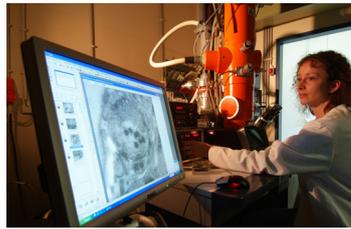




GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT
GÖTTINGEN



Georg-August-Universität Göttingen

Risikomanagementkonzept



Dieses Dokument stellt den Risikomanagementprozess der Universität Göttingen transparent und verbindlich dar und dient somit als Kommunikations- und Informationsmittel für alle Beteiligten. Wie das gesamte Risikomanagement unterliegt auch dieses Dokument einer beständigen Weiterentwicklung.

Herausgeber:
Abteilung Finanzen und Controlling
Bereich Controlling
Verantwortlich: Sascha Thoma

Stand: September 2022

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage.....	2
1.1. Die Universität Göttingen in der Trägerschaft einer Stiftung Öffentlichen Rechts.....	2
1.2. Strategische Zielsetzung der Stiftungsuniversität	2
2. Zielsetzung des universitätsinternen Risikomanagements	3
3. Risikopolitik	4
4. Grundlagen.....	4
4.1. Risiko.....	4
4.2. Risikomanagement	5
5. Elemente des universitätsinternen Risikomanagements.....	6
5.1. Struktur des Risikomanagements.....	6
5.1.1. Zentrale und dezentrale Struktur im Überblick	6
5.1.2. Zentrales Risikomanagement	7
5.1.3. Risikobeauftragte.....	7
5.1.4. Risikobeauftragten-Forum und Universitätsrisikoausschuss.....	7
5.2. Prozess.....	8
5.2.1. Permanenter Risikomanagementprozess	8
5.2.2. Risikoerfassung	9
5.2.3. Risikobewertung	10
5.2.3.1. Risikoklassen	11
5.2.3.2. Risikoeintrittswahrscheinlichkeit	12
5.2.3.3. Risikotendenz.....	12
5.2.3.4. Risikokommentierung.....	12
5.2.4. Risikobewältigung	13
5.2.5. Risikocontrolling.....	13
5.2.6. Risikoreporting.....	13
Frühwarnung.....	15
5.3. Prüfung des Risikomanagementsystems	15
5.4. Ursachenanalyse im Schadenfall.....	15
Anhang	16
Gliederung Risikobericht	16
Glossar	17
Literaturverzeichnis	18

1. Ausgangslage

1.1. Die Universität Göttingen in der Trägerschaft einer Stiftung Öffentlichen Rechts

Die Universität Göttingen ist mit Wirkung vom 1. Januar 2003 in die Trägerschaft einer Stiftung Öffentlichen Rechts überführt worden. Per Landesgesetz und Errichtungsverordnung wurden die Liegenschaften auf die Trägerstiftung übertragen und bilden den Stiftungsgrundstock. Aufgrund der Besonderheiten der Krankenversorgung und der Krankenhausbuchführungsverordnung wurden die Krankenversorgung und die Medizinische Fakultät mit einem Teilvermögen ausgestattet und bilden einen eigenverantwortlichen Wirtschaftskreislauf. Die Einführung des nachstehend beschriebenen Risikomanagements beschränkt sich daher auf die Universität Göttingen ohne den Bereich Universitätsmedizin. Im Nachfolgenden wird von der Stiftungsuniversität Göttingen gesprochen.

Die Stiftungsuniversität Göttingen hat ein kaufmännisches Rechnungswesen eingeführt und bilanziert gemäß § 57 Abs. 2 Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG) unter sinngemäßer Anwendung der Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) über große Kapitalgesellschaften sowie entsprechender Anwendung der Prüfungsgrundsätze des § 53 Abs. 1 Nr. 1 und 2 Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG). Besondere Bilanzierungssachverhalte ergeben sich aus der niedersächsischen Bilanzierungsrichtlinie für Hochschulen, die für die Stiftungsuniversität bindend ist. Als Stiftungsuniversität genießt die Universität Göttingen gegenüber konventionell geführten Hochschulen ein besonderes Maß an Autonomie insbesondere bei Berufungen, Personal-, Liegenschafts- und Finanzangelegenheiten. Aufgrund der erhöhten wirtschaftlichen Eigenständigkeit und der Eigenverantwortlichkeit, sich im wissenschaftlichen Wettbewerb aus eigener Kraft zu bewähren, ist es notwendig, ein universitätsinternes Risikomanagement zu betreiben.

Seit der Einführung des Risikomanagements im Jahr 2006 wird das Konzept kontinuierlich angepasst und weiterentwickelt, um den aktuellen Anforderungen der Stiftungsuniversität an ein effektives Risikomanagement Rechnung zu tragen.

Die Stiftungsuniversität – ohne den Bereich Universitätsmedizin – hatte 2018 über 27.500 Studierende und rund 5.500 Beschäftigte (ohne studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte) darunter 372 Professor*innen in 12 Fakultäten. Der Grundstock umfasst Gebäude und Grundstücke mit einer Bewertung von rund 350 Millionen Euro. Die Erträge nach Jahresabschluss umfassen rund 527 Millionen Euro, darunter Drittmittel erträge in Höhe von rund 108 Millionen Euro.

1.2. Strategische Zielsetzung der Stiftungsuniversität

Die Georg-August-Universität Göttingen steht für Spitzenleistung in Forschung und forschungsorientierter Lehre. Dies erfordert die Ausrichtung an internationalen Standards und die Beteiligung an einem offenen und weltweiten Wettbewerb um die besten Wissenschaftler*innen und die notwendigen Ressourcen. Die Stiftungsuniversität bekennt sich zur gesellschaftlichen Verantwortung der Wissenschaft sowie demokratischen Werten, Toleranz und Chancengleichheit. In allen Bereichen hat Gleichstellung eine große Bedeutung.

Die Stiftungsuniversität verfügt als Stiftung des Öffentlichen Rechts über hohe Autonomie, die sie aktiv in der Strategie- und Personalentwicklung einsetzt und zur flexiblen Gestaltung baulicher und technischer Infrastrukturen nutzt. Sie ist Kern des Göttingen Campus, einer engen Kooperation mit acht exzellenten außeruniversitären Forschungsinstitutionen sowie weiteren wichtigen assoziierten Wirtschaftspartnern und Forschungseinrichtungen. Die Stiftungsuniversität entwickelt zukunftsfähige Forschungs- und Informationsinfrastrukturen als wichtige Rahmenbedingungen für die Forschenden. Sie gewährt den Forschenden die Freiheit von Forschung und Lehre.

Die Stiftungsuniversität fördert die Exzellenz und Eigenständigkeit des wissenschaftlichen Nachwuchses systematisch und bietet umfassende und digitale Bildung für zukünftige, verantwortungs- und veränderungsbereite Fach- und Führungskräfte.

In der Lehre soll durch die Konzentration auf forschungsnahe Studienangebote insbesondere in der Master- und PhD-Phase die Einheit von Forschung und Lehre weiter vorangetrieben werden. Die Fächervielfalt in den Geistes-, Gesellschafts- und Naturwissenschaften soll die Entwicklung innovativer inter- und transdisziplinärer Problemlösungen fördern.

Die ergebnisorientierte Zusammenarbeit mit einer wissenschaftsunterstützenden Verwaltung für die organisatorische und rechtliche Zukunftsfähigkeit der Stiftungsuniversität und des Göttingen Campus soll ausgebaut werden.

2. Zielsetzung des universitätsinternen Risikomanagements

Das Risikomanagement ist zentral für die Steuerung der Stiftungsuniversität. Universitätsleitung, Zentralverwaltung, Fakultäten und zentrale Einrichtungen sowie wesentliche Beteiligungen sind zu integrieren. Die Früherkennung von Schäden und der möglichen Verfehlung von Zielen, die von vitalem Interesse für die Stiftungsuniversität sind, ist durch das Risikomanagement zu realisieren und nachvollziehbar zu dokumentieren. Dies gilt auch für die Ergebnisse des Risikomonitorings.

Die Hochschulautonomie soll über eine reine Schadensabwehr und den Erhalt des Status Quo hinaus dafür eingesetzt werden, proaktiv Chancen verfolgen, Investitionen unterschiedlicher Art tätigen und mit Risiken verantwortlich umgehen zu können.

Mit der Konzeption zum Risikomanagement¹ wird ein universitätseinheitliches Rahmen- und Regelwerk zur Verfügung gestellt. Es dient der Dokumentation auf Universitätsebene sowie in den einbezogenen Bereichen: Fakultäten, zentralen Einrichtungen und der Zentralverwaltung. Das Rahmen- und Regelwerk ist für alle Beteiligten bindend.

Zentrale Zielsetzung des universitären Risikomanagements ist es, die Universitätsleitung und die weiteren Leitungsgremien rechtzeitig und regelmäßig mit für die Universitätsentwicklung relevanten Informationen zu versorgen. Außerdem sollen die Entscheidungsträger*innen mit Hilfe des Risikomanagements Handlungsempfehlungen erhalten, die die Einleitung angemessener (Gegen-)Maßnahmen ermöglichen. Das Risikomanagement soll als ein Bestandteil des Universitätscontrollings Transparenz schaffen, den Informationsfluss optimieren und die Handlungsfähigkeit verbessern.

Ein zeitlicher und verfahrenstechnischer Abstand zum Tagesgeschäft ist notwendig. Verwaltungshandeln in Echtzeit im zentralen Risikomanagement zu spiegeln oder gar anzuleiten, würde das Verwaltungshandeln verlangsamen. Risikomanagement soll als Korrektiv für das Verwaltungshandeln fungieren – übergeordnet und von den Schwankungen des Tagesgeschäfts befreit. (Gegen-)Maßnahmen (Meidung, Minderung, Überwälzung) sind im Tagesgeschäft umzusetzen bzw. zu integrieren. Eine wichtige Funktion des Risikomanagements besteht in der Möglichkeit zur Einschätzung, inwiefern diese Aktivitäten mittel- und langfristig Fortschritte erzielen, um gegebenenfalls reagieren und umsteuern zu können.

¹ Das aktuelle Risikomanagementkonzept der Universität Göttingen ist eine beständige Weiterentwicklung des bereits 2006 eingeführten Risikomanagements. Die Weiterentwicklung richtet sich nach den Notwendigkeiten, Bedürfnissen und Gegebenheiten der Hochschule, nimmt aber gleichwohl Bezug auf die Methodenliteratur, aktuelle Diskussionen sowie die „Vorschläge zur Gestaltung eines effizienten hochschuladäquaten Risikomanagements“ von Joachim Söder-Mahlmann und Björn Möller (HIS-HE) erstellt in Zusammenarbeit mit dem Kanzlerarbeitskreis Hochschulfinanzierung: https://www.uni-kanzler.de/fileadmin/user_upload/09_intern_Arbeitskreise/08_AK_HS-Finanzierung/Arbeitspapiere/20180417_Empfehlungspapier_Risikomanagement.pdf | zuletzt abgerufen am 23.05.2019

3. Risikopolitik

Mit ihren Leistungen in Forschung und Lehre bilden die Fakultäten die maßgeblichen Einheiten der Gesamtorganisation Stiftungsuniversität. Dabei werden sie durch die Zentralverwaltung und zentralen Einrichtungen unterstützt. Risiken finden sich sowohl in Forschung und Lehre, als auch in den unterstützenden Verwaltungsdienstleistungen. Die Stiftungsuniversität ist sich dessen bewusst und unternimmt Anstrengungen, diese Risiken durch ihre laufende Überwachung und durch geeignete (Gegen-)Maßnahmen so gering wie möglich zu halten. Das kontinuierliche Risikomonitoring sowie die Risikobewältigung findet dabei dezentral durch die Risikobeauftragten der Einrichtungen statt (s.u.).

Extern erwachsen der Stiftungsuniversität Risiken aus Entscheidungen der Politik, aus Veränderungen der Rechtslage sowie aus dem Wissenschaftswettbewerb und aus Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Universitätsintern ist die Hochschule Risiken ausgesetzt, die aus der Wettbewerbsstrategie und aus den operativen Prozessen resultieren. Während die Wissenschaftsstrategie als risikoneutral eingestuft werden kann, ist die Risikostrategie in administrativen Aspekten risikoavers.

Das Eingehen bestandsgefährdender Risiken wird von der Universitätsleitung nicht akzeptiert.

Jedes einzelne Universitätsmitglied ist zu einem selbstverantwortlichen, bewussten Umgang mit Risiken aufgefordert. Die Universitätsleitung fördert dies durch eine offene Informations- und Kommunikationspolitik sowie durch eine systematische Weiterbildung der Mitarbeiter*innen. Die Etablierung einer Risikokultur² kann als ein Eckpfeiler eines gelungenen Risikomanagementsystems verstanden werden.

Die Stiftungsuniversität sieht im Risikomanagement mehr als die reine Erfüllung gesetzlicher Anforderungen gemäß § 53 HGrG im Rahmen der Jahresabschlussprüfung. Das universitätsinterne Risikomanagementsystem leistet durch präventive und proaktive Risikosteuerung einen Beitrag zur Steigerung der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit der Stiftungsuniversität.

4. Grundlagen

4.1. Risiko

Gegenstand des Risikomanagements sind im Verständnis der Stiftungsuniversität intern oder extern verursachte, grundsätzlich von der Stiftungsuniversität erwartbare und in ihren Ursachen und Auswirkungen beeinflussbare, aber dennoch zufallsabhängige Ereignisse und Entwicklungen, mit denen für die Stiftungsuniversität als Organisation ein direkter Schaden oder eine mittelbare Gefährdung der Erreichung ihrer Ziele verbunden sind. Risiken gefährden mittel- oder unmittelbar die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Stiftungsuniversität oder stellen eine Bedrohung für die Reputation dar³. Bagatellschäden und Routinefälle werden nicht als Risiken betrachtet. Unterschieden wird zwischen Strategischen und Operativen Risiken. Unerwartbare Risiken sind nicht Bestandteil des operativen Risikomanagements.

² „Die Risikokultur hängt maßgeblich von der offenen Kommunikation und vertrauensvollen Zusammenarbeit innerhalb der Organisation ab. Diese Aspekte müssen sich auch im Führungsstil widerspiegeln. In einer Unternehmenskultur, in der das Melden schlechter Nachrichten Nachteile für den Überbringer hat, kann eine Risikokultur nicht wachsen. Risiken werden in diesen Fällen totgeschwiegen und kommen erst ans Licht, wenn Schäden bereits entstanden sind.“ Stefan Hunziker u. Jens O. Meissner. *Risikomanagement in 10 Schritten*. Wiesbaden 2017. S. 24.

³ Vgl. Markus Hoppe. *Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung*. Unveröffentlichtes Manuskript 2012. S. 3

- Strategische Risiken, sind Risiken, die sich aus der langfristigen, strategischen Ausrichtung der Hochschule ergeben. Sie stehen in direktem Zusammenhang mit der Hochschulentwicklungsplanung bzw. der Hochschulstrategie und werden im Top-Down-Verfahren⁴ von der Hochschulleitung definiert und in Rückkopplungsprozessen abgestimmt.
- Operative Risiken, ergeben sich aus den operativen Aufgaben der Hochschule. Die Operativen Risiken können am besten von den Experten vor Ort (Verursacherprinzip) identifiziert und bewertet werden, weshalb hier der Bottom-Up-Ansatz⁵ Anwendung findet.

Sowohl die Strategischen als auch die Operativen Risiken werden nach quantifizierbaren und qualifizierbaren Risiken unterschieden.

- Quantifizierbare Risiken können monetär bewertet werden. Hierbei wird zunächst das höchstmöglich erwartbare Schadensausmaß (Worst-Case-Szenario⁶) angegeben.
- Qualifizierbare Risiken bieten keine seriöse Grundlage für Bezifferungen oder Berechnungen einer finanziellen Schadenshöhe. Die Risiken werden ihrer Qualität nach beschrieben und bewertet.

Daraus folgt bzw. dies impliziert:

- Für das Risikomanagement wird nur berücksichtigt, was von der Stiftungsuniversität effektiv bearbeitet werden kann.
- Als sicher anzunehmende Ereignisse und Entwicklungen sind ausgeschlossen.
- Die Definition der Risiken zielt auf die Gewährleistung von Ressourcen, die die Erreichung von Organisationszielen ermöglichen.
- Strategische und Operative Risiken können für die Stiftungsuniversität grundsätzlich von gleich hoher Relevanz sein.
- Fakultäten sind integrale Elemente der Stiftungsuniversität. Fakultätsrisiken sind dann als Risiken für die Stiftungsuniversität zu betrachten, wenn sie die Stiftungsuniversität als Gesamtorganisation betreffen und entsprechende Schwellenwerte überschreiten.
- Meldungen im Risikomanagement entlassen niemanden aus der persönlichen Verantwortung zur Risikobewältigung.

4.2. Risikomanagement

Die Stiftungsuniversität versteht das Risikomanagement als den proaktiven und präventiven Prozess zur Messung und Steuerung aller Strategischen und Operativen Risiken.⁷ Hierzu gehören Risikoerfassung, Risikobewertung, Risikobewältigung, Risikocontrolling und Risikoreporting inklusive Frühwarnung. Die Risikobewältigung umfasst Gegenmaßnahmen, welche in der Regel aus Meidung, Minimierung und Überwälzung bestehen. Das Risikomanagement besteht aus dem Zentralen Risikomanagement, das vornehmlich koordinativ und administrativ tätig ist und den dezentralen Risikobeauftragten, die für die Risikoerfassung und Risikobewältigung verantwortlich sind.

⁴ Zum Top-Down-Verfahren siehe weiter unten und vgl. auch Thomas Wolke. *Risikomanagement*. Berlin 2016. S. 259f.

⁵ Vgl. ebda. und siehe zum Bottom-Up-Verfahren ebenfalls weiter unten.

⁶ Dabei ist von der Erfassung kumulativer Risiken abzusehen. Es wird also nicht z.B. der äußerst unwahrscheinliche Ausfall aller Großgeräte als worst-case abgenommen, sondern der Ausfall des Großgerätes mit dem größten Schadenserwartungswert.

⁷ Vgl. Thomas Wolke. *Risikomanagement*. Berlin 2016. S. 357

Das Risikomanagement kann als ein Führungsinstrument verstanden werden, das adressatengerechte Informationen schnell und transparent zur Verfügung stellt und somit einerseits kurzfristige und sachgerechte Reaktionen ermöglicht und andererseits als Teil der Hochschulsteuerung unerlässlich ist.

Zentrales Element des Risikomanagements ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess, welcher auf die Minderung von Risiken und deren Folgen, der Vermeidung von Schäden und der frühzeitigen Kenntnisnahme von Gefährdungen abzielt.

5. Elemente des universitätsinternen Risikomanagements

5.1. Struktur des Risikomanagements

5.1.1. Zentrale und dezentrale Struktur im Überblick

Zur Umsetzung des Risikomanagementsystems wurde eine Kombination aus zentraler und dezentraler Organisationsstruktur gewählt, die sich direkt aus der Organisationsstruktur der Stiftungsuniversität ableitet. Dies gewährleistet, dass die akademischen und administrativen Risiken in allen Bereichen sowie durch eine fakultätsübergreifende Betrachtung universitätsweit erfasst und bewertet werden. Hier werden der Top-Down- und der Bottom-Up-Ansatz kombiniert, so dass bei den operativen Risiken, das Verursacherprinzip greift, während die strategischen Risiken von der Hochschulleitung definiert werden. So wird sichergestellt, dass auf allen Ebenen das jeweilige Expertenwissen fundamentaler Bestandteil ist. Die verschiedenen Elemente werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

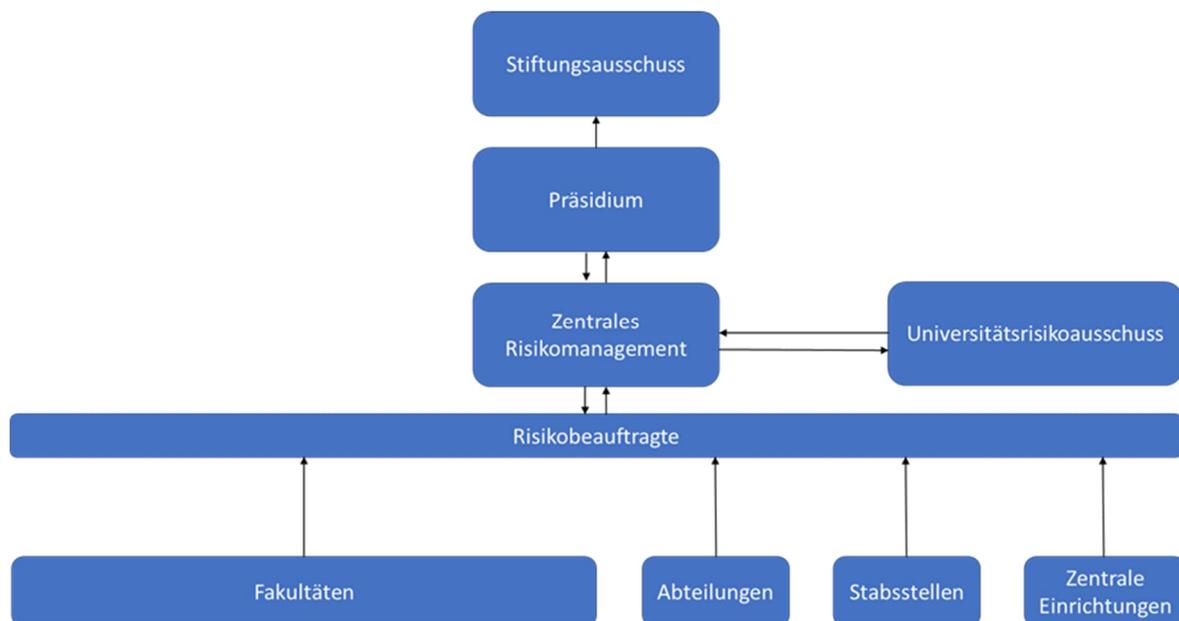


Abbildung 1: Organisationsstruktur des Risikomanagements

In der Stiftungsuniversität werden die für die Risiken relevanten Bereiche über die Risikobeauftragten in das Risikomanagement integriert. Auf Universitätsebene erfolgt die fachliche Abstimmung durch den Universitätsrisikoausschuss. Abschließend entscheidet das Präsidium.

Für Organisation, Kommunikation und die Sicher- und Bereitstellung der Prozessabläufe ist das Zentrale Risikomanagement verantwortlich.

5.1.2. Zentrales Risikomanagement

Das zentrale Risikomanagement, das im Bereich Controlling der Abteilung Finanzen und Controlling organisatorisch angesiedelt ist, nimmt die Ordnungsfunktion für das Risikomanagement in der gesamten Stiftungsuniversität in Abstimmung mit der Abteilungsleitung wahr. Es ist verantwortlich für die Konzeption, die Methodik und die Unterstützung der einzelnen Universitätsbereiche im Hinblick auf eine universitätseinheitliche Umsetzung der Risikomanagementorganisation und des Risikomanagementprozesses.

Auf Universitätsebene wird die Identifikation relevanter Risiken durchgeführt, die von den einzelnen Bereichen selbst nicht oder nur in Bezug auf den eigenen Bereich betrachtet werden. Das zentrale Risikomanagement berichtet jährlich über die Risikolage in konsolidierter Form an den Universitätsrisikoausschuss. Einmal im Jahr wird im Auftrag des Präsidiums ein Risikobericht angefertigt, der in den Lagebericht des Jahresabschlusses einfließt und als Risikobericht dem Stiftungsausschuss zugeht. Für den Fall kurzfristiger erheblicher Veränderungen der Gefährdungslage, fungieren ad-hoc-Meldungen als Frühwarnsystem (s.u.).

5.1.3. Risikobeauftragte

Die Durchführung des operativen Risikomanagementprozesses, bis hin zur Berichterstattung, kann effektiv nur fach- und sachnah und damit dezentral erfolgen.

Aus diesem Grund und dem in der Stiftungsuniversität eingeführten Autonomieprinzip folgend gewährleisten die Mitarbeiter*innen in den einzelnen Universitätsbereichen sowie die Prozessverantwortlichen die Qualität des Risikomanagements. Zur operativen Umsetzung des Risikomanagementprozesses in dem jeweiligen Universitätsbereich werden Risikobeauftragte eingesetzt. Es besteht die Möglichkeit, dass die Risikobeauftragten Teile des Prozesses an Risikoeigner delegieren.

Risikobeauftragte sind die jeweiligen Fakultätsreferent*innen, Leitungen der zentralen Einrichtungen und Leitungen der Abteilungen und Stabsstellen. Diese sind dafür verantwortlich, dass das bereichseigene Risikomanagement in seiner Struktur und seinen Prozessen den gesetzlichen und universitätssinternen Erfordernissen entsprechen. Eine Delegation dieser Verantwortung ist nicht möglich. Die Risikobeauftragten bestimmen eine Stellvertreterin bzw. einen Stellvertreter.

5.1.4. Risikobeauftragten-Forum und Universitätsrisikoausschuss

Die Erfassung und Abstimmung fakultäts- und bereichsübergreifender Risiken werden durch einen regelmäßigen institutionalisierten Informationsaustausch gewährleistet. Als Kommunikationsplattform dient das Risikobeauftragten-Forum mit jährlichem Turnus. An diesem Forum nehmen die Risikobeauftragten bzw. deren Stellvertreterinnen oder Stellvertreter aus den jeweiligen Bereichen teil. Die Leitung dieses Gremiums obliegt dem zentralen Risikomanagement. Das Risikobeauftragten-Forum führt die Risikoinventur durch, also die ganzheitliche Bestandsaufnahme und Evaluation der bestehenden und Identifikation neuer Risiken.⁸ Grundsätzlich gehören auch sämtliche Kontrollmechanismen und Gegenmaßnahmen inventarisiert. Die erfassten Risiken werden anschließend im Risikokatalog konsolidiert.

Auf Universitätsebene befasst sich darüber hinaus der Universitätsrisikoausschuss mit der Abstimmung und Vorbereitung von Präsidiumsbeschlüssen zu universitätsrelevanten Risikomanagementthemen. Hierzu gehören u.a. die abschließende Beratung und der Beschluss des Risikoberichts. Der Uni-

⁸ Vgl. Joachim Söder-Mahmann und Björn Möller. *Hochschulrechnungswesen und Hochschulfinanzierung. Analysen und Empfehlungen*. HIS-HE Forum Hochschulentwicklung 2|2018. S. 32.

versitätsrisikoausschuss setzt sich aus dem für Finanzen zuständigen Mitglied des Präsidiums, den Leiterinnen oder Leitern der Abteilung Finanzen und Controlling, der Abteilung Studium und Lehre, der Abteilung Forschung, Abteilung Gebäudemanagement und der Stabsstelle Revision und Organisation sowie einer Vertreterin oder einem Vertreter der Fakultätsrisikobeauftragten zusammen. Administrativ zugeordnet ist die Bereichsleitung Controlling. Die Leitung des Universitätsrisikoausschusses obliegt dem für Finanzen zuständigen Mitglied des Präsidiums.

5.2. Prozess

5.2.1. Permanenter Risikomanagementprozess

Der Risikomanagementprozess in der Stiftungsuniversität umfasst die in der nachstehenden Abbildung dargestellten fünf Prozessschritte, die als endloser Regelkreis verstanden werden können.

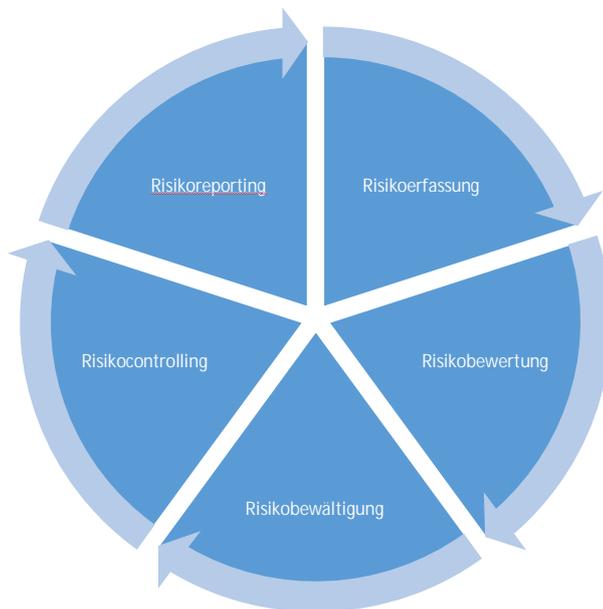


Abbildung 2: Risikomanagementprozess an der Stiftungsuniversität Göttingen

Der Prozess ist als kontinuierlicher Vorgang⁹ in die administrativen und akademischen Abläufe zu integrieren. Verantwortlich für die Umsetzung des Risikomanagements sind die Führungskräfte der dezentralen und zentralen Einheiten. Die Einheiten stellen selbstverantwortlich sicher, dass die in diesem Dokument aufgeführten Handlungsanweisungen wahrgenommen werden, Risiken identifiziert, bewertet und dokumentiert werden, Gegenmaßnahmen eingerichtet bzw. vorgehalten und auf Wirksamkeit geprüft werden und das Zentrale Risikomanagement über alle erheblichen Veränderungen unmittelbar informiert wird.

Die Risiken sind jährlich zu erfassen und zu bewerten. Art und Komplexität des Ablaufs können einen kürzeren Überwachungszyklus im Einzelfall erfordern. Die verantwortlichen Risikobeauftragten richten in Abstimmung mit dem Zentralen Risikomanagement die hierfür erforderlichen Informationsprozesse innerhalb des eigenen Bereichs selbstständig ein.

Zur Erleichterung der Integration des Überwachungsprozesses sowie zur Sicherstellung der strukturierten Dokumentation wird eine auf diesen Prozess ausgerichtete universitätsweit implementierte Datenverarbeitungs-Anwendung (DV-Anwendung) zur Verfügung gestellt. Alle Risikobeauftragten

⁹ Vgl. Andrea Güttner und Rainald Manthe. *Risikomanagement? Rücklagemanagement und Finanzplanung an deutschen Hochschulen*. CHE Arbeitspapier Nr. 162 | Dezember 2013. S. 15.

bzw. deren Stellvertreterinnen oder Stellvertreter sind verpflichtet die Informationen in die DV-Anwendung einzupflegen. Verantwortlich für die Aktualisierung sind die jeweiligen Risikobeauftragten.

Bereits vorhandene Risiken sind im ad-hoc-Fall (deutlich gestiegene Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder Schadenshöhe) unverzüglich zu aktualisieren und an das Zentrale Risikomanagement zu melden. Das Zentrale Risikomanagement informiert daraufhin umgehend das Präsidium. Handelt es sich um ein neu erkanntes Risiko, so ist dieses durch die Aufnahme in das Inventar zu dokumentieren.

5.2.2. Risikoerfassung

Die Identifikation von Risiken erfordert detaillierte Kenntnisse der Stiftungsuniversität bzw. des jeweiligen Bereichs und der aktuellen Prozesse in der administrativen und akademischen (Selbst-) Verwaltung. Die Identifikation erfolgt jährlich im Rahmen der Risikoinventur des Risikobeauftragten-Forums (s.o.) und in den jeweiligen Bereichen im Rahmen der regelmäßigen Aktualisierung der Risikoerfassung. Dazu werden Datenauswertungen, das Fachgespräch, die Expertenbefragung und entsprechende Tagesordnungspunkte bei periodischen "Jour Fixe"-Gesprächen empfohlen. Die Initiierung und Durchführung der Identifikation ist Aufgabe der Risikobeauftragten.

Eine Besonderheit bildet der Bereich der Informationssicherheit, der spezifische Regeln zum Risikomanagement in einer eigenständigen Richtlinie¹⁰ zum Informationssicherheits-Risikomanagement definiert hat. Überschreiten Informationssicherheitsrisiken im Bereich der Stiftungsuniversität (ohne UMG) die Schwellenwerte zur Erfassung von Risiken im vorliegenden Konzept¹¹, werden diese Risiken durch die zuständigen Risikobeauftragten zur Aufnahme in den Risikobericht gemeldet.

Ordnungsprinzip der Risikoarten ist die Organisationsstruktur der Stiftungsuniversität Göttingen mit ihren zentralen und dezentralen Einrichtungen. Dadurch wird die Expertise der Risikobeauftragten und der Bottom-Up-Ansatz¹² bei der Erfassung und Bewertung von operativen Risiken berücksichtigt und zum Leitprinzip erhoben.¹³ Somit werden die Risiken vornehmlich an dem Ort gemessen, an dem sie auch entstehen (Verursacherprinzip)¹⁴. Die strategischen Risiken basieren hingegen auf dem Top-Down-Ansatz¹⁵. Die Hochschulleitung formuliert entsprechende Risiken. Hier ist die Schnittstelle zur Risikopolitik und zur strategischen Ausrichtung der Hochschule zu verorten, welche als Fundament des Risikomanagements zu verstehen sind.

¹⁰ <https://www.uni-goettingen.de/de/informationssicherheitsrichtlinie/52744.html>

¹¹ Siehe *Risikoklassen* auf Seite 12.

¹² Thomas Wolke. *Risikomanagement*. Berlin 2016. S. 259f.

¹³ Zu berücksichtigen ist, dass letztlich lediglich die unerwarteten Risiken echte Risiken sind. „Die Erwartung, wie sich ein Risiko durchschnittlich materialisieren kann (oft aus Produkt der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadensausmaß berechnet (sic), statistisch auch als Erwartungswert bezeichnet), ist per Definition kein echtes Risiko, denn sie kann und muss in der Planung bereits berücksichtigt werden.“ Stefan Hunziker u. Jens O. Meissner. *Risikomanagement in 10 Schritten*. Wiesbaden 2017. S. 13.

¹⁴ Vgl. Thomas Wolke. *Risikomanagement*. Berlin 2016. S. 303

¹⁵ ebda.



Abbildung 3: Organisationsstruktur der Risikoarten

5.2.3. Risikobewertung

Ausgangspunkt für die Bewertung von Risiken ist die jährliche Wirtschaftsplanung, die Budgetplanung, die mittelfristige Finanzplanung, die Entwicklungsplanung, die Berufungsplanung sowie die strategische Ausrichtung der Hochschule. Die Risiken werden grundsätzlich nach quantifizierbaren (monetären) und qualifizierbaren Risiken unterschieden. Die monetäre Risikobewertung erfolgt durch Bildung von Szenarien über den Planungszeitraum (in der Regel 12 Monate). Hierzu werden sämtliche, die Risikopositionen betreffenden Parameter betrachtet und gemäß den von der Fachabteilung oder dem jeweiligen Bereich und der Risikobeauftragten entworfenen Risikoszenarien variiert. Diese Vorgehensweise gilt für alle Risiken, die grundsätzlich monetär bewertbar sind. Zur Ermittlung der so genannten Risikoschadenshöhe über den Planungszeitraum erfolgt die Zusammenfassung der nominalen Risikoschadenswerte zu einer nominellen Gesamtbewertung und in Einzelfällen zu einer barwertigen Gesamtbewertung. Für die quantifizierbaren Risiken ist in der DV-Anwendung ein Ampelsystem integriert. Die Risikoklassen werden als *kritische* (rot), *wesentliche* (gelb) und *zu überwachende Risiken* (grün) definiert.

Die Bewertung der Risiken erfolgt nach einer Brutto- und Nettovariante. Brutto meint die Betrachtung des Risikos ohne Berücksichtigung der ergriffenen Gegenmaßnahmen zur Risikominderung (-vermeidung oder -überwälzung). Hier wird der höchstmögliche, zu erwartende monetäre Schaden ausgewiesen (Maximalverlust¹⁶ bzw. Worst-Case-Szenario¹⁷). Bei der Netto-Betrachtung werden die Gegenmaßnahmen berücksichtigt.

Abschließend wird der Schadenserwartungswert angegeben, der das Produkt von Nettorisiko (Schadensausmaß) und Nettoeintrittswahrscheinlichkeit darstellt¹⁸. Grafisch kann dies auch als Schnittpunkt in einer Risikomatrix¹⁹ dargestellt werden. Ein kritischer Schadenserwartungswert ist nicht zulässig.

¹⁶ Vgl. Thomas Wolke. *Risikomanagement*. Berlin 2016. S.14ff.

¹⁷ Vgl. Frank Romeike. *Risikomanagement*. Wiesbaden 2018. S. 42

¹⁸ Vgl. auch „Erwarteter Verlust“ in Thomas Wolke. *Risikomanagement*. Berlin 2016. S.16f.

¹⁹ Zur Risikomatrix und den damit einhergehenden Problemen siehe Claus von Campenhausen. *Risikomanagement. Was der Manager wissen muss*. Zürich 2006. S. 33f. und Frank Romeike. *Risikomanagement*. Wiesbaden 2018. S. 41f. Beispielhaft aus Stefan Hunziker u. Jens O. Meissner S. 42f.: „Der Erwartungswert ist kein echtes Risikomaß und unterschätzt die Relevanz von seltenen, dafür schwerwiegenden Risiken.“

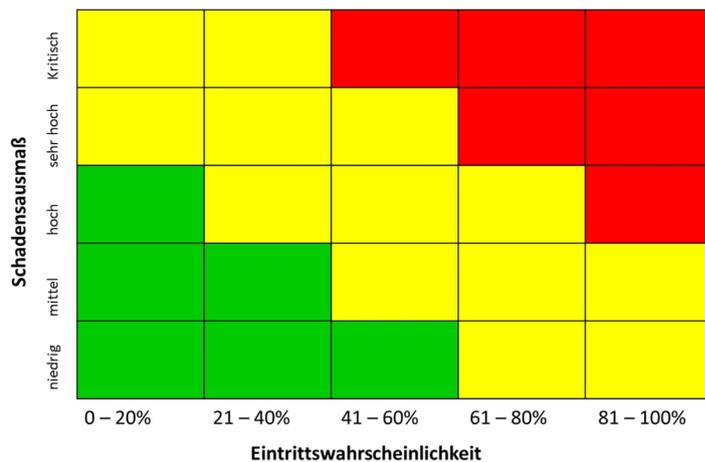


Abbildung 4: Beispiel einer Risikomatrix

Risiken, die nicht seriös monetär zu bewerten sind, werden ihrer Qualität nach beschrieben und beurteilt. Das Schadensausmaß wird entsprechend nicht beziffert, sondern mit qualitativen Begriffen beschrieben. Eine Einordnung in die Risikomatrix findet jedoch ebenfalls statt.

Ein Beispiel für ein qualitatives Risiko ist das (wissenschaftliche) Fehlverhalten von Beschäftigten. Hieraus können erhebliche Reputationsschäden für die Hochschule entstehen, die weit über mögliche unmittelbare finanzielle Schäden hinausgehen können. Ein weiteres Beispiel wäre das Ausscheiden aus kompetitiven Förderprojekten mit hohem Prestige. Zwar entsteht dabei kein unmittelbarer finanzieller Schaden, das Renommee kann jedoch nachhaltig beeinträchtigt werden, wenn es zum Beispiel um den Wettbewerb um die besten Köpfe geht.

5.2.3.1. Risikoklassen

Der Schadenserwartungswert wird für die Auswertung und Analyse der Risiken herangezogen. Im Risikoportfolio werden die Risiken nach ihrem Schadenserwartungswert als *kritische*, *wesentliche* und *zu überwachende Risiken* definiert. Die Untergrenze des Netto-Schadenserwartungswerts für die Ausprägung *kritisches Risiko* liegt bei 4,8 Millionen Euro, was in etwa zwei Prozent der Landesmittel entspricht und die für *wesentliche Risiken* liegt bei 1,2 Millionen Euro. *Zu überwachende Risiken* sind alle Risiken mit einem Schadenserwartungswert unter 1,2 Millionen Euro.

Risikoklasse	Schwellenwert ²⁰	Handlungsbedarf
Kritisches Risiko	> 4,8 Millionen €	<ul style="list-style-type: none"> Risiko permanent überwachen und an Zentrales Risikomanagement berichten Gegenmaßnahmen durchführen Alternative Gegenmaßnahmen vorbereiten Durchführung kontrollieren
Wesentliches Risiko	< 4,8 Millionen € > 1,2 Millionen €	<ul style="list-style-type: none"> Risikostatus in regelmäßigen Intervallen überprüfen Gegenmaßnahmen durchführen
Zu Überwachendes Risiko	< 1,2 Millionen €	<ul style="list-style-type: none"> Risiko beobachten Gegenmaßnahmen durchführen Präventivmaßnahmen prüfen und einleiten

Tabella 1: Risikoklassen

²⁰ Die Schwellenwerte stellen normierte Größen dar, die sich mangels evidenzbasierter Empfehlungen der Methodenliteratur, auf eigene Erfahrungswerte gründen. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein Schaden von zwei Prozent der Finanzhilfe substanzgefährdend ist und entsprechende Konsolidierungsmaßnahmen erfordern.

Mit dem Risikobericht 2022 wird eine Bagatellgrenze eingeführt. Risiken unter einem Schadenserwartungswert von 50.000 Euro werden nicht mehr im Bericht aufgeführt. Die Risiken bleiben jedoch weiterhin im Fokus des Risikomanagements und werden sowohl im Sharepoint als auch in der Datenverarbeitung des Zentralen Risikomanagements geführt. Dies dient der Verbesserung der Übersichtlichkeit und Handhabbarkeit des Risikoberichts bzw. des Risikokataloges.

5.2.3.2. Risikoeintrittswahrscheinlichkeit

Für jedes identifizierte Risiko schätzen die Risikobeauftragten die Risikoeintrittswahrscheinlichkeit, dies gilt sowohl für qualitative wie quantitative Risiken ebenso wie für Strategische und Operative Risiken.

Den Risikobeauftragten stehen folgende Optionen zur Verfügung:

Stufe	Eintrittswahrscheinlichkeit	sprachliche Umschreibung
sehr gering	0 bis 20 %	„Unwahrscheinlich“
gering/begrenzt	21 bis 40 %	„Nicht unwahrscheinlich, gering möglich“
moderat	41 bis 60 %	„Möglich“
deutlich/hoch	61 bis 80 %	„Wahrscheinlich“
sehr hoch	81 bis 100 %	„Sehr wahrscheinlich“

Table 2: Risikoeintrittswahrscheinlichkeit

Werden identifizierte Risiken mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von über 60 % eingestuft, sind entsprechende monetäre Auswirkungen bei der Finanzplanung zu berücksichtigen. Im Einzelfall und in Übereinstimmung mit der niedersächsischen Bilanzierungsrichtlinie für Hochschulen sind gegebenenfalls bilanzielle Rückstellungen mit dem nächst erreichbarem Jahresabschluss zu bilden.

5.2.3.3. Risikotendenz

Zu jedem Risiko wird eine Risikotendenz bestimmt. Sie beruht auf der Einschätzung der Risikobeauftragten über die Entwicklung der Risikogesamtsituation im Berichtszeitraum. Bei der Festsetzung der Risikotendenz werden unter anderem die Risikoentwicklung, die Umsetzung von zukünftigen, das Risiko beeinflussenden Maßnahmen und die Entwicklung der Frühwarnindikatoren berücksichtigt. Es stehen die folgenden fünf Stufen zur Tendenzfeststellung zur Verfügung:

- stark sinkend
- sinkend
- gleichbleibend
- steigend
- stark steigend

5.2.3.4. Risikokommentierung

Die Risikokommentierung beschreibt die Bewertungsgrundlagen und soll einen Rückblick auf den bisherigen Risikoverlauf geben, den derzeitigen Status der eingeleiteten Maßnahmen enthalten, mit diesem Risiko zusammenhängende eingetretene Schäden beschreiben und gegebenenfalls getroffene oder zu bildende bilanzielle Vorsorgen beziffern. Ein weiterer Punkt der Kommentierung ist ein Risikoausblick. Insbesondere im Bereich der akademischen Risikoidentifizierung und -kommentierung soll eine fehlende quantitative und monetäre Risikobewertung durch eine qualitative Einschätzung ersetzt werden. Ist ein Risiko obsolet, sind die Gründe hierfür in der Risikomanagementanwendung zu dokumentieren, bevor das Risiko historisiert wird.

5.2.4. Risikobewältigung

Der Fokus des Risikomanagementkonzeptes liegt auf den Gegenmaßnahmen. Die Risikobewältigung umfasst dabei alle Aktivitäten zur Beeinflussung von Risiken. Die zu ergreifenden Gegenmaßnahmen werden in den jeweiligen Bereichen der Stiftungsuniversität vor Ort umgesetzt. Neben der Vorsorge sind folgende Gegenmaßnahmen zu ergreifen:

Maßnahme	Beschreibung
Überwälzung	Risiken werden an andere Träger z.B. an das Land Niedersachsen als „Selbstversicherer“ übertragen.
Minderung	Risiken werden durch geeignete Aktivitäten in ihrem Schadensausmaß oder hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit vermindert.
Meidung	Risiken werden aufgrund eines Verzichts einer Maßnahme oder eines Prozesses vollständig eliminiert.
Toleranz	Risiken, die weder vermindert noch vermieden oder überwältigt werden können, werden als inhärent toleriert. Die nach den Steuerungsmaßnahmen verbliebenen Werte werden akzeptiert (Akzeptanz eines Risikos). Die Entscheidung ein Risiko zu tolerieren obliegt dem Präsidium.

Gegenmaßnahmen führen nach der Umsetzung in die operativen Prozesse zu einer Reduzierung oder Vermeidung von Risiken. Die Maßnahmen sind mit ihrem jeweiligen Status (in Planung/umgesetzt) zu dokumentieren. Nach der Umsetzung entsprechender Maßnahmen ist eine Neubewertung des Risikos erforderlich. Besteht gemäß der niedersächsischen Bilanzierungsrichtlinie die Notwendigkeit zur Bildung einer Rückstellung, so ist diese Maßnahme bei der weiteren Planung und Risikobewertung zu berücksichtigen. In diesem Fall ist die Rückstellung bei der Berechnung des Schadenswerts zu berücksichtigen.

Die Maßnahmen müssen auf ihre Wirtschaftlichkeit hin überprüft werden und die Risikokosten müssen mit den Maßnahmenkosten abgewogen werden.

Angemessenheit und Funktionalität ergriffener Gegenmaßnahmen werden stichprobenartig von der Stabsstelle Revision und Organisation geprüft, wenn im Prüfungsplan der Stabsstelle Revision und Organisation entsprechende Prüfungen vorgesehen sind.

5.2.5. Risikocontrolling

Das Risikocontrolling unterstützt die Hochschulleitung durch Planung, Kontrolle und Information. Im Zentrum steht die Koordinierungsfunktion.²¹ Hierfür wird neben dem Risikobeauftragten-Forum vor allem die Risikomanagement DV genutzt. Das System dient neben der Erfassung und Dokumentation der Risiken zugleich dem Monitoring. Das implementierte Ampelsystem fungiert als Anzeiger sowohl für die Funktionalität der ergriffenen Gegenmaßnahmen, als auch als Warnung für erhebliche Veränderungen. So wird eine teilautomatisierte, laufende Überwachung und Bewertung der Risiken sichergestellt. Das Risikomanagement-Informationssystem basiert gegenwärtig auf einer SharePoint-Lösung und ist somit eine zentral koordinierte und kontrollierte, dezentrale Anwendung.

5.2.6. Risikoreporting

„Der Kern des Berichtswesens betrifft die laufende Verfolgung und Bewertung von Risikofaktoren, sowie die Dokumentation der Gegenmaßnahmen und die Einschätzung von deren Wirksamkeit.“²²

²¹ Thomas Wolke. *Risikomanagement*. Berlin 2016. S. 300

²² Joachim Söder-Mahlmann und Björn Möller. *Hochschulrechnungswesen und Hochschulfinanzierung. Analysen und Empfehlungen*. HIS-HE Forum Hochschulentwicklung 2|2018. S. 35.

Das Zentrale Risikomanagement stellt den Risikobeauftragten Standardberichte mit der DV-Anwendung zur Verfügung. Die Risikoberichterstattung erfolgt jährlich gegenüber dem Stiftungsausschuss und dem Präsidium.²³ Der Berichtszeitraum wird im Jahr 2020 von der ex-post zur ex-ante Perspektive wechseln. Wurde bisher auf das vergangene Jahr geblickt, und damit eher einer Dokumentations- und Rechenschaftspflicht nachgekommen, soll künftig der Fokus auf die Steuerungs- und Beratungsfunktion gelegt werden. Die künftigen Jahresrisikoberichte antizipieren die Entwicklung des Berichtsjahres, womit dem Stiftungsausschuss die Gelegenheit gegeben wird, seine Expertise in laufende Prozesse einzubringen.

Die Risikoeinschätzungen werden jährlich im Rahmen der Risikoinventur von den Risikobeauftragten vorgenommen. Um die Aktualität der Bewertung der Risiken aufrecht zu erhalten, sorgen die Einrichtungen eigenständig für unterjährige Prüfzyklen. Dadurch wird die Aufmerksamkeit für die Notwendigkeit der Risikomessung gewahrt, welche ad-hoc-Meldungen überhaupt erst möglich machen. Bei erheblichen Veränderungen der Risikolage berichten die Risikobeauftragten im Rahmen von ad-hoc-Mitteilungen unmittelbar gegenüber dem Zentralen Risikomanagement, das anschließend das Präsidium informiert.

Dem Universitätsrisikoausschuss wird über die Risikolage in konsolidierter Form jährlich vom Zentralen Risikomanagement berichtet.

Die Grundstruktur des Risikoberichts folgt einem modularen Aufbau. Die Module richten sich dabei an die unterschiedlichen Akteure und Hierarchieebenen der Hochschule. Für die höchste Steuerungsebene wird eine kurze Zusammenfassung aller wichtigen Ergebnisse erfolgen. Wo möglich soll ein schneller, intuitiv erfassbarer Überblick in grafischer Form realisiert werden z.B. als Risikomatrix (s.o.).

Anschließend folgt ein Abschnitt mit einer Skizzierung der Grundlagen der Risikobewertung.

Der dritte Abschnitt informiert über die Risikolage der Stiftungsuniversität und ist eine detaillierte Beschreibung aller kritischen und wesentlichen, strategischen wie operativen Risiken und Gegenmaßnahmen. Wobei der Fokus auf den Gegenmaßnahmen liegen sollte.²⁴ Maßnahmen sollen also nicht nur benannt, sondern auch auf ihre beabsichtigte bzw. bereits erfolgte Wirkung hin beschrieben werden (Risikoveränderung und Maßnahmenwirksamkeit).

Im vierten Abschnitt erfolgt die ausführliche Darlegung der Grundlagen der Risikoidentifikation und -bewertung, sowie des gesamten Risikomanagementprozesses, insofern er für das Verständnis des Risikoberichts von Bedeutung ist.

Es folgen ein Glossar und Abkürzungsverzeichnis.

Für tiefergehende Analysen schließt im Anhang ein umfassender Risikokatalog, in dem alle zentralen Risiken und Maßnahmen in sogenannten Risikoerfassungsbögen präzise aufgeführt werden, den Bericht ab. Dezentrale Risiken, so sie einen Schwellenwert nicht überschreiten, werden gegebenenfalls nur in tabellarischer Form verzeichnet. Das vorliegende Konzept bildet den Abschluss des Anhangs.

Die Erkenntnisse aus dem Risikobericht fließen wieder in den gesamten Risikomanagementprozess ein, beginnend mit der Risikoerfassung und -bewertung.

²³ Die Quartalsberichte entfallen. Dies soll der Aufmerksamkeitsökonomie Rechnung tragen und dem Jahresbericht das nötige Gewicht verleihen. Quartalsberichte, die sich nicht oder nur geringfügig verändern, schaden der Wahrnehmung der Risikoberichte mehr als sie nützen.

²⁴ Es wäre auch zu bedenken, alternative Gegenmaßnahmen aufzuführen, für den Fall, dass die präferierte Maßnahme nicht greift.

Frühwarnung

Im Rahmen der Risikoberichterstattung findet auch die Risikofrühwarnung statt. Diese ist eine rechtliche Anforderung gemäß § 53 HGrG und wird im Rahmen der Jahresabschlussprüfung durch externe Wirtschaftsprüfer überprüft.

Zur Frühwarnung sind möglichst geeignete Indikatoren zu erarbeiten und regelmäßig zu erheben. Bei Frühwarnindikatoren sollte es sich um messbare Kenngrößen handeln, die entweder selbst Einflussgrößen darstellen oder aber als Messinstrumente geeignet sind und die die Veränderung relevanter Faktoren bzw. Parameter darstellen. Sollte eine messbare Kenngröße zur Frühwarnung nicht vorliegen, sollten entsprechende qualitative Frühwarnindikatoren definiert werden.

Die regelmäßig notwendige, vom Zentralen Risikomanagement überwachte Aktualisierung der Risikofassung und -bewertung stellt die Rahmenbedingung für ein institutionalisiertes Frühwarnsystem sicher. Erhebliche Veränderungen sind per ad-hoc-Mitteilung dem zentralen Risikomanagement unverzüglich nach Bekanntwerden zu melden. Als erhebliche Veränderung wird das Überschreiten des nächsthöheren Schwellenwerts betrachtet bzw. das Auftreten eines neuen Risikos mit mindestens „wesentlichem Risiko“.

5.3. Prüfung des Risikomanagementsystems

Das Risikomanagementsystem der Stiftungsuniversität wird aperiodisch durch die Stabsstelle Revision und Organisation geprüft über das Ergebnis wird das Präsidium unterrichtet. Darüber hinaus wird das System im Rahmen der Jahresabschlussprüfungen durch den Wirtschaftsprüfer auf seine Funktionsfähigkeit überprüft. Über das Ergebnis werden Präsidium sowie der Stiftungsausschuss Universität unterrichtet.

Die Stabsstelle Revision und Organisation steht außerhalb des vorstehend beschriebenen Risikomanagementprozesses. Aus dieser Positionierung ist abzuleiten, dass die Stabsstelle Revision und Organisation dazu geeignet ist, das Universitätsrisikomanagement, hier den Aufbau und die Ausgestaltung bzw. die Wirkungsweise sowie insbesondere die Nachhaltigkeit, sowohl strategisch wie auch operativ, in Form der Prüfung zu evaluieren.

Hierzu gehört primär die Prüfung der Einhaltung der Auflagen und Verfahrenswege (Struktur und Prozesse) bezüglich der festgelegten Meldepflicht (zentral und dezentral) innerhalb des Universitätsrisikomanagementsystems. Im Mittelpunkt steht die Prüfung der Vorgaben mit dem Ziel der Gewährleistung von Transparenz einerseits sowie der Einhaltung der definierten und notwendigen Informations- und Kommunikationswege andererseits. In diesem Zusammenhang ist es die Aufgabe der Stabsstelle Revision und Organisation etwaige strukturelle oder prozessuale Defizite zu identifizieren und Empfehlungen abzugeben, wie diese einer optimierten Form zugeführt werden können. Hieraus ergibt sich zwingend ein enges Zusammenspiel mit der Abteilung Finanzen und Controlling insbesondere dem Bereich Controlling, sowie zu einem späteren Zeitpunkt mit den dezentralen Berichtseinheiten (u. a. Fakultäten).

5.4. Ursachenanalyse im Schadenfall

Die Stiftungsuniversität hat ein vitales Interesse daran im Schadenfall eine Ursachenanalyse durchzuführen. Alle Beteiligten sind angehalten aktiv bei der Analyse mitzuwirken. Die Erkenntnisse der Untersuchung fließen zurück in den Risikomanagementprozess und sichern so die Möglichkeit, dass aus Fehlern auch die richtigen Konsequenzen gezogen werden. Im Schadenfall richtet der Universitätsrisikoausschuss eine Kommission aus Expert*innen ein.

Tatsächliche Schadensereignisse sind im Risikobericht aufzuführen.

Anhang

Gliederung Risikobericht

1. Zusammenfassung der Risikolage (ggf. ergänzt mit Grafiken)
2. Grundlagen der Risikobewertung
3. Risikolage
 - 3.1 Strategische Risiken
Kritische Risiken zuerst, anschließend wesentliche Risiken, Fokussierung auf Gegenmaßnahmen und die Risikoveränderung (Maßnahmenwirksamkeit)
 - 3.1.1 Forschung und Transfer
 - 3.1.2 Studium und Lehre
 - 3.1.3 Infrastruktur
 - 3.1.4 Internationalisierung
 - 3.1.5 Governance und Administration
 - 3.2. Operative Risiken
 - 3.2.1 Forschung und Transfer
 - 3.2.2 Studium und Lehre
 - 3.2.3 Infrastruktur
 - 3.2.4 Internationalisierung
 - 3.2.5 Governance und Administration
4. Grundlagen der Risikoidentifikation und -bewertung
 - 4.1 Organisation und Verantwortlichkeiten
 - 4.2 Risikomanagementprozess
5. Glossar und Abkürzungsverzeichnis

Anhang

- I. Risikokatalog (je Risiko ein Risikoerfassungsbogen)
- II. Risikomanagementkonzept

Glossar

Compliance	Die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien, aber auch freiwilligen Kodizes. Compliance ist eng verbunden mit dem Risikomanagement, da durch die Einhaltung der Richtlinien Risiken minimiert werden.
Frühwarnung	ad-hoc-Mitteilungen über erhebliche Veränderungen
Universitätsrisikoausschuss	Gremium, das sich mit der Abstimmung und Vorbereitung von Präsidiumsbeschlüssen zu universitätsrelevanten Risikomanagementthemen beschäftigt. Hierzu gehören u.a. die abschließende Beratung und der Beschluss des Risikoberichts.
Risikobeauftragte	Führungskräfte, die das bereichseigene Risikomanagement in seiner Struktur und seinen Prozessen den gesetzlichen und universitätsinternen Erfordernissen entsprechend, verantworten.
Risikobeauftragten-Forum	Jährlich tagendes Gremium der Risikobeauftragten zur Inventarisierung bestehender und neuer Risiken.
Risikobericht	Jährliche, umfassende Berichtslegung an Hochschulleitung und Stiftungsausschuss.
Risikobewältigung	Die Risikobewältigung stützt sich auf die Risikoerfassung und die Risikobewertung. Es geht um die Formulierung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen für die Eindämmung der Risiken mit identifiziertem Handlungsbedarf.
Risikobewertung	Die Risikobewertung umfasst die Beurteilung jedes einzelnen im Risikokatalog erfassten Risikos nach der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem maximalen Schadensausmaß (finanzielle Auswirkung). Gestützt auf die vorgenommenen Bewertungen wird eine Risikomatrix erstellt.
Risikocontrolling	Das Risikocontrolling umfasst die Überprüfung und Steuerung des Risikomanagementprozesses. Es stellt den kontinuierlichen Prozess gemäß den Grundsätzen der Risikopolitik sicher und trachtet nach kontinuierlicher Verbesserung dieses Prozesses. Das Risikocontrolling monitort sowohl die Risiken als auch die Gegenmaßnahmen.
Risikoegner	Jedem Risiko kann eine Person zugeordnet werden, die die Risiken operativ überwacht und bearbeitet. Die Verantwortung trägt aber weiterhin der Risikobeauftragte.
Risikoerfassung	Die Risikoerfassung zielt auf eine vollständige Bestandsaufnahme der Risiken. Sie erfolgt organisatorisch betrachtet bei den operativen Risiken von unten nach oben, d.h. sie wird in den einzelnen Einrichtungen durchgeführt, folgt also dem Verursacherprinzip. Strategische Risiken werden Top-Down von der Hochschulleitung erfasst. Das Resultat der Risikoerfassung ist ein Risikokatalog.
Risikoinventur	Vom Risikobeauftragten-Forum jährlich vorgenommene Erfassung, (Neu)Bewertung und Klassifizierung aller Risiken.
Risikoklasse	Die Risikoklassen werden als Kritische (rot), Wesentliche (gelb) und Zu überwachende Risiken (grün) entsprechend der Schwellenwerte definiert.
Risikokatalog	Ein Inventar von Risiken erfasst in Risikokennblättern.
Risikolage	Gesamtheit der Risiken, Risikosituation
Risikomatrix	Zweidimensionale grafische Darstellung der Risikolandschaft. Auf der Abszisse wird die skalierte Eintrittswahrscheinlichkeit und auf der Ordinate das skalierte Schadensausmaß abgebildet. Aus der Multiplikation von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß resultiert der Schadenserwartungswert, welcher eine Priorisierung der Risiken erlaubt.
Schadenserwartungswert	Ist das Produkt von Nettorisiko (Schadensausmaß) und Nettoeintrittswahrscheinlichkeit
Schwellenwerte	Die Untergrenze der Schwellenwerte für die Ausprägung Kritisches Risiko liegt bei 4,8 Millionen Euro, die für Wesentliche Risiken liegt bei 1,2 Millionen Euro und für Zu Überwachende Risiken bei 1,2 Millionen Euro.

Literaturverzeichnis

von Campenhausen, Claus. *Risikomanagement. Was der Manager wissen muss*. Zürich 2006.

Güttner, Andrea und Manthe, Rainald. *Risikomanagement? Rücklagemanagement und Finanzplanung an deutschen Hochschulen*. CHE Arbeitspapier Nr. 162 | Dezember 2013.

Hoppe, Markus. *Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung*. Unveröffentlichtes Manuskript 2012.

Hunziker, Stefan u. Meissner, Jens O. *Risikomanagement in 10 Schritten*. Wiesbaden 2017.

Söder-Mahlmann, Joachim und Möller, Björn. *Hochschulrechnungswesen und Hochschulfinanzierung. Analysen und Empfehlungen*. HIS-HE Forum Hochschulentwicklung 2|2018.

Söder-Mahlmann, Joachim und Möller, Björn. „Vorschläge zur Gestaltung eines effizienten hochschuladäquaten Risikomanagements“ HIS-HE erstellt in Zusammenarbeit mit dem Kanzlerarbeitskreis Hochschulfinanzierung.

Romeike, Frank. *Risikomanagement*. Wiesbaden 2018.

Wolke, Thomas. *Risikomanagement*. Berlin 2016.



GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT
GÖTTINGEN

www.uni-goettingen.de