

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.  
Goseriede 13a | D-30159 Hannover | www.his-he.de



# Vorschläge zur Gestaltung eines effizienten hochschuladäquaten Risikomanagements

Joachim Söder-Mahlmann, Björn Möller

## Handlungsempfehlungen: Risikomanagement

März 2018

# Vorschläge zur Gestaltung eines effizienten hochschuladäquaten Risikomanagements

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
1 Einleitung.....	4
2 Strukturierung und Implementierung des Risikomanagements.....	5
2.1 Risikobereiche definieren und eingrenzen .....	5
2.2 Bestandsaufnahme des Status-quo .....	8
2.3 Überprüfung und Vervollständigung des Risikokatalogs .....	8
2.4 Organisation des Risikomanagements und Definition der Rollen und Zuständigkeiten.....	9
2.5 Festlegung von iterativen Prozeduren .....	10
2.6 Berichtswesen .....	11
2.7 Bildung von Rücklagen .....	11
3 Zusammenfassung .....	12
Anhang 1.....	13
Anhang 2.....	14

## Abbildungsverzeichnis

**Abbildung 1: Beispiel einer Risikomatrix**

## Tabellenverzeichnis

**Tabelle 1: Exemplarischer Risikokatalog (Musterentwurf)**

**Tabelle 2: Beispiel für ein Risikokennblatt**

**Tabelle 3: Risikotabelle (Struktur)**

## Vorwort

In den vergangenen Jahren entwickelte sich das hochschulische Risikomanagement für den Kanzlerarbeitskreis Hochschulfinanzierung<sup>1</sup> zu einem wichtigen Zukunftsthema. Aus diesem Grund bildete sich Anfang des Jahres 2017 eine Unterarbeitsgruppe mit Vertretern des Kanzlerarbeitskreises sowie des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung<sup>2</sup>.

Da bereits insbesondere in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur einiges an wissenschaftlicher und theoretischer Auseinandersetzung mit der Thematik vorliegt, wurde von den Teilnehmern der Unterarbeitsgruppe ein eher praxisnahes Vorgehen gewählt. Es wurde beschlossen, eine Rahmenempfehlung zum Aufbau bzw. der Weiterentwicklung des hochschulischen Risikomanagements zu verfassen und mit dieser explizit die Hochschulverantwortlichen zu adressieren. Den Teilnehmern ist sehr wohl bewusst, dass auch hochschulexterne Akteure (z.B. Ministerien, Kooperationspartner, Wirtschaftsprüfer etc.) Adressaten des Risikomanagements von Hochschulen sind. Eine Vermengung der unterschiedlichen Adressaten scheint jedoch schnell zu Missverständnissen zu führen, sodass lediglich punktuell auf diese Akteure verwiesen wird.

In mehreren Arbeitsgruppensitzungen, bilateralen Gesprächen sowie Ergänzungsschleifen entstand das vorliegende Empfehlungspapier zum hochschulischen Risikomanagement. Durch die ausgewiesene Expertise der Teilnehmer und die Durchführung eines hochschulischen Risikomanagements in den nachfolgend genannten Universitäten bietet das vorliegende Empfehlungspapier ein strukturiertes Vorgehen zur Implementierung und Weiterentwicklung des Risikomanagements an allen Hochschulen. Das Papier bietet Hochschulverantwortlichen sowie interessierten LeserInnen einen Leitfaden zur Implementierung und Umsetzung eines effizienten und hochschuladäquaten Risikomanagements.

Unser großer Dank gilt den Mitgliedern der Unterarbeitsgruppe, die den Arbeitsprozess sowie das vorliegende Empfehlungspapier mit Ihrer Expertise und bereits etablierten Risikomanagementsystemen wesentlich vorangetrieben haben.

- Dr. Rainer Ambrosy, Kanzler der Universität Duisburg-Essen
- Heinrich Dembeck, Universität Duisburg-Essen
- Michael Strotkemper, künftig Kanzler der HS Rhein-Waal
- Dr. Oliver Fromm, Kanzler Universität Kassel
- Dr. Roland Kischkel, Kanzler Bergische Universität Wuppertal
- Dr. Matthias Kreysing, Vizepräsident für Verwaltung und Finanzen Universität Hildesheim (Vorsitz der Unter-AG)
- Dr. Friedhelm Nonne, Kanzler Philipps-Universität Marburg
- Klaus-Joachim Scheunert, Kanzler TU Hamburg

Die genannten Kanzler und ihre Mitarbeiter stehen Ihnen als Ansprechpartner gerne zur Verfügung!

---

<sup>1</sup> Für weitere Informationen zum Kanzlerarbeitskreis Hochschulfinanzierung sowie seinen Mitgliedern und Themenschwerpunkten folgen Sie bitte dem Link: <http://www.uni-kanzler.de/was-wir-machen/die-arbeitskreise/ak-hochschulfinanzierung/>

<sup>2</sup> Weitere Informationen zum HIS-Institut für Hochschulentwicklung finden Sie unter <https://his-he.de/willkommen.html>.

# 1 Einleitung

Die Identifizierung, Bewertung und Minimierung dauerhaft bestehender oder neu auftauchender Risiken ist eine zunehmend bedeutsame Aufgabe von Hochschulleitungen. Ein effizient strukturiertes und institutionell adäquat eingebundenes Risikomanagement kann sicherstellen, dass Veränderungen, welche die Entwicklung einer Hochschule potentiell beeinträchtigen, frühzeitig erkannt und durch proaktives Handeln weitgehend eingegrenzt werden.<sup>3</sup>

Die Erfassung und Analyse von Risiken ist an jeder Hochschule faktischer Bestandteil der routinemäßigen Aufgaben von Hochschulleitung und -verwaltung, die damit verbundenen Arbeitsschritte sind aber häufig fragmentiert und unzureichend definiert. Der aus einem institutionalisierten, strategischen Risikomanagement resultierende Nutzen für die Hochschule wird somit nicht gewonnen. Das vorliegende Papier liefert den Hochschulen eine Vorlage für eine effiziente und transparente Organisation des Risikomanagements. Den jeweiligen Risikobeauftragten sollen Anregungen gegeben werden, wie die häufig bereits laufenden Aktivitäten zusammengeführt, evaluiert und gegebenenfalls neu strukturiert werden können. Die Empfehlungen sind also sowohl für diejenigen Hochschulen bestimmt, die ein Risikomanagement neu einführen, wie auch für die Hochschulen, in denen vorhandene Ansätze des Umgangs mit Risiken evaluiert und zu einem Risikomanagement zusammengeführt werden sollen. Obwohl die Dokumentation von Risiken in Hochschulen mit kaufmännischem Rechnungswesen gemäß §289 HGB verpflichtend im Jahresabschluss anzufügen ist, sollte das Risikomanagement nicht auf die Darstellung bilanziell relevanter Sachverhalte reduziert werden. Vielmehr sollte sie als Instrument verstanden werden, welches für die Hochschule dadurch nutzbringend ist, dass es mögliche Gefahren der substantiellen Beeinträchtigung in der ganzen Breite hochschulischer Prozesse frühzeitig aufzeigt und somit hilft, die Handlungsfähigkeit der Hochschule sicherzustellen.<sup>4</sup> Es geht beim Risikomanagement aber nicht nur darum, den Aufwand zu minimieren, welcher aus der verspäteten Reaktion auf negative Entwicklungen resultiert, die entsprechende Auseinandersetzung führt auch dazu, dass Chancen systematisch gesichtet und bewertet werden können.

Die vorliegenden Verfahrensvorschläge sollen mithin nicht nur Hinweise zur Aufbau- und Ablauforganisation des Risikomanagements geben, sondern auch die Motivation der beauftragten Akteure fördern, sich mit Fragen der Erfassung, Bewertung und Einhegung von Risiken zu befassen.

---

<sup>3</sup> Folgt man der Begriffsdefinition des Higher Education Funding Council for England (HEFCE), so ist ein Risiko, „the threat or possibility that an action or event will adversely or beneficially affect an organisation’s ability to achieve its objectives“ (HEFCE 2001: 4).

<sup>4</sup> Der Kanzler AK Hochschulfinanzierung empfiehlt ausdrücklich allen Hochschulen, d.h. auch denen die derzeit keine kaufmännische Rechnungslegung praktizieren, die Erstellung eines entsprechenden Risikoberichts.

## 2 Strukturierung und Implementierung des Risikomanagements

### 2.1 Risikobereiche definieren und eingrenzen

In einem ersten Schritt, einer Konsolidierung resp. Restrukturierung des Risikomanagements sollten die Aufgaben und Grenzen des Risikomanagements definiert werden. Es ist zu klären, welche Entwicklungen respektive Entscheidungen von Seiten der Hochschulleitung beeinflusst werden können, und welche nicht. Die Hochschule kann sich z.B. nicht völlig gegen individuelles Fehlverhalten (gleich ob vorsätzlich oder fahrlässig) absichern. Sie muss allerdings adäquate Kontrollmechanismen implementieren, welche den Rahmen des ordnungsgemäßen Handelns definieren und relevante Abweichungen erkennbar machen.

Aufgrund der Vielschichtigkeit des Themas stellt sich die Frage, welche Ereignisse/Entwicklungen sinnvollerweise Gegenstand des hochschulischen Risikomanagements sein können und müssen. Dies ist keineswegs trivial und selbstevident, letztlich muss jedoch jede Hochschule für sich entscheiden, welche Aktivitäten sie dem Risikomanagement zuordnen will und welche nicht. Entsprechende Entscheidungen können die Hochschulen z.B. entlang der folgenden Differenzierungen treffen:

- |  |   |
|--|---|
| <i>i. Relevant – irrelevant</i>                | <i>(Resultat: Klassifizierung nach Priorität)</i>                   |
| <i>ii. Beeinflussbar – nicht beeinflussbar</i> | <i>(Resultat: Klassifizierung nach möglichen Maßnahmen)</i>         |
| <i>iii. Monetär – nicht monetär</i>            | <i>(Resultat: Klassifizierung nach Risikotypen)</i>                 |
| <i>Quantitativ – qualitativ</i>                | <i>(Resultat: Klassifizierung nach Feststellbarkeit)</i>            |
| <i>iv. Bilanzwirksam – nicht bilanzwirksam</i> | <i>(Resultat: Klassifizierung nach handelsrechtlicher Relevanz)</i> |

In der nachfolgenden Tabelle findet sich eine aufgaben- bzw. handlungsfeldorientierte Aufstellung von Risiken, welche die obigen Differenzkriterien bereits reflektiert:

Bereich	Handlungsfeld	Risiko	Verantwortung
Lehre	<b>Qualitätssicherung</b> in der Lehre	Sinkende Studierendenzahlen wg. Reputationsverlust Lehre (z.B. infolge von Überlast/schlechter Betreuungsrelationen/schlechter Lehre)	Fakultäten/HochschullehrerInnen
	Gestaltung eines <b>bedarfsgerechten Studienangebots</b> (Anpassung des Angebots an veränderte Nachfrage und Diversität)	Sinkende Studierendenzahlen wg. Präferenzwandel / veränderten Anforderungen der Studierenden Sinkende Studierendenzahlen können den Rückgang des leistungsbezogenen Finanzierungsanteils für Lehre zur Folge haben und dadurch eine bedarfsgerechte Anpassung der Studienangebote erschweren (Zusammenhang zwischen einem primär finanziellen Risiko zur Qualitätsentwicklung der Lehre ausgedrückt)	Hochschulleitung/Fakultäten
	Verfügbarkeit von <b>Lernmitteln und -medien</b> sowie angemessener Infrastruktur sicherstellen	Qualitätsmängel in Lehre und Studium durch unzureichende und nicht zeitgemäße Lernumgebung	Hochschulleitung/Fakultäten/ Bibliotheksleitung (ggf. weitere)
Forschung	<b>Qualitätssicherung</b> in der Forschung/ Strategieentwicklung/ strategische Forschungsplanung	Mangelnde Ausrichtung der Forschungsschwerpunkte an relevanten Themen; Reputationsverlust (nicht nur infolge Fehlverhaltens sondern auch der fachlicher Ausrichtung)	Fakultäten/HochschullehrerInnen
	<b>Vorsorge gegen Schadensfälle</b>	Ausfall von Großgeräten, Verluste bei der Tierhaltung	Fakultät/Hochschulleitung
	<b>Ordnungsgemäße Beantragung und Abrechnung</b> von Drittmitteln	Verstoß gegen Compliance-Regelungen Rückforderungen von Fördergeldern/ wg. nicht regelkonformer Mittelverwendung	HochschullehrerInnen, Drittmittelverwaltung Drittmittelverwaltung
	Verfügbarkeit von angemessener <b>Forschungsinfrastruktur</b> sicherstellen	Sinkende Wettbewerbsfähigkeit in Drittmittelwettbewerben und bei der Gewinnung von forschungsstarkem wissenschaftlichem Personal	Hochschulleitung/Fakultäten/IT-Services/ Bibliotheksleitung etc.
Betrieb der Gebäude und technischen Anlagen	<b>Brandschutz</b>	Personen- und Sachschäden, die den Betrieb und das subjektive Sicherheitsempfinden beeinträchtigen und, soweit nicht eine Versicherung besteht, wirtschaftliche Risiken <u>bergen</u> Unzureichende Vorsorge für Ausgleichsmaßnahmen bei Brandschäden zur Sicherstellung von Lehre und Forschung	Bau- und Technikdezernat
	<b>Gebäude-/Betriebssicherheit</b>	Eingeschränkte Nutzbarkeit der Gebäude, Personen- und Sachschäden	
	<b>Bewirtschaftung der Gebäude und technischen Anlagen</b>	Nicht vorhersehbares und nicht steuerbares Anwachsen des Ressourcenverbrauchs Außergewöhnliche Preissteigerungen beim Ressourcenbezug	
	Verfügbarkeit von angemessener <b>baulicher Infrastruktur</b> sicherstellen (Lehrveranstaltungsräume, Labore etc.)	Ohne ausreichenden Erhalt der baulich-technischen Infrastruktur und/oder unzureichende bauliche Anpassungen an veränderte Anforderungen in Lehre und Forschung drohen Beschränkungen der Funktionsfähigkeit	

Bereich	Handlungsfeld	Risiko	Verantwortung
IT-Versorgung	Sicherstellung IT- <b>Infrastruktur</b>	Störungen/Netzausfälle/gezielte Angriffe	Rechenzentrum/Datensicherheit
		Außergewöhnliche Preissteigerungen bei Hard- und Software (Updates und Neuanschaffungen)	
	Daten- und IT-Sicherheit[1]	Datenverlust (auch aufgrund gezielter Attacken)/Datendiebstahl	Datensicherheit
Management/ Verwaltung	Qualitätssicherung der <b>Prozesse</b>	Unzureichende Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation	Kanzlerin/Personaldezernat (Organisationsentwicklung)
	<b>Personalentwicklung</b> / Personalgewinnung	Organisatorische Mängel bei der Gewinnung, Qualifizierung, Weiterentwicklung und Bindung von Personal	
	Ordnungsgemäße Abläufe sicherstellen (Compliance Regelungen)[2]	Operative Ineffizienz, Anfälligkeit für Korruption, Untreue oder Diebstahl	Kanzlerin/Hochschulleitung
		Steuerstrafrechtliche Konsequenzen bei fehlender Steuerrechtskonformität der Auftragsforschung (Deklarations- und Zahlungspflichten)	
	Rechtliche Risiken durch Defizite bei Vertragsgestaltung/Vertragsmanagement		
Finanzen	<b>Finanzierung sicherstellen</b>	Wegfall befristeter Finanzmittel ohne Möglichkeit zur entsprechenden Anpassung der Aufgaben und Kapazitäten; Erhebliche Verluste oder hohe Volatilität bei leistungsorientiert verteilten Landesmitteln; Tarifsteigerungen ohne Kompensation; Verzögerte / entfallende Zahlungseingänge etc.	Kanzlerin/Finanzdezernat
	Vorsorge gegen <b>ungeplante Entfristungen</b>	Finanzielle Belastung durch Kosten für Personal, das ohne entsprechenden Bedarf wegen befristungsrechtlicher Umstände dauerhaft finanziert werden muss	
	<b>Kostensicherheit</b>	Signifikante Mehrkosten durch unzureichende Wirtschaftsplanung	
Sicherheit	<b>Sicherheitsmanagement</b>	Unzureichender Schutz der Integrität der Hochschule und ihrer Angehörigen kann das Sicherheitsempfinden, die Zufriedenheit und die Motivation beeinträchtigen	Hochschulleitung
Politische Ebene	<b>Antizipation politischer Entscheidungen</b>	Wegfall von Sondermittelprogrammen ohne entsprechende Anpassung der Aufgaben und Kapazitäten	Hochschulleitung
		Signifikante Mehrkosten durch neue/veränderte Aufgaben (z.B. politische Vorgaben, verdichtete rechtliche Regelwerke)	
	<b>Wettbewerbsfähigkeit</b> der Universität sicherstellen	Mangelndes Verständnis der Politik für die Belange der Wissenschaft kann eine inadäquate Ressourcenausstattung und damit Wettbewerbsnachteile zur Folge haben	

[1] Einschl. der adäquaten Sicherung von Forschungsdaten.

[2] Transparente und nachvollziehbare Definition von Geschäftsprozessen und Verantwortlichkeiten, Existenz von Kontrollmechanismen.

**Tabelle 1: Exemplarischer Risikokatalog (Musterentwurf)**

In Risikokatalogen werden häufig auch rechtliche Risiken als eigenes Handlungsfeld genannt. Ob man dies oder eine in die übrigen Handlungsfelder jeweils integrierte Betrachtung rechtlicher Risiken bevorzugt, wäre durch jede Hochschule für sich festzulegen. Bei der Verständigung darüber, welche Risiken proaktiv angegangen werden müssen, und welche außerhalb der Beeinflussbarkeit durch die Akteure der Universität liegen und von daher auch nicht Gegenstand eines *aktiven* Risikomanagements sein können ist zu bedenken, dass z.B. der Veränderung rechtlicher Rahmenbedingungen (z.B. im Brandschutz oder bei der Arbeitssicherheit) zwar nicht proaktiv entgegengewirkt werden kann, aber nichtsdestotrotz diesbezüglich Vorsorge getroffen werden muss!<sup>5</sup>

## 2.2 Bestandsaufnahme des Status-quo

Zu Beginn sollten alle bisherigen Aktivitäten und Zuständigkeiten bezüglich der Identifizierung, Bewertung und Einhegung von Risiken inventarisiert werden. Dies betrifft große Teile der Aktivitäten, welche die Hochschulen im Rahmen ihrer Betreiberverantwortung wahrnehmen (Brandschutz, Arbeitssicherheit etc.), aber auch Bereiche wie Energieversorgung, IT-Sicherheit und Drittmittelverwaltung. Prinzipiell gehören auch sämtliche Kontrollmechanismen, welche den ordnungsgemäßen Ablauf auf den unterschiedlichen Aufgabenebenen sicherstellen sollen (wie z.B. die Innenrevision) zum Kontext des Risikomanagement. Dies betrifft schließlich auch die bestehenden Aktivitäten zur Sicherstellung der Qualität in der Lehre und Forschung. Eine empfehlenswerte Möglichkeit der Bestandsaufnahme ist die Organisation eines strukturierten Austauschs in Workshop-Format. In diesem Fall würde ein übergeordneter Koordinator (RM-Beauftragte) die Bestandsaufnahme mit einer kleinen Projektgruppe durchführen. Anschließend sollten je Aufgabenbereich/Funktionseinheit Risikobeauftragte definiert werden, die in ihrem Aufgabenbereich/ihrer Funktionseinheit die Sichtung von Risiken weiterführen.

## 2.3 Überprüfung und Vervollständigung des Risikokatalogs

Im Anschluss an die Aufnahme des Status-quo ist hinsichtlich der erfassten Risiken auf Vollständigkeit zu prüfen und ggf. zu ergänzen. Mittels des bereichs- bzw. aufgabenorientierten Rasters in Tabelle 1, welches auch als Checkliste dienen kann, wird eine strukturierte (Erst-)Erhebung potenzieller Risiken an Hochschulen ermöglicht.<sup>6</sup> Als Vorgehensweise empfiehlt sich auch an dieser Stelle die Bildung einer Gruppe, die auf den Vorarbeiten der Projektgruppe aufbaut. Anschließend gilt es Verantwortlichkeiten festzulegen und die Vorarbeiten in die dezentralen Einheiten zu überführen.

---

<sup>5</sup> Die Verortung der Landesregierung als Risiko(-bereich) einer Hochschule sollte bezüglich der unmittelbaren, in Wechselwirkung stehenden Abhängigkeit der beiden Akteure nicht forciert werden. Während die Hochschulen auf die finanzielle Unterstützung der Landesregierung angewiesen sind, verlangt die Landesregierung nach der adäquaten Ausbildung der Studierenden sowie innovativer Forschung in Hochschulen. Ggf. muss von Seiten der Hochschule Vorsorge für die zu erwartenden Konsequenzen politischer Entscheidungen getroffen werden.

<sup>6</sup> Ergänzend hierzu, kann auch eine wie im Anhang 1 beschriebene Risikotabelle als Abgleich erstellt werden. Hierbei werden die Funktionsbereiche noch um die Komponente des Risikoinitiators/-verursachers ergänzt. Die Risikotabelle erleichtert die (Erst-)Erhebung von Risiken in der Hochschule dahingehend, dass mittels des Mehrebenenrasters die gesamte Hochschule aus unterschiedlichen Perspektiven gescannt werden kann und somit möglichst kein Risiko übersehen wird. Dies kann im Rahmen eines Workshops auf übergeordneter Ebene oder in nachgelagerten Aufgabenclustern geschehen.



## 2.4 Organisation des Risikomanagements und Definition der Rollen und Zuständigkeiten

Der Versuch einer idealtypischen Systematisierung der Risikoarten in Tabelle 1 sollte unmittelbar verdeutlichen, wie umfangreich und heterogen die jeweiligen Aufgaben und Aktivitäten sein können. Ein direkter Bezug zwischen z.B. dem Risiko eines Reputationsverlustes in der Lehre und dem Preisänderungsrisiko beim Energie- und Stoffbezug lässt sich schwerlich herstellen, weder hinsichtlich der involvierten Akteure noch bei den Maßnahmen.

Um innerhalb des Risikomanagements Überschneidungen und unklare Zuständigkeiten zu vermeiden, ist für jedes Handlungsfeld bzw. jede Aufgabe eine klare Benennung der Verantwortlichkeiten notwendig. Zusätzlich ist die Aufbauorganisation ebenso klar zu definieren. Neben der Installation von Risikobeauftragten betrifft dies primär die zentrale(n) Koordinationsfunktion(en). Die Risikoverantwortung (siehe Tabelle 1, Spalte „Verantwortung“) liegt dabei in der Regel bei der Hochschulleitung oder der dezentralen Bereichsleitung. Sie geht häufig mit der monetären oder dienstrechtlichen Verantwortung einher. Die Risikobeauftragten hingegen sollten für ein spezielles Risiko ausgewählt werden, in dem die jeweilige Person eine ausgewiesene Expertise vorweisen kann. Es sollte ein zielorientierter Austausch initiiert werden, der zu einem umfassenden und an die Anforderungen der Hochschulen angepassten, strukturierten Risikokatalog führt. Um sicherzustellen, dass das Risikomanagement auf Bereiche fokussiert, in denen tatsächlich Handlungsbedarf besteht, sollte die Zusammenstellung des Risikokatalogs pragmatisch an den aktuellen Anforderungen orientiert werden!

Als Ergebnis der Diskussion sollte jedes Risiko gemäß des dargestellten Risikokennblattes (Tabelle 2) eingeordnet werden. Neben der Benennung eines/einer Risikobeauftragten als verantwortlichem Akteur muss der Sachverhalt beschrieben und wenn möglich qualitativ und/oder quantitativ bewertet werden. Weiterhin gilt es die zeitliche Perspektive, die zukünftige Risikotendenz sowie mögliche Indikatoren aufzuführen. Abschließend sollen innerhalb des Aufgabenclusters bereits erste Maßnahmen zur Risikovermeidung oder Risikominimierung diskutiert werden. Die Risikobewertung muss nicht zwingend in quantitativer Form erfolgen, auch eine rein beschreibende Darstellung ist möglich und aussagekräftig, insofern sie eine Bewertung des Risikos ermöglicht!

Bei Benennung der Risikobeauftragten sind zugleich deren Aufgaben und Berichtspflichten (siehe auch unten) zu definieren. Dies betrifft neben der Sammlung, Aufbereitung und Bereitstellung von Daten bezüglich bestehender oder antizipierter Risiken auch die Dokumentation bereits eingeleiteter Maßnahmen (einschl. der Bewertung von deren Wirksamkeit) sowie die Erarbeitung von Vorschlägen bezüglich neuer Ansätze zur Risikoabwehr bzw. -minimierung. Beim Erstaufbau eines strukturierten Risikomanagements bzw. der Einbindung neuer Akteure in dieses ist das Vorhandensein einer entsprechend den Anforderungen und Abläufen gegliederten Checkliste/Risikotabelle hilfreich (vgl. Tabelle 3).

Risikokennblatt		
<b>Risikokurzbeschreibung</b>	Nichtversicherung des Sachanlagevermögens	
<b>Risikobeschreibung</b>	Das Sachanlagevermögen der Universität ist größtenteils nicht versichert. Bei Untergang und Beschädigung müssten die Kosten aus dem Budget der Universität getragen werden. Die Grundgebäude der Universität sind hingegen durch das Land versichert.	
<b>Risikobeauftragte/-r</b> <b>Risikoverantwortliche/-r</b>	Baudezernat (Herr/Frau xyz)	
<b>Risikobewertung</b>	quantitativ/qualitativ	Begründung
<b>a) Schadenshöhe (ca.)</b>	a) 50,2 Mio. € (Bilanz 20015)	Die Schadenshöhe bemisst sich am gesamten Sachanlagevermögen der Universität. Die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Gesamtverlustes ist als niedrig einzustufen. Fraglich ist, wie sich Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit in Einzelfällen auswirken, z.B. Regenwassereintrich in Server-Räume oder Gefahr von Geräteschäden.
<b>b) Eintrittswahrscheinlichkeit</b>	b) 1%	
<b>c) Risiko (Schadenserwartungswert)</b>	c = a × b = 50.200.000 × 0,01 c = 502.000€	
<b>Zeithorizont</b>	fortwährend	
<b>Indikatoren</b>	Gefahrenpotential der eingesetzten Anlagen	
<b>Risikotendenz</b>	zukünftig gleichbleibend	
<b>Maßnahmen zur Risikovorsorge</b>		

**Tabelle 2: Beispiel für ein Risikokennblatt**

Angesichts der Vielschichtigkeit und Heterogenität des Risikomanagements können Aufgabencluster gebildet werden, innerhalb derer die zuständigen Personen sich über die Bewertung von Risiken und Maßnahmen zu ihrer Abwehr verständigen. Dies hat den Vorteil, dass die Aufmerksamkeit und das Interesse aller Beteiligten deutlich höher sind, wenn sie das Risikomanagement nicht als starres Ritual, sondern als notwendige und vor allem produktive Reflexion begreifen. Von daher ist bedeutsam, nur Bereiche zusammenzuführen, die auch tatsächlich vom Austausch profitieren. Die Organisation des Risikomanagements hängt aber letztlich von den spezifischen Gegebenheiten einer Hochschule ab, d.h. insbesondere von deren Größe und den bestehenden Verantwortlichkeiten.

## 2.5 Festlegung von iterativen Prozeduren

Zentrales Element eines Risikomanagement-Systems ist die wiederkehrende Befassung mit den einzelnen Risiken. Abgesehen von kurzfristig auftauchenden und erkannten Risiken, bei denen unmittelbar Handlungsbedarf besteht, sollte in definierten Zeitintervallen (z.B. jährlich) die Einschätzung der einzelnen Risiken und der eingeleiteten Maßnahmen aktualisiert werden.

Die formale Definition der Inhalte und Abläufe kann allerdings (wie in anderen Aufgabenbereichen auch) lediglich eine unterstützende Funktion haben, im Kern des Risikoma-

nagement-Prozesses soll der Austausch innerhalb der Gruppe der Beauftragten stehen, die wiederum durch eine an die Hochschulleitung angebundene zentrale Stelle koordiniert werden.

## 2.6 Berichtswesen

Der Kern des Berichtswesens betrifft die laufende Verfolgung und Bewertung von Risikofaktoren, sowie die Dokumentation der Gegenmaßnahmen und die Einschätzung von deren Wirksamkeit. Die Berichterstattung gemäß §289 HGB ist folgerichtig nur ein Teil des entsprechenden Berichtswesens, welches eine zusammenfassende Darstellung der Risiken, der Maßnahmen zu ihrer Minimierung sowie des verbleibenden Bedarfs an finanzieller Vorsorge umfasst. Adressatenspezifisch ist zu klären, welche Informationen jeweils für welche(n) Adressaten generiert werden soll (extern und intern; Hochschulleitung, Hochschulrat, Ministerium/Öffentlichkeit). Ebenso wie in die Abläufe zur Ermittlung und Dokumentation der Risiken jeweils unterschiedliche Akteure eingebunden sind, können auch für einzelne Adressatengruppen Risikoberichte mit verschiedenen Inhalten bzw. Schwerpunkten generiert werden! Gleichfalls ist möglich, im Rahmen des festen Rasters des Risikoberichts je nach Sachlage Schwerpunkte zu bilden.

Eine für den internen Austausch geeignete Dokumentation ist primär die Erstellung von Risikokennblättern (vgl. Tabelle 2) ergänzt durch die Diskussion von Risiken in (Klein)Gruppen. Die externe Berichtslegung sollte parallel zum Jahresabschluss einmal jährlich erfolgen, es sei denn aktuelle Entwicklungen bedingen außerordentliche Aktivitäten. Individuell könnte je Hochschule zudem ein Schwellenwert (z.B.: monetäre Auswirkungen; Eintrittswahrscheinlichkeit etc.) festgelegt werden, ab dem die genannten Berichtswege durchlaufen werden sollten oder ab dem eine ad hoc-Meldung notwendig wird. Diese Entscheidung obliegt jedoch den einzelnen Hochschulen.

## 2.7 Bildung von Rücklagen

Aus den vorstehenden Ausführungen sollte hinreichend deutlich geworden sein, dass die Kernaufgabe des Risikomanagements in der Konzeption und Durchführung von Maßnahmen zur Risikoabwehr besteht, wobei nicht alle Risiken sich in ihren Auswirkungen auf der betriebswirtschaftlichen Ebene monetär darstellen lassen (wie z.B. die Folgen schlechter Lehre oder eines Reputationsverlusts in der Forschung). Ein Rückgang der Studierendenzahlen z.B. hat für die Hochschulen in den meisten Ländern keine direkten monetären Konsequenzen. Es ist jeweils im Einzelfall zu entscheiden, ob für ein identifiziertes Risiko finanzielle Vorsorge getroffen werden muss oder die bereits getroffene Vorsorge ausreichend ist (evtl. auch, weil Maßnahmen zur Risikoabwehr nicht finanziert werden konnten).

Im Hinblick auf die proaktive Ausrichtung des Risikomanagement stellt die bilanzielle Darstellung der verbleibenden Risiken in Form von Rücklagen lediglich einen Endpunkt dar, eine Art "Restkategorie" die verbleibt, nachdem die Beauftragten alles in Ihrer Macht stehende getan haben, um durch entsprechende Interventionen die Notwendigkeit zur Bildung von Risikorücklagen zu minimieren.

Nichtsdestotrotz besteht eine wichtige Aufgabe der Hochschulleitung auch darin, Vorsorge für den Fall eines außerordentlichen Bedarfs an finanziellen Mitteln (jenseits der Liquiditätssicherung im Fall verzögerter Zahlungseingänge) zu treffen. D.h. auch wenn die Bildung von Rücklagen zur Absicherung gegen Risiken nur einen Endpunkt des Risikomanagements darstellt und nicht dessen primäres Ziel, ist dieser Bereich nicht aus dem Blick zu verlieren (vgl. auch die vom AK Hochschulfinanzierung und HIS-HE 2016 erarbeiteten Empfehlungen zur Rücklagenbildung)<sup>7</sup>.

### 3 Zusammenfassung

Die Betrachtung von Risiken einer Hochschule sollte nicht als reine Pflichtübung wahrgenommen werden, sondern vielmehr als wichtiger Bestandteil einer guten Organisationskultur. Risikoberichte werden dadurch zu einem nach innen und außen sichtbaren Resultat einer aktiven und vorsorgenden Herangehensweise, die primär darauf abzielt, Risiken zu minimieren und mögliche Schäden abzuwenden. Das Risikomanagement sollte mithin aus Sicht der Hochschulleitung als ein über einzelne rechtliche Vorgaben hinausgehender Prozess verstanden werden, der sich als Baustein in ein integriertes Hochschulmanagement einfügt.

---

<sup>7</sup>[http://www.uni-kanzler.de/fileadmin/user\\_upload/09\\_intern\\_Arbeitskreise/08\\_AK\\_HS-Finanzierung/Arbeitspapiere/Ruecklagenbildung\\_2016-08-25.pdf](http://www.uni-kanzler.de/fileadmin/user_upload/09_intern_Arbeitskreise/08_AK_HS-Finanzierung/Arbeitspapiere/Ruecklagenbildung_2016-08-25.pdf)

# Anhang 1

Risikotabelle			Aufgabenbereiche			
			Lehre	Forschung	Management/ Verwaltung	...
Risikoinitiatoren/-verursacher	intern	strukturell			Liquiditätssicherung	
		...				
		personell	Vertretungsregelungen	Reputationsverlust wg. wissenschaftlichen Fehlverhaltens		
	extern	Markt	steigende Energiekosten			
		Politik	aus Landtagswahlen resultierende strategische Veränderungen			
Recht				Brandschutz		

nicht monetär
monetär

Tabelle 3: Risikotabelle (Struktur)

## Anhang 2

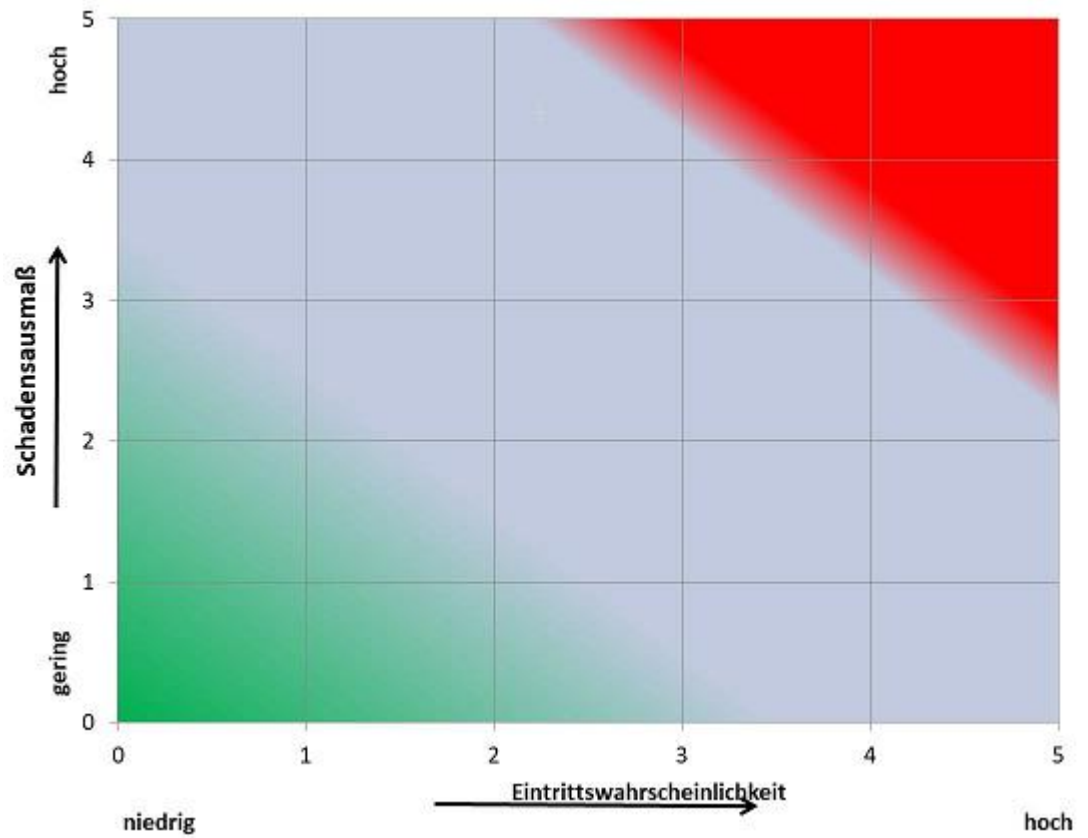


Abbildung 1: Beispiel einer Risikomatrix