

## AKTUELLER BEGRIFF

Nicole Stuck

**Interne Revision in Hochschulen****Entwicklungstendenzen der Internen Revision  
in öffentlichen Institutionen**

**Mehr Freiheit für die Hochschulen verlangt auch nach intensiveren Kontrollmechanismen. Interne Revision wirkt dabei nicht hindernd, sondern kann wertvolle Aussagen zur Ordnungsmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit interner Arbeits- und Organisationsprozesse treffen.**

Foto: Sascha Müller-Jänsch/JOKER

*„Prüfer sind für die Erfüllung der Überwachungsverpflichtung in Institutionen nur sekundär verantwortlich. Die Primärverantwortung für die Überwachung liegt beim Management. Diese primäre Verpflichtung des Managements wurde im privaten Sektor durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und die weitere Gesetzgebung in Folge der Bilanzskandale wie Enron usw. betont. Diese Entwicklung hat zu einer deutlichen Aufwertung der Internen Revision im privaten Sektor geführt. Für den öffentlichen Sektor steht ein entsprechender Bewusstseinswandel noch aus. Hinzu kommt eine nicht immer effektive Prüfungslandschaft im öffentlichen Sektor.“*

Prof. Dr. Martin Richter

Lehrstuhl Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung, Universität Potsdam

Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. (IIR)

Die Hochschulen entwickeln sich mit beachtlichem Tempo permanent weiter, hin zu mehr Autonomie, zu mehr Profilbildung und zu mehr wirtschaftlich geprägtem Handeln, was in Nordrhein-Westfalen auch in dem zu Beginn des Jahres in Kraft getretenen Hochschulfreiheitsgesetz zum Ausdruck kommt. Die Organisation im Hochschulbereich erfährt hierdurch eine neue Dimension; die gewonnene Freiheit erfordert, dass diese neu auszufüllen und zu definieren ist. Nach wie vor müssen Hochschulen wirtschaftlich handeln und sind zur Rechtstreue verpflichtet. Die neue Freiheit bedeutet keineswegs, dass man sich nun in einem rechtsfreien Raum befindet. Daher sind neue Instrumente erforderlich, um mit dieser Freiheit verantwortlich umzugehen.

Der Internen Revision kommt als Führungsinstrument und Unterstützung der Hochschulleitung dabei eine wichtige Rolle zu. Die Prüfungsziele der Internen Revision sind die Bestätigung der Ordnungsmäßigkeit und Zweckmäßigkeit (inkl. der Wirtschaftlichkeit) des Einsatzes von personellen und finanziellen Ressourcen in allen Bereichen der Hochschule. Dabei werden Prozessabläufe ebenso wie Einzelfälle untersucht. Durch Prüfungen und Schwachstellenanalysen in korruptionsgefährdeten Bereichen soll die Revision zudem korruptiven Sachverhalten vorbeugen.

**Unterstützung des Verwaltungsmanagements**

Alle von der Internen Revision durchgeführten Prüfungen dienen letztlich dem Ziel, der Hochschulleitung Grundlagen für wirtschaftliche Entscheidungen zu verschaffen und, soweit notwendig, Handlungsbedarfe aufzuzeigen. Die Revision soll dabei solide und vollständige Informationen beschaffen und Transparenz herstellen.

**Abgrenzung zum Controlling**

Im Gegensatz zum Controlling überprüft die Interne Revision nicht das Ergebnis selbst, sondern ex post den Weg, wie ein Ergebnis ermittelt wird; sie prüft die formale Richtigkeit und Zweck-

mäßigkeit von Strukturen und Prozessabläufen in der Ablauforganisation, aber auch in DV-Systemen. Dies kann auch situationsbedingt geschehen. Aufgrund der im Ansatz unregelmäßigen Revisionstätigkeit und der oft langen Umsetzung der Prüfberichte ist die Interne Revision nicht als Steuerungsinstrument geeignet. Das Controlling hingegen stellt eine ständige Begleitung der laufenden Steuerungshandlungen durch kontinuierliche und ökonomische Informationsauswertung dar, berät bei der Entscheidungsfindung und unterstützt bei der Zielfindung und Zielbildung.

### Abgrenzung zur internen Kontrolle

Abzugrenzen sind Interne Revision und Controlling auch von der internen Kontrolle. Die interne Kontrolle ist ein in die Arbeits- und Betriebsabläufe einer Organisation eingebetteter Prozess, der von Führungskräften und Mitarbeitern der jeweiligen Fachabteilungen durchgeführt wird, um bestehende Risiken zu erfassen und zu steuern sowie sicherzustellen, dass vorgegebene Pläne, Anweisungen und Richtlinien befolgt werden. Prüfungsgegenstand ist hingegen nicht, wie bei der Internen Revision, die Richtigkeit und Zweckmäßigkeit der Prozessabläufe. Die Interne Revision prüft hingegen die Wirksamkeit der internen Kontrollen mittels Evaluierungen, unterbreitet Empfehlungen und Verbesserungsvorschläge und trägt dadurch zu dessen nachhaltiger Wirksamkeit bei.

### Prüfungsziele

Die Interne Revision verfolgt bei ihren Prüfungen die folgenden Fragestellungen:

#### ◆ Ordnungsmäßigkeit

Werden die internen Regelungen und Arbeitsanweisungen, gesetzliche Normen und Verordnungen in der Praxis eingehalten?

#### ◆ Wirtschaftlichkeit bzw. Zweckmäßigkeit

Wurden die internen Regelungen und Arbeitsanweisungen den Organisationszielen entsprechend gestaltet und kann der betriebliche Prozess damit wirtschaftlich und zweckmäßig ablaufen? Hier erfolgt eine Erweiterung des Aufgabengebiets der Internen Revision von einer rein festzustellenden Instanz zu einer beurteilenden und Verbesserungen vorschlagenden Stelle. Durch die Notwendigkeit einer umfassenden Einsicht in alle Bereiche der Verwaltung muss die Revision über Fachwissen und Erfahrungen verfügen, die es ihr ermöglichen, zu beraten und Empfehlungen auszusprechen.

### Prüfungsarten

Eine Reihe von Prüfungsarten sind denkbar: Systemprüfung, Prüfung zur finanziellen Berichterstattung, Einhalteprüfung, Prüfung der Informationssysteme, Führungsprüfung, Projektprüfung, Vertragsprüfung, Spezialprüfung.

### Prüfungsplanung

Vor oder zu Beginn eines Haushaltsjahres bespricht die Revision den Prüfungsrahmen mit der Leitung. Dabei werden gesetzliche Anforderungen, Anforderungen der Universitätsleitung und Vorschläge von innerhalb und außerhalb der Revision berücksichtigt. Neben den planmäßigen Prüfungen führt die Revision auf besondere Weisung und in begründeten Fällen Sonderprüfungen durch. Bei begründetem Verdacht einer regelwidrigen Handlung kann die Revision auch Prüfungen nach eigenem Ermessen vornehmen.

**Abzugrenzen sind Interne Revision und Controlling auch von der internen Kontrolle. Die interne Kontrolle ist ein in die Arbeits- und Betriebsabläufe einer Organisation eingebetteter Prozess, der von Führungskräften und Mitarbeitern der jeweiligen Fachabteilungen durchgeführt wird, um bestehende Risiken zu erfassen und zu steuern sowie sicherzustellen, dass vorgegebene Pläne, Anweisungen und Richtlinien befolgt werden. Die Interne Revision prüft die Wirksamkeit der internen Kontrollen mittels Evaluierungen, unterbreitet Empfehlungen und Verbesserungsvorschläge und trägt dadurch zu dessen nachhaltiger Wirksamkeit bei.**

Grundlagen für eine erfolgreiche Revisionstätigkeit:

- ◆ Verständnis für den Nutzen einer Internen Revision für die Ziele der Institution;
- ◆ objektive und unabhängige Aufgabenerfüllung;
- ◆ die Interne Revision darf bei der Prüfungsplanung, bei der Prüfungsdurchführung und bei der Bildung ihres Prüfungsurteils keinen sachfremden Beeinflussungen ausgesetzt sein;
- ◆ der organisatorischen Eingliederung kommt eine besondere Bedeutung zu (unmittelbar der Verwaltungsleitung unterstellt);
- ◆ hinreichende Ausstattung und freier und uneingeschränkter Zugang zu Personen, Informationen und prüfungsnotwendigen Bereichen der Universität;
- ◆ eine angemessene Umsetzung von Empfehlungen des Prüfberichts.

Die Realisierung einer erfolgreichen Internen Revision im Hochschulbereich setzt, unabhängig von den genannten Punkten, voraus, dass die Revisionsaufgabe im Lichte der übergeordneten Ziele der Universität gesehen und wahrgenommen und auch wissenschaftsadäquat umgesetzt wird. Nur so ist zu erreichen, dass die Revision als Chance und vorgeschaltete Beratung, und nicht ausschließlich als Kontrollorgan begriffen wird.

**Nicole Stuck ist Persönliche Referentin des Kanzlers der Universität zu Köln.**