Reinhard Groth, Paul R. Melcher, Malina Uth und Matthias Rinne

Neue Freiheit erfolgreich nutzen

Lösungskonzept für Existenzsicherung der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Die neuen hochschulpolitischen Zielsetzungen konfrontieren die Universitäten mit Chancen, aber auch Risiken.

Foto: Rainer Sturm/pixelio

Anfang Januar 2007 trat in Nordrhein-Westfalen (NRW) das Hochschulfreiheitsgesetz (HFG) in Kraft. Mit dem HFG hat sich die Landesregierung in NRW weit aus der Detailsteuerung der Hochschulen zurückgezogen und tritt lediglich noch für existenzielle Schadensereignisse ein. So sind die Hochschulen – Universitäten und Fachhochschulen – in NRW keine staatlichen Einrichtungen mehr, sondern Körperschaften des öffentlichen Rechts in staatlicher Trägerschaft. Hiermit folgt das neue Hochschulgesetz dem hochschulpolitischen Paradigmenwechsel von einem staatlich geplanten, weitgehend einheitlich gestalteten System zu einem durch Profilbildung und Wettbewerb geprägten Hochschulsystem. In diesem Artikel werden die damit verbundenen Problemstellungen und Lösungsoptionen aufgezeigt und als Empfehlung die Einführung eines Chancen- und Risikomanagements beschrieben.

Der einleitend beschriebene Wandel konfrontiert die Hochschulen in NRW einerseits mit neuen Chancen, aber auch mit neuen Gefahren. Die Herausforderung besteht nun darin, zum einen einen Weg zu finden, die potenziellen Chancen zu erschließen und andererseits die vorhandenen Gefahren zu reduzieren. Aufgrund der besonderen Rahmenbedingungen der Hochschulen sind die in der Wirtschaft gebräuchlichen Risikomanagementsysteme auf die spezifischen Belange der Hochschulen anzupassen.

Aufgrund der besonderen Rahmenbedingungen der Hochschulen sind die in der Wirtschaft gebräuchlichen Risikomanagementsysteme auf die spezifischen Belange der Hochschulen anzupassen.

Ziele des Chancen- und Risikomanagements

Ziel des Chancen- und Risikomanagements (C+RM) ist es, präventiv und proaktiv Risiken und Chancen zu erkennen und zu bewältigen, um die nachhaltige Existenzsicherung der Hochschule zu gewährleisten. Zukünftige Entwicklungen, die Chancen und Risiken bergen, müssen daher so früh wie möglich identifiziert, analysiert, bewertet und gesteuert werden. Risikomanagement bedeutet dabei nicht, die Risiken möglichst klein zu halten oder gar zu eliminieren, sondern es ist wichtig, Risiken gezielt einzugehen. Es sollte eine Transparenz über die Chancen- und Risikosituation der Hochschule geschaffen werden, damit langfristig das Chancen-Risiko-Profil optimiert werden kann. Grundsätzlich werden, auch in Anlehnung an die aktuelle internationale Norm ISO 31000, folgende wesentliche Teilaufgaben des C+RM unterschieden:

- Identifikation der Chancen und Risiken und deren Systematisierung nach relevanten Faktoren
- Analyse und Bewertung der Chancen und Risiken
- Bestimmung und Beurteilung der aggregierten Wechselwirkungen auf die Hochschule
- Überwachung und Bewältigung der Risiken sowie Nutzung der Chancen

Unter einem Chancen- und Risikomanagementsystem wird dabei die Gesamtheit aller Aufgaben, Regelungen und Träger des C+RM verstanden. Es hat das Ziel, durch dokumentierte organisatorische Regelungen die Chancen- und Risikosituation in der Hochschule regelmäßig neu zu bewerten, die Ergebnisse der Hochschulleitung zu kommunizieren und rechtzeitig adäquate Maßnahmen einzuleiten. Kernbestandteil des C+RM ist der rechts im Bild dargestellte kontinuierliche Prozess aus den vier Schritten Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung.

Projektbeschreibung

Im Jahr 2008 wurde eine vom Kanzler angeregte Arbeitsgruppe vom Präsidium unter Beteiligung aller Fachbereiche zur Einführung eines C+RM an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg eingesetzt. Die Arbeitsgruppe wurde damit beauftragt, erste Schritte im C+RM umzusetzen sowie einen Vorschlag zur C+RM-Systemgestaltung zu erarbeiten. Zur Unterstützung bei diesen Aufgaben wurde die AXA Risk & Claims Services GmbH für das Projekt hinzugezogen. Dort werden beispielsweise Branchenlösungen entwickelt und über die Software „Risiko-Kompass“ abgebildet.

Projektkonzeption und -ablauf

Zu Beginn des Projektes stand die Fragestellung, ob die Übertragbarkeit eines Chancen- und Risikomanagementsystems auf die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg möglich ist. Hierzu hat die Hochschulverwaltung unter der Federführung von Verwaltungsdirektor Reinhard Groth zusammen mit der AXA Risk & Claims Services GmbH Grundlagenarbeit in folgenden Punkten geleistet:

- Prüfung, ob diese privatwirtschaftlichen Methoden in der Hochschule anwendbar sind
- Erweiterung von Risikomanagement (RM) auf C+RM
- Konzeption der Struktur von Risikofeldern, Bewertungsschema und Relevanz-Skala

Nachdem diese Grundlagenarbeit abgeschlossen war, wurden in der Arbeitsgruppe C+RM insgesamt sechs Schritte, jeweils für die Bereiche Forschung und Lehre, durchlaufen:

- 1. Klassifizierung von Chancen und Risiken
- 2. Erarbeitung der Chancen- und Risikofeldermatrix
- 3. Priorisierung der Chancen- und Risikofelder
- 4. Identifikation der Chancen und Risiken
- 5. Bewertung der Chancen und Risiken
- 6. Maßnahmenbestimmung

Schritt 1: Klassifizierung von Chancen und Risiken

Im C+RM sollten alle wesentlichen Chancen und Risiken, die einen Einfluss auf die Hochschule ausüben können, betrachtet werden. Als Hilfestellung hierfür können sogenannte Chancen- und Risikoklassifizierungen dienen. Durch solche Klassifizierungen lassen sich alle Risiken und Chancen bestimmten Bereichen zuordnen, und es kann überprüft werden, ob die relevantesten Bereiche ausreichend analysiert wurden. Die Arbeitsgruppe hat sich dazu entschieden, die in Tabelle 1 gezeigte Klassifizierung zu verwenden.

Stichwörter
Chancen- und Risiko-management
Risiko-Inventar
Risiko-Kompass

Literatur:

NRW (Hrsg.), Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (HG), Düsseldorf 2007.

Heinrichs, W., Hochschulmanagement. München 2010.

Klumpp, M., Modern Public Budgeting, Analyse und Bewertung von Informations- und Risikomanagementsystemen in Öffentlichen Einrichtungen am Beispiel einer Risk-Return-Steuerung für Hochschulen, in: Hielscher, U./Lenk, T (Hrsg.), Schriften des Instituts für Finanzen, Universität Leipzig, Frankfurt 2009.

Härtsch, N./Müller, R., Risk Management an Hochschulen, Ein Praxishandbuch für Universitäten, Fachhochschulen und weitere Bildungsinstitutionen, Zürich/Sankt Gallen 2009.

DIN ISO 31000, Risikomanagement – Grundsätze und Leitlinien, Berlin 2011.

Strategische Ziele	Externe Einfluss-faktoren	Wertschöpfungs-kette	Interne Einfluss-faktoren
Strategische Ziele (S)	Markt (M)	Lehre (L) Einrichtung von Studiengängen und Studienbetrieb	Ressourcen/ Infrastruktur (I)
	Finanzen (F)	Forschung (F) a) eigenfinanzierte b) Kooperationen c) Auftragsforschung	Unterstützungs-prozesse (U)
	Politische/rechtliche gesellschaftliche Rahmen-bedingungen (R)		Weitere Aktivitäten (A)
			Hochschulstruktur und -kultur (K)

Tabelle 1: Klassifizierung der Chancen- und Risikofelder (Matrix)

Schritt 2: Erarbeitung der Chancen- und Risikofeldmatrix

Diese Klassifizierung wurde anschließend dazu verwendet, die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg detailliert auf ihre Chancen- und Risikofelder zu untersuchen. Jeder zuvor bestimmten Klasse wurden dabei mehrere Chancen- und Risikofelder zugeordnet, sodass am Ende eine Chancen- und Risikofeldmatrix zur Verfügung stand. Für einen besseren Überblick wurden für die Bereiche Lehre und Forschung jeweils eine separate Chancen- und Risikofeldmatrix entwickelt. Die Matrix für den Bereich Lehre umfasst insgesamt 49 Chancen- und Risikofelder und die Matrix für den Bereich Forschung insgesamt 40 Felder. Jede Matrix hat dabei dieselben neun Klassifizierungen, die den in Klammer gesetzten Kennbuchstaben erhalten: Strategische Ziele (S), Bildungsmarkt (M), Finanzen (F), politische/rechtliche/gesellschaftliche Rahmenbedingungen (R), Einrichtung von Studiengängen & Studienbetrieb (W), Infrastruktur (I), Unterstützungsprozesse (U), weitere Aktivitäten (A) und Hochschulstruktur und -kultur (K).

Schritt 3: Priorisierung der Chancen- und Risikofelder

Aufgrund der hohen Anzahl an Chancen- und Risikofeldern, hat sich die Arbeitsgruppe dazu entschieden, die Felder jeder Kategorie zu priorisieren und ihrer Priorität nach neu anzuordnen. Um die Ermittlung der Chancen und Risiken auf die relevanten Felder zu reduzieren, wurden im weiteren Verlauf des Chancen-Risikomanagementprozesses nur noch die Felder mit der höchsten und hohen Priorität untersucht sowie alle Felder der Kategorie Wertschöpfungskette, die für den Bereich der Lehre aus folgenden sechs Gliedern besteht:

1. Neuer Studiengang (Curriculum, Ressourcen, Prüfungsordnung, Akkreditierung)
2. Studienberatung und -eignung (Zulassung, Einschreibungen, Studienbeginn)
3. Studienorganisation (Lehrveranstaltungen, Praxisphasen, Auslandsaufenthalte)
4. Prüfungsorganisation (Anmeldeverfahren, Raum- und Terminplanung)
5. Studienabschluss (Themensuche, Betreuersuche, Abschlussarbeit, Berufseinstieg)
6. Evaluierung und Reakkreditierung (Studierendenbefragungen, Begutachtungen)

So wurden 21 Felder priorisiert und in der Matrix hervorgehoben. Diese Priorisierung sollte regelmäßig, mindestens einmal jährlich auf ihre Aktualität überprüft werden, damit keine relevanten Felder außer Acht gelassen werden.

„In Bezug auf das Chancen- und Risikomanagement besteht die Herausforderung darin, die hier beschriebenen Systemüberlegungen so anzupassen, dass diese in die geplanten und bestehenden Systeme integriert werden.

Schritt 4: Identifikation der Chancen und Risiken

Die zuvor als relevant gekennzeichneten Chancen- und Risikofelder wurden anschließend detailliert auf vorhandene Chancen und Risiken untersucht. Das heißt, es wurden zukünftige Ereignisse, die zu Zielabweichungen führen können, ermittelt. Die identifizierten Chancen und Risiken wurden jeweils beschrieben und mit einer aussagekräftigen Bezeichnung versehen. Hierfür wurde ein entsprechender Erfassungsbogen entwickelt, der auch eine Bewertung und mögliche Maßnahmen enthält. Das Ergebnis ist ein Inventar von 21 Chancen und Risiken im Bereich Lehre sowie von 20 Chancen und Risiken im Bereich Forschung. Hierbei gelten dieselben zuvor genannten neun Klassifizierungen. Die Wertschöpfungskette Forschung besteht aus folgenden Gliedern:

1. Forschungsbereitschaft (Idee, Anfrage, Akquise)
2. Forschungsressourcen und -management (Personal, Budget, Räume, Material)
3. Forschungsdurchführung (Zielsetzung, Planung, Analyse, Messung, Bewertung)
4. Wissenschaftliche Publikation (Dialog, Patentierung, kommerzielle Verwertung)
5. Erkenntnis für weiterführende Aktivitäten

Das Risikoinventar Lehre ist in Tabelle 2 aufgelistet und mit folgenden Relevanzstufen für Chancen und Risiko priorisiert:

1. Unbedeutende Chancen & Risiken, die weder das Budget noch die Erreichung der Hochschulziele spürbar beeinflussen.
2. Mittlere Chancen & Risiken, die spürbar das Budget beeinflussen und/oder die Erreichung der Hochschulziele gering beeinflussen.
3. Bedeutende Chancen & Risiken, die das Budget stark beeinflussen und/oder spürbar die Erreichung der Hochschulziele beeinflussen.
4. Schwerwiegende Chancen & Risiken, die das Budget schwerwiegend beeinflussen und/oder die Erreichung der Hochschulziele erheblich beeinflussen.
5. Existenzielle Chancen & bestandsgefährdende Risiken, die mit einer wesentlichen Wahrscheinlichkeit die Hochschulziele maßgeblich unterstützen bzw. den Fortbestand der Hochschule gefährden.

Schritt 5: Bewertung der Chancen und Risiken

Durch die Risikobewertung findet eine Beurteilung statt, in welchem Grad die identifizierten Risiken zu einer Zielabweichung führen können bzw. welches Ausmaß die Auswirkungen haben können. Die Bewertung kann dabei quantitativ wie auch qualitativ und zusammen mit den Wechselwirkungen mit den anderen Chancen- und Risikofeldern durchgeführt werden. Die Bewertung zum Risikoerfassungsbogen wird zusammen mit den Wechselwirkungen mit den anderen Chancen- und Risikofeldern durchgeführt. Das Risikoinventar Forschung ist in Tabelle 3 dargestellt.

Schritt 6: Maßnahmenbestimmung

Als letzten Schritt hat sich die Arbeitsgruppe damit beschäftigt, wie die bereits identifizierten und bewerteten Chancen und Risiken behandelt werden können. Hierzu wurden bereits existierende Maßnahmen identifiziert sowie zusätzliche Maßnahmenvorschläge entwickelt. In Risikoerfassungsbögen werden die Wechselwirkungen mit anderen Chancen- und Risikofeldern mit positiven oder negativen Auswirkungen dokumentiert, Maßnahmen vorgeschlagen und nach Relevanz klassifiziert. Bei den Chancen wird der Status mit „vorhanden“ oder „geplant“ und die Wirkung mit „erschließen“, „verzögern“ oder „überwachen“ kategorisiert. Bei den Risikobewältigungsmaßnahmen wird diese Wirkung eingeteilt in: „vermeiden“, „vermindern“, „überwachen“ oder „transferieren“ (an andere Partner oder z. B. auch Versicherungen).

Reinhard Groth ist Verwaltungsdirektor und Dezernatsleiter an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.

Dr. Paul R. Melcher ist Professor im Fachbereich Elektrotechnik, Maschinenbau und Technikjournalismus und lehrt u.a. Qualitätsmanagement in Bachelor- und Masterstudiengängen.

Malina Uth ist Dipl.-Wirtsch.-Ing. und als wissenschaftliche Mitarbeiterin für das Risikomanagement im Dezernat 4 tätig.

Matthias Rinne ist Dipl.-Ing., Dipl.-Kfm., Prokurist und Projektleiter der AXA Risk & Claims Services GmbH und berät u.a. bei der Entwicklung und Implementierung von Risikomanagement-Systemen.

Bezeichnung	Relevanz
Chancen- & Risikopotenzial des Wettbewerbs auf dem deutschen (Hochschul-) Bildungsmarkt	5
Aussagen, Prämissen und Konsistenz der (A) bestehenden strategischen Zielvereinbarungen und Zukunftspakt mit dem Land und (B) künftiger Entwicklungen sowie Finanzierung	5
Personalentwicklung, Berufung und Auswahl	5
Kompetenzfeldstruktur: a) fachliches Profil b) Vier-Säulen-Modell	5
Chancen- & Risikopotenzial der Finanzierung: Landeszuführung, Studienbeiträge, Drittmittel, Innovationsfonds, Sponsoring	5
Chancen und Risiken aus gesellschaftlichen Trends und zukünftige Entwicklungen, wie Veränderungen in der Arbeitswelt, in der Umwelt, in der Familie, in der Technologie, u.a.	4-5
Organisationsstruktur und -prozesse	4
Alumni-Club und Fördergesellschaft	3
Chancen- & Risikopotenzial Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	3
Facilitymanagement, Ver- und Entsorgung	3
Studienorganisation, Lehrveranstaltungen, Praxisphasen, Auslandsaufenthalte	3
Studienberatung, -eignung, Zulassung, Einschreibung (inkl. Studierendensekretariat), Studienbeginn	3
neuer Studiengang (Curriculum, Ressourcen, Prüfungsordnung, Akkreditierung)	3
hochschulrechtliches und -politisches Umfeld: Gesetze (HFG), Bildungspolitik (EU, Bund, Land)	2
Studentenwerk	2
Finanzielle Liquidität, Zinsen und Reserven	2
Prüfungsorganisation (inkl. Prüfungsamt)	2
Einkauf und Beschaffung	2
Studienabschluss: Themensuche, Betreuersuche, Abschlussarbeit, Übergang in den Beruf	1
„Bildungsmarkt“: Entwicklung der Anzahl und Qualität von Studienbewerbern, Studierenden und Absolventen	1
Evaluierung und Reakkreditierung	1

Tabelle 2: Risikoinventar Lehre (Stand 2008)

Systemgestaltung des Chancen und Risikomanagementsystems

Als Ziel sollen bestehende und zu schaffende Planungsprozesse durch ein ganzheitliches C+RM verbessert und zur Entscheidungsfindung herangezogen werden. Als Rollenverständnis wird dabei vorgeschlagen:

- Zentrale Zuständigkeit angesiedelt in der Verwaltung (Controlling, Berichtswesen). Rolle: Sicherstellung des Prozesses und der Termineinhaltung, Wechselwirkung der Themenfelder koordinieren, Erstellung Risikoinventar und Risikobericht.
- Arbeitsgruppe aus den Risikobearbeitern fertigt einmal pro Jahr einen Entscheidungsvorschlag an das Präsidium zur Aktualisierung der Themenfelder, den Wechselwirkungen sowie den Prioritäten.
- Je Fachbereich und Gliederung einen dezentralen Risikobeauftragten zur Koordinierung für diesen Bereich mit Entscheidungsvorschlägen an FB-Leitung bzw. FB-Rat.
- Je Themenfeld einen Risikobearbeiter zur Analyse und Bewertung der Themenfelder.

Voraussetzung: Die jeweiligen Entscheidungsträger müssen mit den Chancen und Risiken kompetent umgehen und dürfen ihnen nicht gleichgültig gegenüberstehen.

Bezeichnung	Relevanz
Personal (Auswahl, Berufungen, Personalentwicklung, -bindung) für Forschungsaufgaben (→Infrastruktur)	4
Rechtliches und politisches Umfeld: Gesetze (HFG, …) Steuerrecht, Forschungspolitik (EU, Bund, Land)	4
Forschungsklima, Motivations- und Anreizsysteme (in Hochschulstruktur & -kultur)	4
Forschungsbereitschaft, Forschungsidee, -anfrage, -akquise	3
Kompetenzfeldstruktur: Forschungsschwerpunkte, Kompetenzplattform, Interdisziplinarität	3
Transferstelle, administrative Unterstützung (durchgehend) (→ Infrastruktur)	3
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	3
Forschungsressourcen, Ressourcenmanagement	3
Analyse von Forschungsprogramm, Antragspotenzial, Erfolgsfaktoren der Antragstellung	3
Kritische Erfolgsfaktoren Personalbindung, Anschub- u. Stützungsfinanzierung, apparative Ausstattung,	3
Marktattraktivität, Marktposition und Wettbewerbssituation, -analyse	3
Erkenntnis für weiterführende Aktivitäten	3
Einkauf und Beschaffung (→ Unterstützungsprozess)	2
Fördergesellschaft (→ weitere Aktivitäten)	2
Forderungsausfall bei Vertragspartnern in der Forschung	2
Sonstige rechtliche Optionen (Verträge, Schutzrechte)	2
Projektfinanzierung und Liquidität	2
Wissenschaftliche Publikation, Dialog, Patentierung, kommerzielle Verwertung	2
Forschungsdurchführung bis zum Ergebnis	2
Organisationsstruktur, Organisationsprozesse (in Hochschulstruktur & -kultur)	1

Tabelle 3: Risikoinventar Forschung (Stand 2009)

Berichtswesen und Reporting

Grundsätzlich ist ein Jahresbericht (Review) zum Stichtag 31. Dezember zu erstellen. Es wird vorgeschlagen, diesen als Bestandteil des kaufmännischen Jahresabschlusses zu behandeln. Die Inhalte sind Risikoinventar plus textliche Ergänzung zu Schwerpunkten, möglichst mit grafischen Darstellungen. Darüber hinaus sollte zum 30. Juni eines jeden Jahres eine Zwischenprüfung vorgenommen werden, ob in den mit den Relevanzzahlen 4 + 5 bewerteten Fällen Änderungen eingetreten sind, die wegen akuten Handlungsbedarfs ad hoc an das erweiterte Präsidium gemeldet werden müssen.

Ausblick

Mit Verabschiedung eines eigenen Hochschulentwicklungsplans der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg hat sich die Hochschulleitung für drei Integrationsprojekte entschieden, die zu einem ganzheitlichen Managementansatz integriert werden sollen:

- Informations- und Kommunikations-Infrastruktur
- Ganzheitliches Qualitätsmanagement in der Hochschule
- Ganzheitliches Controlling inklusive C+RM

Die hier vorliegende Konzeption ist ein Entwurf, der die Möglichkeit der integrativen Weiterentwicklung bietet.

Kontakt:

Prof. Dr.-Ing. Paul R. Melcher
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
Fachbereich 3 Elektrotechnik, Maschinenbau
und Technikjournalismus (EMT)
Grantham-Allee 20
53757 Sankt Augustin
Tel: +49 2241 865 317
Fax: +49 2241 865 83 17
paul.melcher@fh-bonn-rhein-sieg.de