

Jens Engelke

Auch „weiche“ Risikofaktoren berücksichtigen

Strategisches Risikomanagement an Hochschulen – ein Praxisbericht



Als „Erbsenzählerei“ sollte die Identifikation von Risikofaktoren nicht abgetan werden. Circa 40 Prozent der in der Studie genannten Einzelrisiken sind auf „weiche“ Faktoren zurückzuführen.

Foto: Sigrid Rossmann/pixelio

„Gegenwärtig bereiten sich zahlreiche staatliche Hochschulen auf eine Phase mit einer absehbar verringerten Hochschulfinanzierung vor. So wird die verfassungsrechtlich geregelte ‚Schuldenbremse‘ ebenso Auswirkungen zeigen wie das Auslaufen des Hochschulpakts 2023.“

Ein systematisch betriebenes Risikomanagement ist für eine strategisch ausgerichtete Steuerung einer Hochschule mittlerweile unerlässlich. Sollte eine Hochschule – neben den üblichen finanziellen Risiken – auch „weiche“ Risikofaktoren in das Risikomanagement einbeziehen?

Die Finanzierung staatlicher Hochschulen wird in den kommenden Jahren unverändert Anlass für Diskussionen sein. Gegenwärtig bereiten sich zahlreiche staatliche Hochschulen auf eine Phase mit einer absehbar verringerten Hochschulfinanzierung vor. So wird die verfassungsrechtlich geregelte „Schuldenbremse“ ebenso Auswirkungen zeigen wie das Auslaufen des Hochschulpakts 2023. In Anbetracht dieses zu erwartenden Szenarios kommt einem strategisch angelegten Risikomanagement zentrale Bedeutung zu für die finanzielle Bestandssicherung von staatlichen Hochschulen (Güttner et al. 2014).

Ein systematisch betriebenes Risikomanagement ist für eine strategisch ausgerichtete Steuerung einer staatlichen Hochschule mittlerweile von zentraler Bedeutung. Es ist bislang üblich, das Risikomanagement primär auf Bestandteile des Haushalts zu beziehen (monetär bewertbare Risikofaktoren), um finanziellen Risiken, wie jährlichen Finanzzuweisungen in variierenden Höhen, zu begegnen. Darüber hinaus stellt sich die Frage, in welchem Maße nicht beziehungsweise kaum monetär bewertbare Risikofaktoren („weiche“ Risikofaktoren) von Hochschulangehörigen als relevant oder gar prioritär angesehen werden. Als „weiche“ Risikofaktoren gelten insbesondere wissenschaftliches Fehlverhalten, Unregelmäßigkeiten in der formalen Durchführung der Lehre, uneinheitliches Verständnis von Qualität der Lehre, Ausfall von Mitarbeitern in Schlüsselfunktion, als negativ wahrgenommenes hochschulisches Arbeitsklima sowie Akzeptanzverlust in der Gesellschaft.

Im Folgenden wird per Praxisbericht dargestellt, in welchen Projektphasen die Einführung eines Risikomanagements an der Hochschule für Bildende Künste Dresden (HfBK) erfolgte und in welchem Maße dabei die Einbeziehung „weicher“ Risikofaktoren stattfand.

Erste Projektphase: Risikoanalyse

Zu Projektbeginn erfolgte die adäquate Festlegung der Teilnehmenden an den Projekt-Workshops (Holt et al. 2011). Es wurden Akteure aus unterschiedlichsten Arbeitsbereichen einbezogen, um alle relevanten Risikobereiche der Hochschule zu erfassen. Vertreter des Rektorats, der Fakultäten sowie der Verwaltung (Haushalt, Finanzen, Innerer Dienst, Bauangelegenheiten, Arbeits- und Umweltschutz, Studienangelegenheiten, Öffentlichkeitsarbeit, Werkstätten) wurden zu Projekt-Mitwirkenden. Weiterhin wurden die erforderlichen strategischen Zielsetzungen für das Risikomanagement festgelegt und das Risikoverständnis der Hochschule definiert. Dieses umfasste ausdrücklich auch „weiche“ Risikofaktoren.

Zur Identifizierung und Definition der für die Hochschule relevanten externen und internen Risiken wurden zwei Methoden der Risikoidentifizierung angewandt. Einerseits trugen sämtliche Mitwirkenden der Hochschule die wichtigsten Risiken aus ihren jeweiligen Arbeitsbereich zusammen. Es wurde explizit berücksichtigt, dass auch Risiken aus dem künstlerischen und wissenschaft-

lichen Arbeitskontext umfassend Berücksichtigung fanden. Zum zweiten bewertete die interdisziplinär zusammengesetzte Arbeitsgruppe – bestehend aus Wissenschaftlern und Künstlern beider Fakultäten sowie Mitarbeiter aus verschiedenen Arbeitsbereichen der Hochschuladministration – eine vorbereitete Liste mit neun Risikodimensionen sowie 63 zentralen Risiken für Hochschulen in Bezug auf ihre Eintrittshäufigkeit sowie ihre Auswirkungen auf die Hochschule. Im Ergebnis dieser beiden Analyse-Tools wurden verschiedene Einzelrisiken als prioritär ermittelt. Diese wurden zu Risiko-Clustern zusammengefasst.

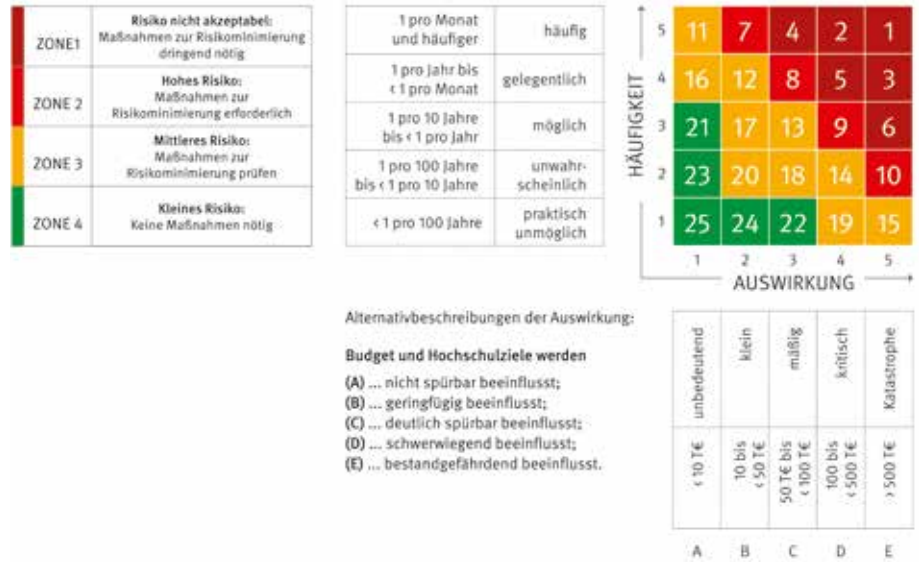


Abb. 1: Risikolandkarte (Härtsch et al. 2009)

Beide Analyse-Tools trugen der Erwartung der Hochschule Rechnung, dass – neben den finanziellen Risiken – ebenso auch „weiche“ Risikofaktoren sowie hochschulexterne Faktoren umfassend in die Risikoidentifizierung einfließen. In diesem Zusammenhang ist bemerkenswert, dass die Mitwirkenden der Hochschule unter anderem „weiche“ Risikofaktoren nannten, welche sich in keiner Weise ursächlich der Hochschule zurechnen lassen. So habe beispielsweise das Image der Stadt Dresden in den vergangenen Monaten erheblich gelitten, was zu einer geringeren Studienplatznachfrage führe beziehungsweise führen könne. Weiterhin betonten die Mitwirkenden, welche hohe Bedeutung das wahrgenommene Arbeitsklima für die Leistungsbereitschaft der Hochschulbeschäftigten habe.

In einem nächsten Schritt erfolgten die Definitionen beziehungsweise Risikobeschreibungen der relevanten externen und internen Risiken sowie deren Risikobewertung und -gewichtung. Diese Schritte mündeten in einer Zuordnung der zentralen Risiken zu einer Risikolandkarte, welche sich – ohne Bezugnahme auf Einzelrisiken – wie in Abbildung 1 darstellt.

Jedes Einzelrisiko wurde anhand von „Eintrittshäufigkeit“ und „Auswirkung“ bewertet, hierbei jeweils von 1 (minimale Ausprägung) bis 5 (maximale Ausprägung). Da sich Auswirkungen nicht durchgängig in monetären Größen messen lassen, wurde zusätzlich eine Bewertung der Auswirkung ermöglicht durch den Einfluss des Risikos auf „Budget und Hochschulziele“.

In der oben dargestellten Risikolandkarte stellen die Risiken von Feld 1 die größten Risiken dar, von Feld 25 die geringsten Risiken. Die Identifikation, Beschreibung, Bewertung und Gewichtung der Risiken führte letztlich zu einem definierten Risiko-Portfolio mit einer konkret ermittelten Anzahl von Risiken, welche für die Hochschule von Bedeutung sind.

Das Risiko-Portfolio benannte im Einzelnen die folgenden Elemente und stellte eine erweiterte Beschreibung der aktuellen und absehbar zukünftigen Risiken der Hochschule inklusive deren Bewertung und Gewichtung dar: Risiko-Nummer, Betitelung des Einzelrisikos, Beschreibung des Einzelrisikos, Feldnummer innerhalb der Risikolandkarte (Feld 1 bis Feld 25), arithmetisches Mittel und Standardabweichung der Bewertung der „Eintrittshäufigkeit“ sowie der Bewertung der „Auswirkung“.

Das Risiko-Portfolio umfasste in circa 40 Prozent der genannten Einzelrisiken jene, welche auf „weiche“ Faktoren zurückzuführen waren. Dieser relativ hohe Anteil an „weichen“ Faktoren spiegelte ein ausgeprägtes Bewusstsein der Mitwirkenden der Hochschule wider für die Bedeutung von nicht beziehungsweise kaum monetär bewertbaren Risikopotenzialen.

Stichwörter
Risikomanagement
Deregulierte Hochschule
Rücklagenmanagement
Finanzplanung
Weiche Risikofaktoren



Jens Engelke, Senior-Projectmanager bei CHE Consult, war zuvor Präsident einer privaten Hochschule sowie Geschäftsführer des Hochschulträgers.

Foto: CHE Consult

Zweite Projektphase: Erarbeitung eines Risikomanagement-Handbuches

Zum Ende der ersten Projektphase wurden die Risiken des Risiko-Portfolios ausführlich beschrieben, bewertet und gewichtet. Die zweite Projektphase setzte hier an mit einer Prozessanalyse. Diese bildete jeweils eine systematische Vorgehensweise für eine lösungsorientierte Maßnahmenentwicklung im Umgang mit dem betreffenden Risiko ab. Im Zuge dieser Prozessanalyse wurden unter anderem Fragen zu Prozessverantwortlichkeit, -beteiligten, -auslösern, -durchführung, -dokumentation, -zielen sowie Korrekturmaßnahmen für die betreffenden Einzelrisiken beantwortet.

Die Ergebnisse des bisherigen Projektverlaufs wurden in einen „Bewertungs- und Maßnahmenbogen Einzelrisiko“ überführt. Dieser enthielt – neben den oben genannt ermittelten Analyse- und Prozessangaben – die Ergebnisse einer durchgeführten Analyse der Wirkungs-Ursache-Zusammenhänge für die einzelnen Risiken.

Anschließend erfolgte die Festlegung von Messindikatoren und -methoden für die Risiken. Zusätzlich war die Erstellung eines Maßnahmen-Portfolios pro Einzelrisiko erforderlich. Hierbei wurden Maßnahmen zum Umgang mit den Risiken, Festlegung von Erfassungs-, Bewertungs- und Dokumentationspflichten sowie Verantwortlichkeiten definiert.

Ebenso wurden die pro Risiko anzuwendenden Strategien des Risikomanagements (Risikovermeidung, Risikoverminderung, Risikoüberwälzung, Risikoakzeptanz) im „Bewertungs- und Maßnahmenbogen Einzelrisiko“ festgehalten.

Sämtliche Angaben pro Risiko wurden somit in dem oben genannten „Bewertungs- und Maßnahmenbogen Einzelrisiko“ zusammengefasst. Die Summe aller prioritären Risiken wird Bestandteil eines Risikomanagement-Handbuches an der Hochschule sein, welches zusätzlich eine konzeptionelle Fundierung umfasst, Angaben zur Durchführung einer künftigen, regelmäßigen Risiko-Inventarisierung beinhaltet sowie eine Risikoereignis-Historie („Risiko-Logbuch“) ermöglicht.

Bei der Erstellung der „Bewertungs- und Maßnahmenbögen Einzelrisiko“ wurde offensichtlich, dass der Umgang mit den Risiken, die Festlegung von Erfassungs-, Bewertungs- und Dokumentationspflichten sowie Verantwortlichkeiten für „weiche“ Faktoren zumeist weniger eindeutig ist als für monetär bewertbare Risiken. Dennoch gelangen jeweils klare Zuordnungen, wodurch der zielgerichtete Umgang auch mit den „weichen“ Risikofaktoren erst ermöglicht wurde.

Dritte Projektphase: Umsetzung eines strategischen Risikomanagements

Die folgenden Empfehlungen erfolgten zum Ende des Projektes und zielen auf eine konsequente Umsetzung der Projektergebnisse. Es handelt sich um Empfehlungen, welche kurz-, mittel- wie auch langfristig Wirksamkeit entfalten und zu einer systematischen Einbindung des Risikomanagements in die Strategie der Hochschule beitragen.

- ◆ Es sollte ein **Risikomanagement-Verantwortlicher** ernannt werden. Dieser ist operativ verantwortlich für den gesamten Prozess des kontinuierlichen Risikomanagements inklusive Risikoüberwachung. Darüber hinaus ist es Aufgabe eines jeden Hochschulangehörigen, aktiv mit den Risiken des eigenen Arbeitsbereiches umzugehen und den Risikomanagement-Verantwortlichen im Falle von vermuteten oder tatsächlichen Risiken pro-aktiv und frühzeitig einzubeziehen.
- ◆ Zum Zeitpunkt der **Risikoinventarisierung**, das heißt Neubewertung von Risiken, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten sowie eventuelle Ersterfassung von Risiken, gilt es, sämtliche Angaben in den Einzelrisiko-Bewertungsbögen auf Plausibilität, Korrektheit und Vollständigkeit zu überprüfen.

Literatur:

Erhardt, M./Meyer-Guckel, V./Winde, M. (Hrsg.), Leitlinien für die deregulierte Hochschule, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen 2008, S.125-128.

Güttner, A./Manthe, R., Risikomanagement? Rücklagenmanagement und Finanzplanung an deutschen Hochschulen, Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), Arbeitspapier 162, Gütersloh 2014.

Härtsch, N./Müller, R., Risk Management an Hochschulen, Zürich/St. Gallen 2009.

Holt, T. von/Koch, C., Konzeptheft Chancen- und Risikomanagement, Bank für Sozialwirtschaft, 3. Auflage, Köln 2011.

- ◆ Die **Risikoberichterstattung** erfolgt in der Regel sowohl im Binnen- wie auch Außenverhältnis. Die Hochschulleitung sollte regelmäßig – einmal jährlich neben eventuellen Risiko-„Notfällen“ – über die Risikoentwicklungen informiert werden. Im Außenverhältnis ist das Ministerium einmal pro Jahr in Form eines fortgeschriebenen Risikoberichtes über die Umsetzung des Risikomanagements an der Hochschule auf einen aktuellen Stand zu bringen. Die Risikoberichterstattung, basierend auf dem „Risiko-Logbuch“, dient im Binnen- wie im Außenverhältnis der Vermittlung einer realistischen Einschätzung der Risiken sowie dem Umgang mit ihnen.
- ◆ Die Einführung eines systematischen Risikomanagements ist gleichbedeutend mit dem Beginn eines kontinuierlichen Prozesses. Im Rahmen des Risikomanagements gilt es, fortlaufend die Risiken selbst sowie Gegenmaßnahmen mit ihren determinierenden Faktoren zu überwachen und gegebenenfalls zu ändern. Der Risikoverantwortliche wird im Verlauf von mehreren Risikoperioden feststellen, welche Prozesse erfolgreich – das heißt, zielgerichtet und aufwandsangemessen – umsetzbar sind, und welche Prozesse der Anpassung bedürfen, um eine angemessene Aufwand-Nutzen-Relation zu bewirken. Auch für die **Überprüfung der Prozesse** empfiehlt sich eine grundsätzliche Festlegung eines festen Review-Zeitraumes, beispielsweise kontinuierlich der gleiche Monat in jedem Kalenderjahr.
- ◆ Die Erwartungen und strategischen Zielsetzungen der Hochschule für das Risikomanagement umfassen die Etablierung eines **Frühwarnsystems**, welches im Rahmen des Controllings aufgebaut werden soll. Hierdurch ist es möglich, den betreffenden Hochschulbereichen frühzeitig Informationen zu Risiken bereitzustellen. Diese stellen die Basis dar für das Einleiten von möglichst kurzfristigen Gegenmaßnahmen (Erhardt et al. 2008).
- ◆ Ebenso ist es im Sinne der Hochschule, das Risikomanagement mit dem **Hochschulentwicklungsplan** zu verknüpfen. Hierdurch wird die Basis für eine konzertierte, wirksame und zielgerichtete Umsetzung der Hochschulstrategie unter Berücksichtigung aller relevanten Risikofaktoren geschaffen.
- ◆ Es empfiehlt sich, den „**weichen**“ **Risikofaktoren** die gleiche Aufmerksamkeit zu schenken wie den monetär bewertbaren Risikofaktoren, um ein ganzheitliches Hochschul-Risiko-Portfolio erstellen zu können. Dieses berücksichtigt unter anderem den mittel- und langfristig wirksamen Faktor „Reputation der Hochschule“. Dieser wiederum steht langfristig in Interdependenz zu monetär bewertbaren Faktoren wie Haushalt, Drittmittelvolumen sowie Auftragsforschung.

Fazit

Ein systematisch betriebenes Risikomanagement stellt ein essentielles Element für eine strategisch ausgerichtete Steuerung einer Hochschule dar. Es ist möglich, Risikomanagement ausschließlich auf monetär bewertbare Faktoren zu beziehen.

Hochschulen sollten das Risikomanagement jedoch unverzüglich ausweiten und auch „weiche“ Risikofaktoren – wie beispielsweise wissenschaftliches Fehlverhalten, Unregelmäßigkeiten in der formalen Durchführung der Lehre, uneinheitliches Verständnis von Qualität der Lehre, Ausfall von Mitarbeitern in Schlüsselfunktion, als negativ wahrgenommenes hochschulisches Arbeitsklima sowie Akzeptanzverlust in der Gesellschaft – in die Risikobetrachtung einbeziehen, da diese für die mittel- und langfristige Bestandssicherung der Hochschule von vergleichbar großer Bedeutung sind wie die Finanzausstattung.

Die frühzeitige und konsequente Berücksichtigung von Faktoren wie „Reputation der Hochschule“ und „Arbeitsklima“ bietet einen geeigneten, strategierelevanten Schlüssel, um diese Risikofaktoren zu Attraktivitätsfaktoren einer Hochschule zu wandeln.

» **Hochschulen sollten das Risikomanagement jedoch unverzüglich ausweiten und auch ‚weiche‘ Risikofaktoren [...] in die Risikobetrachtung einbeziehen, da diese für die mittel- und langfristige Bestandssicherung der Hochschule von vergleichbar großer Bedeutung sind wie die Finanzausstattung.**

Kontakt:

Jens Engelke
Senior-Projektmanager
CHE Consult GmbH
Warschauer Straße 32
10243 Berlin
Tel.: +49 30 2332 26714
Fax: +49 30 2332 26715
E-Mail: Jens.Engelke@che-consult.de
www.che-consult.de