

Matthias Kreysing

No risk, no fun.

Risikomanagement an Hochschulen

Das Thema des Risikos ist spätestens seit der Veröffentlichung von Ulrich Becks Buch *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne* in den 1980er Jahren in der weiteren Öffentlichkeit zum Begriff geworden. Katastrophen – wie der Reaktorunfall des Kernkraftwerks in Tschernobyl – zeigten auf dramatische Weise die empirische Relevanz des theoretisch definierten Zusammenhangs zwischen industriegesellschaftlichem Fortschritt und damit als zwangsläufigem Nebeneffekt verbundenem Risikowachstum. Moderne Gesellschaften und Risikoproduktion sind letztlich zwei Seiten einer Medaille.

So ist es auch nicht erstaunlich, dass durch Betreiben der Politik der Ruf nach neuer Regulierung zunächst in der Wirtschaft wuchs: Verschiedene Unternehmenspleiten in den 1990er Jahren – wie die durch die Medien begleitete Affäre des Immobilienunternehmers Schneider – oder auch die beinahe Zahlungsunfähigkeit der Frankfurter Metallgesellschaft AG aufgrund von nicht gesicherten Öltermingeschäften führten zu Verschärfungen bestehender Gesetze bzw. der Verabschiedung neuer Regelungen. 1998 wurde das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) eingeführt, 2002 folgten der Corporate Governance Kodex und das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG). Zielsetzung dieser verschiedenen Regelungen ist es, die Transparenz und Überwachung der Unternehmensführung mittels eines

strukturierten Risikosystems mit Dokumentations- und Berichtspflichten zu verbessern. „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt werden.“ (§ 91 Abs. 2 Aktiengesetz)

Entsprechend finden sich heute bei allen großen Unternehmen ausführliche Risikoberichte als Teil der den Gesellschaftern und der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellenden Dokumentationen und Lageberichte. Ob damit „nur“ Regeln und Gesetze im Sinne einer Checkliste erfüllt werden oder ein tatsächlicher Unternehmenskulturwandel eingetreten ist, bleibt mit Blick auf neuere Risiko-Skandale – wie die Diesel-Affäre – zweifelhaft.

Was haben aber die Hochschulen mit dieser Entwicklung zu tun und wieso wurden sie in diesen „Sog“ mitgerissen?

Entstehung des Risikomanagements an Hochschulen

Es begann letztlich mit dem New Public Management in den 1990er Jahren. Wachsendes Versagen der öffentlichen Verwaltung bei steigendem Finanzbedarf erhöhte den öffentlichen Reformdruck auf alle Bereiche der staatlichen Leistungsorganisation. Dezentralität und Finanzverantwortung waren die Schlagworte zur Steigerung der Effektivität und Effizienz – „do more and better with less“. In England ging dies einher mit der Gründung des Higher Education Funding Council for England (HEFCE)¹ einer regierungsunabhängigen öffentlich-rechtlichen Körperschaft, deren Verantwortung die Mittelzuweisung an die englischen Hochschulen war. Bereits 1999 führte HEFCE im Zusammenhang mit

¹ HEFCE wurde im April 2018 aufgelöst und durch das Office for Students und Research England ersetzt.

gestiegenen Anforderungen interner Kontrollmechanismen in Wirtschaftsunternehmen eine Umfrage zu Risiken und entsprechenden Frühwarnsystemen unter den englischen Hochschulen durch. Die am häufigsten genannten Risiken kamen aus den Bereichen Gesundheit und Arbeitssicherheit sowie Finanzen. In den kommenden Jahren wurden durch HEFCE umfangreiche Berichte² und Anleitungen zur Einführung von Risikomanagementsystemen erstellt, die den englischen Hochschulen als praktische Handreichung dienen sollten, um den ab 2000 verpflichtenden Standards gerecht werden zu können. Die englischen Hochschulen waren damit ein „Trendsetter“ bei der Einführung des Risikomanagements als Steuerungsinstrument.

Im deutschsprachigen Raum sollte es mit mehrjähriger Verzögerung zu einer vergleichbaren Entwicklung kommen. Änderungen in den die Privatwirtschaft betreffenden Regelungen und Gesetzen führten über entsprechende Verweise in den im Zuge der Einführung von Globalbudgets novellierten Hochschulgesetzen zur Übernahme betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente in den Hochschulen. In der Schweiz hatten Anpassungen des Aktienrechts mit der Verpflichtung zur Durchführung einer Risikobeurteilung auch Auswirkungen auf die Organisation der Hochschulen. So verabschiedete bereits 2006 der Rat der Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH-Rat) eine Weisung über den Gegenstand und die Grundzüge eines Risikomanagementsystems für die beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen sowie die Forschungsanstalten. Darin werden neben Haftpflichtschäden und Schäden an den Vermögenswerten auch immaterielle Schäden (Reputationsrisiken) als Gegenstandsbereich des zu etablierenden Risikomanagements festgelegt.

² *Risk management: A guide to good practice for higher education institutions, HEFCE 2001/28; Risk management in higher education: A guide to good practice, prepared for HEFCE by PricewaterhouseCoopers, HEFCE 2005/11*

Dies wird in den Zielen der Risikopolitik konkretisiert, bei denen gleichberechtigt zur Sicherheit von Personen und Vermögenswerten der „gute Ruf des ETH-Bereichs“ als Richtschnur für die Risikoerfassung gelten soll. Im Konzept des Risikomanagements der Universität Bern findet sich diese breite Ausrichtung des Risikomanagements auf operative – Sicherheits- und Betriebsrisiken – und strategische Risiken, die sich auf das Erreichen der übergreifenden Universitätsziele beziehen, wieder. Die schweizerischen Hochschulen haben damit das die gesamte Organisation betreffende Risikoverständnis der englischen Hochschulen übernommen. Sie folgen insofern auch den Entwicklungen im privatwirtschaftlichen Bereich und adaptieren diesen auf den Hochschulbereich. In Österreich gab es eine vergleichbare Entwicklung. Mit dem Verbandsverantwortlichkeitsgesetz aus dem Jahr 2006 wurde die Notwendigkeit des Vorhandenseins eines funktionierenden internen Kontroll- und Risikomanagementsystems in der Wirtschaft gestärkt. Über das Universitätsgesetz von 2002, in dem die Finanzautonomie und die universitären Verantwortlichkeiten neu geregelt wurden, griff diese Entwicklung in die österreichischen Universitäten über.

Wie war die Entwicklung in Deutschland? Wie in den anderen Ländern, die infolge der Übernahme des New Public Managements ihren Hochschulen ein größeres Maß an Finanzautonomie häufig verbunden mit der Umsetzung der kaufmännischen Rechnungslegung zuwiesen, wurden vergleichbare Regelungen in die Hochschulgesetze aufgenommen. So heißt es z.B. im § 49 bzw. § 57 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes (NHG): „Auf den Jahresabschluss sind die Vorschriften des Handelsgesetzbuchs über große Kapitalgesellschaften sinngemäß anzuwenden. Auf die Prüfung des Jahresabschlusses sind die Prüfungsgrundsätze des § 53 Abs. 1 Nrn. 1 und 2 des Haushaltsgrundsätzegesetzes (HGrG)

entsprechend anzuwenden.“ Zur Umsetzung dieser gesetzlichen Vorgabe erwarteten die Wirtschaftsprüfer eine Aussage zu wesentlichen Risiken der Hochschule im Lagebericht zum Jahresabschluss. Eine Darlegung, wie die Risiken erhoben und bewertet wurden, erfolgte in der Regel nicht. Dadurch fehlte anders als bei den englischen oder z.B. den Eidgenössisch Technischen Hochschulen der externe Reformdruck auf die deutschen Hochschulen, strukturierte Risikomanagementsysteme zu etablieren, die eine transparente Erfassung und Bewertung der organisationsrelevanten Risiken ermöglicht hätten.

Im Rahmen des vom Stifterverband von 2005 bis 2008 finanzierten Hochschulreformprojekts „Die deregulierte Hochschule“ wurden an der Georg-August-Universität Göttingen Leitlinien und Standards für ein umfassendes Risikomanagement erarbeitet³. Diese wurden anschließend über die gesamte Universität etabliert. Befördert wurde diese Entwicklung durch den Stiftungsrat, insbesondere den Wirtschaftsvertreter, der als Vorstandsvorsitzender eines großen deutschen Energieunternehmens auf einem strukturierten Risikomanagementsystem als Unterstützungsinstrument für die Wahrnehmung der Aufsichtsfunktion bestand. Der Aufbau des im betreffenden Unternehmen umgesetzten Risikomanagements diente als Blaupause für die Strukturierung des Risikofrüherkennungssystems der Göttinger Universität. Erfahrungen der englischen und schweizerischen Hochschulen flossen darüber hinaus in den Umsetzungsprozess ein. Sie lieferten die hochschulspezifischen Aspekte.

³ *Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Leitlinien für die deregulierte Hochschule – Kodex guter Führung, Essen 2008.*

Strukturelemente eines Hochschul-Risikomanagements

Am Anfang eines Risikomanagementsystems steht die Definition des Risikos: Was ist unter diesem Begriff zu subsumieren? Auf welche hochschulrelevanten Sachverhalte bezieht er sich? Das HEFCE hat in seinen Good Practice Guidelines den Risikobegriff so definiert: „The threat or possibility that an action or event will adversely or beneficially affect an organisation’s ability to achieve its objectives.“ Mit dieser Definition wird einerseits eine direkte Verbindung zwischen Risiko und Zielen hergestellt als auch Risiko als Gefahr und Chance betrachtet. Zugespitzt gesagt, bedeutet diese Definition, dass eine Organisation ohne Ziele keine Risiken hat und so auch keines Risikomanagementsystems bedarf.

Ausgehend davon, dass inzwischen alle Hochschulen ein aus ihrem Profil abgeleitetes Spektrum von Zielen, festgehalten in Hochschulentwicklungsplänen oder strategischen Zielvereinbarungen mit dem Ministerium, vorweisen können, besteht auch ein Bedarf eines in die Governance-Prozesse der Hochschule eingebundenen Risikomanagementsystems. Entscheidende Strukturelemente eines Risikomanagementsystems, auf die im Folgenden näher eingegangen wird, sind: Risikopolitik, Aufbauorganisation mit Verantwortlichkeiten, Prozess der Risikoerfassung mit Klassifikation und Bewertung sowie Berichtspflichten und Dokumentationen.

Mit der Risikopolitik legt die Hochschule fest, wie sie grundsätzlich mit Risiken umgehen will. Anders als in der Privatwirtschaft sind in der Hochschule dabei zwei wesentliche Bereiche zu unterscheiden: Wissenschaft und wissenschaftsunterstützende Einheiten, insbesondere die Verwaltung. Während die Wissenschaft aus ihrem Selbstverständnis heraus, neue Erkenntnisse zu erarbeiten, zwangsläufig eine gegenüber wissenschaftsimmanenten Risiken offene Haltung einnimmt, besteht bei

den wissenschaftsunterstützenden Prozessen die Notwendigkeit je nach Situation und Strategie zwischen risikofreudiger oder risikoaverser Herangehensweise abzuwägen. In der Tendenz wird das Ziel bei den operativen, unterstützenden Prozessen jedoch die Vermeidung von Risiken sein. Die Diskussion über die hochschulspezifische Risikopolitik ist ein für die Organisation und ihre Mitglieder wichtiger Einstieg in einen transparenten und reflektierten Umgang mit Risiken. Mittelfristig sollte dies zu einer positiven, im Sinne der Ermöglichung verstandenen Risikokultur führen.

Die Einrichtung eines hochschulweiten Risikomanagements erfordert die Benennung von eindeutig zugeordneten Verantwortlichkeiten über alle Ebenen der Hochschulorganisation. Andernfalls bleibt das Risikomanagement die Aufgabe einzelner und dient lediglich der externen Berichtspflicht gegenüber den Wirtschaftsprüfern im Rahmen des Jahresabschlusses. Wichtig ist eine zentrale Stelle, bei der die Verantwortung für den gesamten Prozess liegt und die die anderen Stellen bei der Erfüllung der Aufgaben, insbesondere der Risikoidentifikation und -bewertung, unterstützt. Beispielsweise kann diese zentrale Funktion in der Stabsstelle Controlling angesiedelt sein. Die zentrale Risikomanagement-Stelle berichtet in der Regel über das Präsidium an das Aufsichtsgremium der Hochschule, Hochschulrat oder Stiftungsrat. An der Georg-August-Universität Göttingen ist auf Betreiben des Stiftungsrates die zentrale Risikomanagement-Stelle vergleichbar der Internen Revision weisungsungebunden und berichtet direkt an den Stiftungsrat. Daneben werden in den dezentralen Organisationseinheiten sowohl Fakultäten bzw. Fachbereichen als auch Wissenschaftsadministration Risikobeauftragte benannt, denen die Umsetzung des Risikomanagementprozesses in ihrem Organisationsbereich obliegt. Die allgemeine Akzeptanz

des Risikomanagements hängt ganz wesentlich von den dezentralen Risikobeauftragten ab. Insbesondere in der Einführungsphase sind sie die Multiplikatoren, die das Verständnis für Risiken und den strukturierten Umgang mit diesen in die Organisation tragen. Hilfreich in dieser Phase sind regelmäßige Treffen aller Risikobeauftragten mit der zentralen Risikomanagement-Stelle, um in einem lernenden Prozess ein gemeinsames Verständnis der hochschulspezifischen Risikosituation zu entwickeln. Auch bei einem etablierten Risikomanagementsystem ist ein Austausch in der Runde aller Risikobeauftragten in größeren, regelmäßigen Abständen für die Weiterentwicklung förderlich und trägt zur Herausbildung einer allgemeinen Risikokultur bei.

Zur hochschulübergreifenden Begleitung des Risikomanagementprozesses und strategischen Ausrichtung dient ein Risikoausschuss, der vom Kanzler bzw. Vizepräsidenten für Finanzen und Verwaltung geleitet werden sollte. Weitere Mitglieder sollten aus den Fakultäten bzw. Fachbereichen und dem Kreis der Führungskräfte der Wissenschaftsadministration kommen. Die Größe des Gremiums hängt sicherlich von der jeweiligen Hochschule ab. Über den Kanzler bzw. Vizepräsidenten ist der gesamte Prozess des Risikomanagements wiederum in die Hochschulleitung eingebunden. Durch die Benennung verschiedener Ebenen der Verantwortlichkeiten ergibt sich eine Integration des Risikomanagements in die allgemeine Governance-Struktur der Hochschule.

Über die Struktur der Verantwortlichkeiten bildet sich der Prozess der Risikoerfassung, -bewertung, Festlegung von Gegenmaßnahmen und Dokumentation ab. Zentral für den gesamten Risikomanagementprozess sind die in den einzelnen Organisationseinheiten oder nach Aufgabenclustern zuständigen Risikobeauftragten: Sie identifizieren vor dem Hintergrund der Ziele der Hochschule mögliche Risiken innerhalb ihres

Aufgabenbereichs, z.B. Studienangelegenheiten oder Gebäudemanagement. Für die identifizierten Risiken ist anschließend eine Bewertung nach Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit vorzunehmen. Hier stellt sich bei Hochschulen die Problematik, dass sich die (neu ernannten) Risikobeauftragten häufig mit der Einschätzung einer möglichen Schadenshöhe schwertun. Dies ist einerseits bedingt durch die Mischung aus monetär quantifizierbaren und nicht-quantifizierbaren Risiken, andererseits durch fehlende Erfahrung mit betriebswirtschaftlichen Methoden. Wie bereits oben erwähnt, ist es deshalb für eine erfolgreiche Umsetzung des Risikomanagements entscheidend, dass in der Einführungsphase durch Workshops der Beteiligten ein gemeinsames Risikoverständnis und eine Bewertungssystematik entwickelt wird. In der Regel werden für die Festlegung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadenshöhe Skalenbereiche von sehr niedrig bis sehr hoch definiert. Damit lassen sich auch nicht-quantifizierbare Risiken in ein vergleichendes Bewertungsmodell übertragen. Im gesamten Risikomanagementprozess erfordert der Prozessschritt der Risikobewertung den höchsten Grad an Kommunikation zwischen den Risikobeauftragten und der zentralen Risikomanagement-Stelle. Ohne ein gemeinsames Verständnis des Bewertungsprozesses, der je nach Größe und Typ der Hochschule unterschiedlich sein wird, ist eine Vergleichbarkeit der einzelnen Risiken nicht gegeben. Das Risikomanagement würde dann seine Steuerungsfunktion verlieren.

Auf Basis der Analyse und Bewertung erfolgt die Benennung von möglichen Gegenmaßnahmen. Darunter sind alle Aktivitäten zur Beeinflussung eines Risikos zu verstehen. Die Maßnahmen betreffen entweder die Überwälzung des Risikos auf einen Dritten oder die Verminderung des Schadensausmaßes bzw. der Eintrittswahrscheinlichkeit oder die Ver-

meidung des Risikos aufgrund eines Verzichts des risikobehafteten Verhaltens. Bei einer Vielzahl von Risiken wird aber eine explizite Festlegung von Gegenmaßnahmen oder auch der Verzicht auf das risikobehaftete Verhalten aufgrund der Ziele und des gesetzlichen Auftrags der Hochschule nicht möglich sein. Hier ist das Risiko als inhärent zu tolerieren. Ungeachtet dessen ist bei diesen Risiken – wie auch bei allen anderen – die (erstmalige) strukturierte Erfassung und damit deren Sichtbarwerdung positiv hervorzuheben.

Für die weitere Verfolgung der Risiken und deren Beobachtung ist eine Definition von Frühwarnindikatoren hilfreich. Dies sind geeignete Parameter zur Messung der Risikoveränderung. Nicht in jedem Fall kann dieser Anspruch in sinnvoller Weise erfüllt werden. Darin zeigt sich nochmal die Bedeutung der Risikobeauftragten, die für ihren jeweiligen Aufgabenbereich und damit Risikobereich ein gutes Gespür der hochschulinternen und –externen Gesamtsituation benötigen. Automatisierte Algorithmen können diese Aufgabe im komplexen Wirkungsfeld der Hochschulen nicht übernehmen.

Die Dokumentation jedes einzelnen Risikos ergibt sich so über den Prozess in standardisierter Form in einem – sinnvollerweise elektronischen – Risikokennblatt. Über die zentrale Risikomanagement-Stelle werden die Einzeldokumentationen zu einem hochschulübergreifenden Gesamtbericht zusammengeführt. In der Regel erfolgt die Aktualisierung der Risiken und damit des Gesamtberichts halbjährlich oder jährlich. Ein halbjährlicher Rhythmus – insbesondere in der Einführungsphase – fördert die zu etablierende Risikokultur und stärkt das Bewusstsein dafür, dass das Risikomanagement ein fortlaufender Prozess ist. Über die Möglichkeit der ad-hoc-Berichterstattung bei gravierender Risikoverschärfung oder Neuerfassung eines relevanten Risikos wird dieses Bewusst-

seins zusätzlich gefördert. Die Berichterstattung erfolgt intern, wie bereits erwähnt, in der Regel über das Präsidium an den Hochschulrat oder Stiftungsrat. Die aus dem Handelsgesetzbuch abgeleiteten externen Anforderungen, wie die Berichterstattung im Rahmen des Jahresabschlusses, lassen sich aus dem Risikomanagementsystem beinahe als „Abfallprodukt“ ableiten.

Die erfassten Risiken können dabei nach Handlungsfeldern klassifiziert werden. Diese handlungsorientierte Klassifikation unterstützt bereits die Risikobeauftragten bei der Identifikation potentieller Risiken. Sie bildet sozusagen ein hochschulspezifisches Erhebungsraster. Handlungsfelder wie Lehre und Forschung betreffen sicherlich jede Hochschule, aber auch der Betrieb der Gebäude, IT-Versorgung, Verwaltungsprozesse oder Finanzen sind relevante Risikobereiche, die von jeder Hochschule in den Blick zu nehmen sind.

Erfahrungen mit Risikomanagementsystemen und ihr Potenzial

Inzwischen kann auf eine über zehnjährige Erfahrung mit dem Instrument des Risikomanagements an deutschen Hochschulen zurückgeblickt werden, wobei einzelne sehr früh dieses Instrument in einer – wie oben dargestellt – strukturierten Form eingeführt haben und andere sich noch in einer Übergangsphase befinden. Wie immer können diejenigen, die sich erst später auf den Weg gemacht haben, von den Erfahrungen der anderen lernen. Gerade bei den ersten Praxisbeispielen zeigte sich, dass zunächst eine Verständnisklärung des Risikobegriffs maßgeblich war, um von einem als defensiv und negativ konnotierten Instrument in Richtung eines positiven Elements zur Steuerungsunterstützung zu ge-

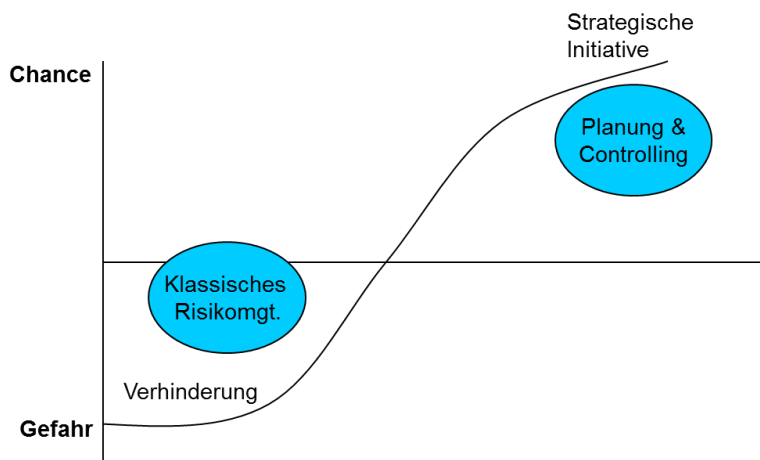
langen. Vielfach wurden Risiken benannt, um sich vor möglichen Haftungsansprüchen bei Fehlverhalten oder Zielverfehlung im operativen Betriebsprozess zu schützen. Beispiele dafür waren das Nichteinhalten von Abgabeterminen aufgrund möglicher Krankheit oder das generelle Risiko von menschlichen Fehlern in Verwaltungsprozessen. Diese „Risiken“ gehören aber in den allgemeinen, operativen Verantwortungsbereich der jeweiligen Führungskraft und nicht in ein hochschulweites Risikomanagementsystem. Das Risikomanagement befreit einen nicht von der Verantwortung. Auf Seiten der dezentralen, wissenschaftlichen Einheiten wurden Einzelrisiken teilweise zu einem Globalrisiko zusammengefasst, indem die Hochschulleitung als das maßgebliche Risiko für alle Entwicklungen im wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Bereich ausgemacht wurde. Nur durch intensive Kommunikation lässt sich eine Klärung dieses Risikoverständnisses herbeiführen und so ein reflektierter Umgang mit Risiken befördern. Daraus kann eine konstruktive, organisationspezifische Risikokultur entstehen.

Die potentiellen Risiken, die in den Risikoberichten verschiedener Hochschulen zu finden sind, sind größtenteils nicht überraschend und häufig von Hochschule zu Hochschule mit einzelnen hochschulindividuellen Abstrichen übertragbar. Es finden sich dort Risiken zur Hochschulfinanzierung – in den letzten Jahren verstärkt durch das Wachstum der befristeten Sonderprogramme – sowie Risiken hinsichtlich Studienanfängerzahlen und Drittmitteln sowie operative Risiken bedingt durch rechtliche Rahmenänderungen. Ein Risiko, das erst in den letzten Jahren – überspitzt gesagt – seinen Siegeszug angetreten hat, ist das Reputationsrisiko. Die wachsende Bedeutung des Reputationsrisikos ergibt sich aus den bundesweiten Exzellenzwettbewerben sowie der Ausweitung internationaler Rankings und deren Bedeutung z.B. auch für die Studienortwahl internationaler Studierender. Damit hat das Reputationsrisiko

nicht mehr nur eine immaterielle, sondern ebenso eine – häufig schwer zu kalkulierende – monetäre Komponente. Gleichzeitig ist Reputation schwer zu „steuern“, da sie das gesamte Aufgabenspektrum einer Hochschule umfasst. So können politisch kritische Aussagen einzelner Hochschullehrerinnen oder Hochschullehrer oder wissenschaftliches Fehlverhalten von Einzelpersonen durch gezielte Berichterstattung schnell zu einem medialen „Super-GAU“ für eine Hochschule werden. Das Risikomanagement kann dies sicherlich nicht verhindern. Es schafft aber die Voraussetzungen, um sich strukturiert und kontinuierlich mit solchen Risiken auseinanderzusetzen sowie gezielte Vorkehrungen, z.B. im Sinne eines Krisenmanagements, für den Risikoeintritt zu treffen und so den Reputationsschaden zu begrenzen.

Beim gesamtem Prozess der Implementierung und Konsolidierung des Risikomanagements sollte einem bewusst sein, dass es sich nicht um ein System handelt, bei dem über mathematische Formeln Risikoschadenshöhen und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten exakt bestimmt werden können. Der menschliche Faktor in Gestalt der Erfahrungen und Einschätzungen der Risikobeauftragten bleibt ausschlaggebend. Das Risikomanagement unterstützt in formalisierter und strukturierter Form die Risikobeauftragten bei ihrer Aufgabe, eine realistische Risikolandkarte der Hochschule zu erstellen. Diese Risikolandkarte soll in pragmatisch-strukturierter Weise die bekannten Risiken der Hochschule abbilden, um den Entscheidungsorganen als Steuerungsinstrument bei der frühzeitigen Festlegung von Maßnahmen zu dienen oder eine transparente Entscheidung beim bewussten Eingehen eines Risikos, z.B. als Chance zur besseren Zielerreichung, zu ermöglichen. Langfristig kann sich das Risikomanagement dann von einem Instrument zur Gefahrenabwehr (compliance driven) hin zu einem integrierten Part einer Strategischen Planung (innovation driven) weiterentwickeln (s. Abb.). Dies entspräche

der hochschulischen, organisationellen DNA in weitaus stärkerem Maße. Zudem wäre damit eine Voraussetzung zur Etablierung einer auf Innovationsermöglichung ausgerichteten Risikokultur geschaffen.



Auf die Ausgangsfrage zurückkommend lässt sich zusammenfassend sagen, dass die Hochschulen durch die Übertragung weitreichender finanzieller und organisatorischer Befugnisse ein Eigeninteresse daran haben, ein ihren Bedürfnissen adäquates Risikomanagement zu etablieren. Dies stärkt die Position der Hochschulen gegenüber externen Eingriffen, z.B. bei der Begründung von finanziellen Rücklagen zur Risikoabsicherung. Es zeigt den verantwortungsbewussten Umgang mit der übertragenen Autonomie. Dieser Autonomieanspruch wird freilich nicht nur „verwaltet“, sondern im politisch gewünschten Maße ausgefüllt, um zur innovativen Weiterentwicklung der Hochschule beizutragen. Damit gewinnt ‚risk‘ an ‚fun‘.

Literatur

Beck, Ulrich: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt a.M. 1986.

Dembeck, Heinrich: Hochschulische Risikoarten, in: Dembeck/Heinemann/Schaarschmidt (Hg.), Finanzmanagement konkret – Handreichung für Praktiker, Baden-Baden 2013, S. 105-120.

Güttner, Andrea/ Manthe, Rainald: Risikomanagement? Rücklagenmanagement und Finanzplanung an deutschen Hochschulen, CHE Arbeitspapier Nr. 162, Dezember 2013.

Higher Education Funding Council (HEFCE): Risk management in higher education – A guide to good practice, prepared for HEFCE by PricewaterhouseCoopers, Februar 2005.

Huber, Christian: Risks and Risk-based Regulation in Higher Education Institutions, paper presented to the 30th Annual EAIR Forum, August 2008, Copenhagen.

Kreysing, Matthias: Risikomanagement an der Universität Göttingen, 2010 [https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/agfortbildung/10_10_29_kreysing.pdf].

Scott, Peter: Compliance and Creativity: Dilemmas for University Governance, in: European Review, Vol. 26, Supplement Nr. 1, Februar 2018, S. 35-47.

Söder-Mahlmann, Joachim/ Möller, Björn: Vorschläge zur Gestaltung eines effizienten hochschuladäquaten Risikomanagements – Handlungsempfehlungen: Risikomanagement, zusammen mit dem Kanzlerarbeitskreis Hochschulfinanzierung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands, HIS HE März 2018.

Weisungen des ETH-Rates über das Risikomanagement der ETH und der Forschungsanstalten (2006).

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub

universitäts
bibliothek

Erschienen in: Das akademische Unternehmen / Hrsg.: Michael Strotkemper, Volker Breithecker, Stefan Heinemann.

Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/70603

URN: urn:nbn:de:hbz:464-20200110-163711-8

Alle Rechte vorbehalten.