriebs ständig steigenden Anforderungen gerecht werden muß, noch ohne eine eigene innerbetriebliche Funktionseinheit erfüllt werden kann.

Hingewiesen sei in diesem Zusammenhang auch auf die durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) in § 91 Abs. 2 AktG aufgenommene Verpflichtung des Vorstands, geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden. Aus der Gesetzesbegründung für das KonTraG ergibt sich eine Ausstrahlungswirkung auf andere Rechtsformen, so daß eine entsprechende Verpflichtung der Geschäftsführung generell gegeben ist.

2. Definition und Aufgaben der Innenrevision im Krankenhaus

2.1 Allgemeine Definition und Aufgabenstellung der Innenrevision

Die Betriebswirtschaftslehre definiert die Innenrevision als eine prozeßunabhängige Überwachungsfunktion, die im Auftrag der Geschäftsleitung Prüfungen in allen Unternehmensbereichen durchführt.¹ Der Begriff „prozeßunabhängig“ bedeutet dabei, daß die Überwachungsmaßnahme von einer Person durchgeführt wird, die vom zu überwachenden Prozeß oder Verantwortungsbereich weder direkt noch indirekt abhängig ist. Im Gegensatz dazu wird der Begriff

¹ Rolf Hofmann: Prüfungshandbuch, Praxisorientierter Leitfaden einer umfassenden Revisionskonzeption, Berlin 1990, S. 15

Kontrolle verwendet, wenn die Überwachung der mit der Ausführung der Aufgabe befaßten Person obliegt. Eine typische Kontrollfunktion ist zum Beispiel die Kontenabstimmung durch die Finanzbuchhaltung.

Grundsätzlich besteht die Aufgabe der Innenrevision darin, für die Geschäftsführung deren Verpflichtung zu übernehmen, die Ordnungsmäßigkeit des gesamten Geschäftsablaufs durch zweckentsprechende Kontrollen sicherzustellen; sie ist somit eine aus der Gesamtverantwortung der Geschäftsführung abgeleitete Teilfunktion, für deren zuverlässige Arbeit diese die Verantwortung trägt.²

Allgemein lassen sich die Aufgaben der Innenrevision im einzelnen wie folgt benennen:

- Schutz des Unternehmensvermögens vor Verlusten und Schäden aller Art
- Überwachung der Beachtung von Gesetzen, internen Richtlinien und Anweisungen
- Prüfung der formellen und materiellen Ordnungsmäßigkeit von Buchführung, Bilanzierung, Berichterstattung und Dokumentation
- Überprüfung des internen Kontrollsystems
- Durchführung von Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitsprüfungen

2.2 Aufgaben der Innenrevision im Krankenhaus

2.2.1 Vorbemerkung

Abgeleitet von der allgemeinen Funktion werden im folgenden Aufgabengebiete der Innenrevision im Krankenhaus angesprochen. Dabei soll es nicht Ziel dieses Beitrags sein, die Inhalte der einzelnen Prüfungsgebiete im Detail aufzuzeigen. Die Prüfungsbereiche werden nur allgemein beleuchtet; einzelne Fragestellungen zu den Prüfungsgebieten können jedoch aus der angegebenen Literatur ersehen werden.

2.2.2 Prüfung des Verwaltungsbereichs

In der Regel denkt man im Zusammenhang mit der Innenrevision zunächst an die Aufgaben im kaufmännischen Bereich. Im Krankenhaus ergeben sich für die Innenrevision hier die Schwerpunkte

- Patientenverwaltung,
- Finanz- und Rechnungswesen,
- Materialwirtschaft,
- Personalwesen,
- sonstige Erlösbereiche und
- EDV-Anwendung.

² vgl. Joachim S. Tanski: Interne Revision im Krankenhaus, Stuttgart, Berlin, Köln 2001, S. 10

Prüfungsinhalte im Bereich der **Patientenverwaltung** sind insbesondere die korrekte und zeitnahe Erfassung der im Zusammenhang mit der Patientenbehandlung anfallenden Daten, um eine vollständige Abrechnung der erbrachten Leistungen zu gewährleisten. Dies betrifft nicht nur die allgemeinen Krankenhausleistungen, sondern auch die Wahlleistungen und ambulanten Leistungen des Krankenhauses.

Das **Finanz- und Rechnungswesen** bildet einen Schwerpunkt der externen Prüfung (Jahresabschlußprüfung oder örtliche und überörtliche Rechnungsprüfung). Die Innenrevision wird besonders in diesem Bereich ihre Prüfungshandlungen auf die Prüfungstätigkeit der externen Prüfung abstellen. Ansatzpunkte für die Innenrevision ergeben sich im Hinblick auf den wirtschaftlichen Einsatz der Vermögensgegenstände und Schulden. In diesem Zusammenhang stehen z.B. Fragen der wirtschaftlichen Beschaffung des Anlagevermögens sowie der ordnungsgemäßen Anforderung und Verwendung von Fördermitteln im Mittelpunkt. Daneben ist insbesondere das interne Rechnungswesen (Kosten- und Leistungsrechnung) ein Gegenstand der Prüfungstätigkeit der Innenrevision.

Im Bereich der **Materialwirtschaft** sind der Einkaufsvorgang, die Lagerwirtschaft und die Zahlungsabwicklung mit den Lieferanten Prüfungsschwerpunkte der Innenrevision.

Beim **Personalwesen** sind neben der Überprüfung der tarif- bzw. vertragsgerechten Vergütung der wirtschaftliche Personaleinsatz und die Personalentwicklung Prüfungsgegenstand der Innenrevision.

Weiterhin sind die **sonstigen Erlösbereiche** ein umfangreiches Aufgabengebiet der Innenrevision. Zu überprüfen sind hierbei insbesondere die Erstattungen aus dem Nebentätigkeitsbereich der Ärzte, die Leistungsbeziehungen der Nebenbetriebe des Krankenhauses (z.B. Essenslieferungen) oder der Vollzug von eventuellen Kooperationsvereinbarungen.³

Ein an Bedeutung zunehmendes Prüfungsgebiet ist die Informationstechnologie im Krankenhaus. Die Schlüsselstellung der EDV ergibt sich daraus, daß das gesamte Leistungsgeschehen des Krankenhauses unter Einsatz der Informationstechnologie dokumentiert wird und die Betriebsabläufe mehr und mehr von einer funktionierenden EDV-Technik abhängig werden. Ebenso wie in anderen Unternehmensbereichen können damit auch im Krankenhaus Fehlfunktionen in der Informationstechnik zu einer Gefahr für den Bestand des Unternehmens werden.

Die Prüfung bezieht sich auf die Sicherheit der EDV-Hardware, die Organisation des EDV-Einsatzes und die Prüfung der Software. Hinweise zu einzelnen Prüfungsinhalten und -fragestellungen finden sich z.B. im Prüfungsstandard 330 des Instituts der Wirtschaftsprüfer⁴.

2.2.3 Prüfung des internen Kontrollsystems

Auf das interne Kontrollsystem als Prüfungsobjekt der Innenrevision im kommunalen Krankenhaus soll an dieser Stelle gesondert eingegangen werden. Das interne Kontrollsystem umfaßt sämtliche aufeinander abgestimmte Methoden und Maßnahmen in einem Unternehmen, die

³ zu einzelnen Fragestellungen der Innenrevision im Zusammenhang mit den genannten Prüfungsgebieten vgl. Joachim S. Tanski, a.a.O., S. 49 ff.

⁴ vgl. Prüfungsstandard 330: Abschlußprüfung bei Einsatz von Informationstechnologie, in: IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS), IDW Standards (IDW S), Düsseldorf 2002

dazu dienen, sein Vermögen zu sichern, die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Abrechnungsdaten zu gewährleisten und die Einhaltung der vorgeschriebenen Geschäftspolitik zu unterstützen.⁵ Zum internen Kontrollsystem gehören unter anderem Organisationspläne, Geschäftsverteilungspläne, Arbeitsanweisungen, Stellenbeschreibungen, Arbeitsablaufpläne, Formularwesen. Die Innenrevision selbst kann als Teil des internen Kontrollsystems gesehen werden.

Für die kommunalen Einrichtungen in Bayern sind umfangreiche Regelungen zur Organisation des Finanz- und Kassenwesens durch die Kommunalhaushaltsverordnung (KommHV) vorgegeben. Insoweit mußten die kommunalen Krankenhäuser für diesen Bereich keine eigenen Grundlagen erarbeiten. Kommunale Krankenhäuser mit eigener Rechtspersönlichkeit sind jedoch vom Geltungsbereich der KommHV ausgenommen. Nach unseren Beobachtungen sind für diese Krankenhäuser vielfach noch nicht in ausreichendem Umfang Ersatzregelungen für die Vorschriften der KommHV getroffen worden. Allgemein sind auch Arbeitsanweisungen, Stellenbeschreibungen und Arbeitsablaufpläne in den kommunalen Krankenhäusern noch nicht umfänglich erarbeitet.

Die Untersuchung des internen Kontrollsystems ist eine wesentliche Aufgabe der Innenrevision. Im Rahmen dieser Tätigkeit sind der Aufbau und die Funktion des internen Kontrollsystems zu prüfen. Die Untersuchung der Vollständigkeit erforderlicher Regelungen gehört zur Aufbauprüfung. Die Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems läßt sich durch den Nachvollzug von Verarbeitungs- und Kontrollvorgängen, Befragung und Beobachtung sowie durch Einzelprüfung von Geschäftsvorfällen feststellen. Nähere Hinweise zur Prüfung des internen Kontrollsystems können z.B. dem Prüfungsstandard 260 des Instituts der Wirtschaftsprüfer⁶ entnommen werden.

2.2.4 Prüfung sonstiger Krankenhausbereiche

Um ihrer grundsätzlichen Aufgabe gerecht zu werden, das Unternehmensvermögen vor Verlusten und Schäden aller Art zu schützen, kann sich die Tätigkeit der Innenrevision nicht allein auf den Verwaltungsbereich beschränken, sondern muß alle mit der Leistungserstellung im Krankenhaus befaßten Bereiche einbeziehen. Im Rahmen der Risikovorsorge obliegt der Innenrevision die Früherkennung von Gefahrezuständen in allen Bereichen des Krankenhauses durch systematische Fehlersuche.

Als besonders risikobehaftet im Krankenhaus sind die ärztliche und pflegerische Tätigkeit, aber auch die betriebs- und medizintechnische Infrastruktur zu sehen. Zum Schutz vor Haftungsrisiken gehören zu den Aufgabenbereichen der Innenrevision z.B.

- Medizin-Geräteverordnung,
- Patientenaufklärung,
- Dokumentation und Archivierung,
- Krankenhaushygiene,
- Strahlenschutz,
- Datenschutz und
- Unfallverhütung.

⁵ vgl. Rolf Hofmann, a.a.O., S. 147

⁶ in: IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS), IDW Standards (IDW S), a.a.O.

Zuweilen wird die Meinung vertreten, die zumeist kaufmännisch ausgebildete Innenrevision sei mit einer Revisionstätigkeit auf diesen Gebieten überfordert. Im Rahmen der Risikoversorge untersucht die Innenrevision aber insbesondere, ob für die genannten Risikofelder geeignete Vorschriften und Dienstanweisungen im Krankenhaus vorliegen und inwieweit deren Einhaltung gewährleistet ist. Diese Aufgabenstellung setzt insoweit keine fachspezifische Ausbildung z.B. in der Medizin oder der Technik voraus.

Wertvolle Ansatzpunkte für die Tätigkeit der Innenrevision auf diesem Gebiet ergeben sich aus Risikoanalysen, die von Versicherungsgesellschaften bzw. deren Beauftragten für Krankenhäuser erstellt werden.⁷

3. Wahrnehmung der Revisionsaufgaben im kommunalen Krankenhaus

3.1 Krankenhausinterne Wahrnehmung von Revisionsaufgaben

Wenn auch - wie bereits einleitend erwähnt - in vielen kommunalen Krankenhäusern keine Innenrevision als eigenständige Organisationseinheit vorhanden ist, kann man daraus nicht schließen, daß Revisionsaufgaben in den Krankenhäusern überhaupt nicht wahrgenommen werden.

So findet eine Stichprobenprüfung durch die Geschäftsleitung mehr oder weniger in jedem Krankenhaus statt. Der Umfang der Überwachung durch die Geschäftsleitung wird von der Größe des Krankenhauses abhängen, wobei in kleineren Krankenhäusern die Geschäftsleitung naturgemäß eine größere Kontrollfunktion wahrnehmen kann.

Weiterhin nehmen gesondert beauftragte Mitarbeiter, die in jedem Krankenhaus benannt sind, Revisionsaufgaben wahr. Zu denken ist dabei z.B. an die Tätigkeit von Datenschutz-, Sicherheits-, Strahlenschutz-, Hygiene- und Qualitätsbeauftragten. Im Rahmen ihrer Funktion überwachen diese Mitarbeiter die Beachtung von Gesetzen und Richtlinien und tragen zum Schutz des Unternehmensvermögens vor Verlusten und Schäden bei; sie erfüllen damit grundsätzliche Aufgaben der Innenrevision.

Im Verwaltungsbereich werden vielfach Revisionsaufgaben durch das Controlling wahrgenommen, beispielsweise dadurch, daß der Controller die ihm gelieferten Daten auf ihre Richtigkeit hin überprüft. Zum Teil werden dem Controlling auch Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitsprüfungen übertragen, ein Aufgabenbereich, der grundsätzlich auch der Innenrevision obliegt.

An dieser Stelle sei aber darauf hingewiesen, daß sich das Controlling und die Kontrolle durch die Innenrevision deutlich voneinander unterscheiden. Das Controlling übt eine Lenkungsfunction aus, die auf die Zukunft ausgerichtet ist. Die Prüfung durch die Innenrevision hat die Recht- und Ordnungsmäßigkeit als Schwerpunkt und ist eher vergangenheitsorientiert. Die Aufgabenabgrenzung zwischen Innenrevision und Controlling läßt sich stark vereinfacht so erklären, daß die Innenrevision die Richtigkeit des Zahlenwerks überprüft, das dem Controlling als Grundlage dient.

⁷ Weitere Hinweise zur Prüfung der sonstigen Krankenhausbereiche können dem Buch von Joachim S. Tanski, a.a.O., S. 96 ff., entnommen werden.

3.2 Prüfungen durch externe Einrichtungen

Kommunale Krankenhäuser mit eigener Rechtspersönlichkeit unterliegen der jährlichen Abschlußprüfung nach § 316 HGB oder Art. 91 GO. Im Rahmen dieser Prüfung hat der Abschlußprüfer die Einhaltung der für die Rechnungslegung geltenden gesetzlichen Vorschriften zu prüfen und zu untersuchen, ob der Jahresabschluß unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt. Die Prüfung der Einhaltung anderer gesetzlicher Vorschriften gehört nur insoweit zu den Aufgaben der Abschlußprüfung, als sich aus diesen anderen Vorschriften üblicherweise Rückwirkungen auf den Jahresabschluß oder den Lagebericht ergeben oder als die Nichtbeachtung solcher Gesetze erfahrungsgemäß Risiken zur Folge haben kann, denen im Lagebericht Rechnung zu tragen ist.⁸

Durch die Kommunalgesetze (Art. 94 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 GO in Verbindung mit § 53 des Haushaltsgrundsätzegesetzes für die GmbH und Art. 107 Abs. 3 Satz 2 GO für das Kommunalunternehmen) wird der in § 317 HGB geregelte Prüfungsumfang zwar erweitert um die Prüfung

- der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung,
- der Entwicklung der Vermögens- und Ertragslage sowie der Liquidität und Rentabilität,
- der verlustbringenden Geschäfte und der Ursachen der Verluste, wenn diese Geschäfte und die Ursachen für die Vermögens- und Ertragslage von Bedeutung waren,
- der Ursachen eines in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Jahresfehlbetrags.

Der Schwerpunkt der Jahresabschlußprüfung liegt allerdings in einer umfassenden Prüfung der Rechnungslegung. Aufgrund ihrer Ausrichtung wird sie damit insbesondere die außerhalb der Verwaltung liegenden Prüfungsthemen der Innenrevision nur kurz beleuchten können.

Soweit die kommunalen Krankenhäuser der örtlichen und überörtlichen Rechnungsprüfung unterliegen, stellt sich die Situation etwas anders dar. Die Rechnungsprüfung erstreckt sich nach Art. 106 GO insbesondere darauf, ob

- die Haushaltssatzung und der Haushaltsplan (bei Krankenhäusern der Wirtschaftsplan) eingehalten worden sind,
- die Einnahmen und Ausgaben begründet und belegt sowie die Jahresrechnung und die Vermögensnachweise (bei Krankenhäusern der Jahresabschluß) ordnungsgemäß aufgestellt sind,
- wirtschaftlich und sparsam verfahren wird,
- die Aufgaben mit geringerem Personal- oder Sachaufwand oder auf andere Weise wirksamer erfüllt werden können.

⁸ vgl. IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS), IDW Standards (IDW S), a.a.O.

Damit wird deutlich, daß die Rechnungsprüfung über die Prüfung der Rechnungslegung hinausgeht und von ihrer Ausrichtung her mehr Überschneidungen mit den Aufgaben der Innenrevision aufweist als die Jahresabschlußprüfung nach § 316 HGB. Jedoch hat auch die Rechnungsprüfung ihren Schwerpunkt im Verwaltungsbereich, so daß sich insbesondere im Hinblick auf die darüber hinaus genannten Prüfungsthemen auch für die Krankenhäuser, die der Rechnungsprüfung unterliegen, die Frage stellt, ob eine Innenrevision erforderlich ist.

Neben der jährlichen Abschlußprüfung bzw. der Rechnungs- und Kassenprüfung finden noch sonstige Prüfungen durch externe Institutionen in den kommunalen Krankenhäusern statt, die sich mit dem Aufgabengebiet der Innenrevision überschneiden. Zu denken ist dabei z.B. an Prüfungen durch die Finanzbehörden und die Sozialversicherungsträger. Diese Prüfungen beziehen sich aber zumeist auf ein relativ enges Prüfungsgebiet.

Revisionsaufgaben werden auch in den Fällen wahrgenommen, in denen externe Gutachter fallweise für die Untersuchung von bestimmten Einzelbereichen herangezogen werden. In der Regel werden sich diese Begutachtungen jedoch ebenfalls auf ein enges Untersuchungsgebiet beziehen.

3.3 Folgerungen für das Erfordernis einer Innenrevision

Wie dargestellt, führen verschiedene interne und externe Stellen Prüfungen in den kommunalen Krankenhäusern durch; Kontrollfunktionen, die dem Aufgabenbereich der Innenrevision zuzuordnen sind, werden damit auch wahrgenommen, wenn keine Innenrevision als eigene Funktionseinheit eingerichtet ist.

Es bleibt aber festzustellen, daß, wenn eine eigene Innenrevision fehlt, die Revision durch die internen Stellen in der Regel nur fallweise durchgeführt wird und der Prüfungstätigkeit keine umfassende Planung vorausgeht. Die Revisionsaufgaben sind außerdem zumeist auf mehrere Stellen verteilt, was letztlich die Zuordnung der Verantwortung für eine umfassende Wahrnehmung der Prüfungsfunktion erschwert. Außerdem ist häufig keine systematische Dokumentation der Prüfungshandlungen über die verschiedenen Bereiche hinweg gegeben.

Die externe Prüfung hat neben der überwiegenden Konzentration auf den Verwaltungsbereich aus der Sicht der Krankenhausführung den Nachteil, daß sie keinen Einfluß auf die Prüfungstätigkeit nehmen kann. Wenn die Geschäftsführung ihre Verpflichtung, die Ordnungsmäßigkeit des gesamten Geschäftsablaufs zu überwachen, anderen Personen überträgt, muß sie auch Einfluß auf die Prüfungsinhalte nehmen können. Dieser Einfluß entfällt aber bei einer externen Prüfung. Externe Prüfungen können deshalb die Innenrevision in der Funktion als Überwachungsbeauftragte der Geschäftsführung nicht ersetzen. Hinzu kommt die zeitliche Dimension der Prüfungstätigkeit. In der Regel kann die Innenrevision leichter eine zeitnahe Prüfung gewährleisten als eine externe Prüfung.

Eine systematisch organisierte Prüfungstätigkeit als Funktion der Geschäftsführung kann damit letztlich nur durch eine Innenrevision gewährleistet werden.

4. Organisation der Innenrevision im Krankenhaus

4.1 Vorbemerkung

Obwohl die Funktion der Innenrevision grundsätzlich als sinnvoll anerkannt wird, stößt deren Einrichtung doch auf Vorbehalte. Diese leiten sich zum einen daraus ab, daß eine Innenrevision als eigenständige Stelle erst ab einer gewissen Krankenhausgröße ausgelastet werden kann. Viele kommunale Krankenhäuser in Bayern erreichen von ihrer Bettenzahl her nicht die Größenordnung, ab der die Vorhaltung von eigenem Personal für die Innenrevision gerechtfertigt ist.

Bei Krankenhäusern, die groß genug wären, eigene Mitarbeiter für die Innenrevision sinnvoll auszulasten, wird die Schaffung einer neuen Stelle unter den derzeitigen gesundheitspolitischen Vorgaben für die Krankenhäuser aus finanziellen Gründen als problematisch gesehen. Zwar läßt sich argumentieren, daß sich die Innenrevision bei entsprechend erfolgreicher Tätigkeit durch die Abwendung von Schaden und die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit zumindest selbst finanzieren müßte. Es fehlt jedoch grundsätzlich die Möglichkeit, einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen den Kosten einer Innenrevision und den durch sie erzielbaren Einsparungen herzustellen und damit eine rechnerisch nachvollziehbare Begründung für die Beschäftigung zusätzlichen Personals zu liefern.

Im Hinblick auf die vielfältigen Überwachungsaufgaben, die nur zum Teil von internen und externen Einrichtungen erfüllt werden, kann aber trotzdem nicht auf die Funktion einer Innenrevision verzichtet werden. Es soll deshalb im folgenden insbesondere auch auf die Frage eingegangen werden, wie die Funktion einer Innenrevision wahrgenommen werden kann, auch wenn es nicht möglich ist, eine eigenständige Stelle hierfür einzurichten.

4.2 Organisatorische Eingliederung der Innenrevision

Gemäß ihrer Funktion als prozeßunabhängige Überwachungseinheit muß die Innenrevision als Stabsstelle eingerichtet oder einer Stabsstelle zugeordnet werden. Eine Übertragung von Aufgaben der Innenrevision auf eine Stelle, die selbst in der Linienfunktion tätig ist, widerspricht der anzustrebenden unabhängigen Kontrolltätigkeit.

Sofern eine eigene Stelle für die Innenrevision vorgehalten werden kann, ist die organisatorische Eingliederung als Stabsstelle problemlos. Aussagen, ab welcher Krankenhausgröße eine eigene Stelle für die Innenrevision zu empfehlen ist, lassen sich nicht allgemein treffen. Neben der Bettenzahl des Krankenhauses hängt der Personalbedarf für die Innenrevision von der Komplexität der Aufgabenstellung ab. Außerdem ist zu berücksichtigen, in welchem Umfang andere interne oder externe Stellen Revisionsaufgaben wahrnehmen. Die Voraussetzungen werden damit für jedes Krankenhaus unterschiedlich sein. Grundsätzlich wird die Schaffung einer eigenen Stelle für die Innenrevision aber eine Krankenhausgröße von mindestens 400 bis 500 Betten erfordern.

Sofern eine eigene Stelle für die Innenrevision nicht eingerichtet werden kann, bietet sich die Zuordnung der Funktion der Innenrevision zu einer anderen Stabsstelle an. Zu denken ist hier insbesondere z.B. an das Controlling oder die Qualitätskontrolle. Allerdings besteht bei einer

derartigen Lösung immer die Gefahr, daß die Aufgaben der Innenrevision gegenüber dem Tagesgeschäft in den Hintergrund treten und nicht im erforderlichen Umfang wahrgenommen werden.

Eine weitere Möglichkeit besteht in der Zusammenarbeit mehrerer Krankenhäuser. Zumindest bei Krankenhäusern des gleichen Trägers dürfte die Einrichtung einer übergeordneten Innenrevision für mehrere Krankenhäuser keine organisatorischen Probleme bereiten. Aber auch für Krankenhäuser verschiedener Träger bietet sich eine Kooperation auf dem Gebiet einer gemeinsamen Innenrevision an. Voraussetzung hierfür ist jedoch, daß jedes Krankenhaus entsprechenden Einfluß auf die Tätigkeit der gemeinsamen Innenrevision ausüben kann, damit die Funktion als Dienstleister für die jeweilige Krankenhausführung gewährleistet ist.

4.3 Mindestanforderungen an eine Innenrevision

Unabhängig davon, ob für die Innenrevision eine eigene Stelle geschaffen wird oder ob die Aufgaben der Innenrevision einer anderen Stelle als zusätzliche Funktion übertragen werden, sollten aus unserer Sicht zumindest folgende Anforderungen erfüllt werden, um die Funktion der Innenrevision zu gewährleisten:

- Zunächst sollte eine **Dienstanweisung** für die Innenrevision erarbeitet werden. Darin wären vor allem Aufgaben, Stellung sowie Richtlinien über die Prüfungsdurchführung und Berichterstattung der Innenrevision festzulegen. Beispiele für derartige grundlegende Bestimmungen über die Innenrevision sind im Internet zu finden.⁹
- Weiterhin wäre ein jährlicher **Prüfungsplan** für die Innenrevision zu erstellen. Eine entsprechende Aufgabenplanung ist vor allem auch dann wichtig, wenn die Innenrevision nicht als eigenständige Stelle eingerichtet ist, sondern als zusätzliche Funktion wahrgenommen wird. Durch die Einhaltung des Prüfungsplans wäre sicherzustellen, daß die Aufgaben der Innenrevision neben den sonstigen Aufgaben nicht vernachlässigt werden.
- Über die Prüfungshandlungen und Prüfungsergebnisse der Innenrevision wäre eine **schriftliche Dokumentation** zu erstellen. Eine Berichterstattung ist nicht nur für die Geschäftsführung, für die die Innenrevision die Aufgabe der Überwachung übernimmt, wichtig; sie dient auch als Tätigkeitsnachweis zur Abstimmung der Prüfungshandlungen mit externen Prüfungen (z.B. Abschlußprüfung).
- Außerdem sollte die **Umsetzung der Prüfungsfeststellungen und -empfehlungen** nachgewiesen werden. Eine entsprechende Dokumentation erlaubt internen und externen Stellen eine Beurteilung der Wirksamkeit der Überwachungsfunktion der Innenrevision und trägt damit ebenfalls dazu bei, die Prüfungshandlungen anderer Stellen mit denen der Innenrevision abzustimmen.

⁹ z.B. unter: <http://www.verwaltung.uni-halle.de/KANZLER/ZGST/ABL/1994/94'3'06.htm>

5. Zusammenfassung

Eine Innenrevision ist bisher nur in wenigen kommunalen Krankenhäusern in Bayern eingerichtet. Mit der zunehmenden Umwandlung der Krankenhäuser in Rechtsformen mit eigener Rechtspersönlichkeit sowie der steigenden Komplexität des Krankenhausbetriebs wird jedoch das Erfordernis dringender, eine unternehmenseigene, prozeßunabhängige Überwachungsfunktion zu schaffen, die die Geschäftsführung bei der Erfüllung der Pflicht zur Kontrolle des Betriebsgeschehens unterstützt. Die Überwachungsfunktion schließt dabei nicht nur die Arbeitsabläufe des Verwaltungsbereichs, sondern auch des medizinischen und technischen Leistungsbereichs des Krankenhauses ein.

Obwohl verschiedene interne und externe Stellen in den kommunalen Krankenhäusern Prüfungen durchführen, die sich mit den Aufgaben der Innenrevision überschneiden, kann auf Dauer nicht auf die Einrichtung einer krankenhausinternen Kontrollinstanz verzichtet werden. Viele kommunale Krankenhäuser in Bayern weisen aber nicht die Mindestbetriebsgröße auf, die eine gesonderte Vorhaltung von Personal für die Innenrevision rechtfertigen würde. Soweit alternative Lösungen, wie z.B. die Kooperation mit anderen Krankenhäusern, nicht zu verwirklichen sind, muß das Aufgabengebiet der Innenrevision dann von einer anderen Stelle mit wahrgenommen werden. Um die Funktion der Innenrevision auch unter diesen organisatorischen Voraussetzungen zu gewährleisten, müssen folgende Mindestanforderungen erfüllt werden:

- Erlaß einer Dienstanweisung für die Innenrevision
- Erstellung eines Prüfungsplans
- schriftliche Dokumentation der Prüfungsergebnisse
- Berichterstattung über die Umsetzung der Prüfungshinweise