

Risikomanagement an Hochschulen – adäquat und effizient

8

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. 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 derzeit noch häufig fragmentiert und unzureichend definiert, was den Nutzen dieser Aktivitäten für die Hochschule einschränkt.

Ein von Universitätskanzlerinnen und -kanzlern in Zusammenarbeit mit HIS-HE im vergangenen Jahr erarbeitetes Empfehlungspapier liefert den Hochschulen eine Vorlage für eine effiziente und transparente Organisation des Risikomanagements. Hochschulleitungen und Risikoverantwortlichen bzw. -beauftragten sollen Anregungen gegeben werden, wie die bestehenden Aktivitäten zusammengeführt, evaluiert und gegebenenfalls neu strukturiert werden können. Die Empfehlungen sind also sowohl für diejenigen Hochschulen bestimmt, die ein Risikomanagement neu einführen, als 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. 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. (Vergleiche dazu beispielhaft das beigefügte Risikokennblatt, mit

welchem die Erfassung und Analyse eines jeden Risikos systematisch vorgenommen werden kann)

Aufgrund der Vielschichtigkeit des Themas stellt sich die Frage, welche Ereignisse und Entwicklungen sinnvollerweise Gegenstand des hochschulischen Risikomanagements sein können und müssen. Dies ist keineswegs trivial und selbst-evident, letztlich muss jedoch jede Hochschule für sich ent-

I. *Relevant – irrelevant*

(Resultat: Klassifizierung nach Priorität)

II. *Beeinflussbar – nicht beeinflussbar*

(Resultat: Klassifizierung nach möglichen Maßnahmen)

III. *Monetär – nicht monetär*

(Resultat: Klassifizierung nach Risikotypen)

IV. *Quantitativ – qualitativ*

(Resultat: Klassifizierung nach Feststellbarkeit)

V. *Bilanzwirksam – nicht bilanzwirksam*

(Resultat: Klassifizierung nach handelsrechtlicher Relevanz)

scheiden, welche Aktivitäten sie dem Risikomanagement zuordnen will und welche nicht. Entsprechende Entscheidungen können die Hochschulen z. B. entlang der folgenden Differenzierungen treffen:

Das Empfehlungspapier enthält zudem eine Tabelle, die eine aufgaben- bzw. handlungsfeldorientierte Aufstellung von Risiken ermöglicht. Die genannte Tabelle reflektiert die obigen Differenzkriterien für sämtliche Aufgaben- bzw. Verantwortungsbereiche an einer Hochschule (von Forschung und Lehre bis Brand- und Arbeitsschutz) und gibt erste Hinweise für die Zuordnung der Verantwortlichkeiten im Risikomanagement. Wenngleich die konkrete Umsetzung des Katalogs an die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Hochschulen (insbesondere unterschiedliche Organisationsformen, aber auch spezifische Risiken) notwendig ist, liefert das Papier grundlegende Aussagen bezüglich der

Risikokennblatt

Risikokurzbeschreibung	Nichtversicherung des Sachanlagevermögens	
Risikobeschreibung	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.	
Risikobeauftragte/-r Risikoverantwortliche/-r	Baudezernat (Herr/Frau xyz)	
Risikobewertung	quantitativ/qualitativ	Begründung
a) Schadenshöhe (ca.)	a) 50,2 Mio. € (Bilanz 2015)	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. Regenwassereinbruch in Server-Räume oder Gefahr von Geräteschäden.
b) Eintrittswahrscheinlichkeit	b) 1%	
c) Risiko (Schadenserwartungswert)	$c = a \times b = 50.200.000 \times 0,01$ $c = 502.000€$	
Zeithorizont	fortwährend	
Indikatoren	Gefahrenpotential der eingesetzten Anlagen	
Risikotendenz	zukünftig gleichbleibend	
Maßnahmen zur Risikovorsorge		

9

Erfolgskriterien beim Aufbau eines derartigen Systems. Dies betrifft insbesondere die Gruppierung von Aufgaben und die Einrichtung von Arbeitsgruppen. Letztlich geht es darum, einen zielorientierten Austausch zu initiieren, der von allen Beteiligten als produktiv erachtet wird.

Als Ansprechpartner bezüglich der Konzeption und Implementierung eines wie vorstehend beschrieben gestalteten Risikomanagements stehen Ihnen auch die Universitäten Duisburg-Essen, Hildesheim, Marburg und Wuppertal sowie die TU Hamburg zur Verfügung.

Zur Person

Björn Möller und **PD Dr. Joachim Söder-Mahlmann** sind wissenschaftliche Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: b.moeller@his-he.de

E-Mail: soeder@his-he.de

