



Sankt Augustin, Januar 2011

## **Chancen- und Risikomanagement an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg**

### **1. Einleitung: Warum Chancen- und Risikomanagement an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg**

Am 01. 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 den Hochschulen weitgehende Autonomie und Eigenverantwortung zur Selbststeuerung eingeräumt. Der Staat trägt seitdem nicht mehr alle Risiken, sondern tritt lediglich noch für existentielle Schadenereignisse 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 (HG) dem hochschulpolitischen Paradigmenwechsel von einem staatlich geplanten, weitgehend einheitlich gestalteten System zu einem durch Profilbildung und Wettbewerb geprägten Hochschulsystem. Grundvoraussetzung für Wettbewerb und Profilbildung der Hochschulen ist aber eine weitgehende Autonomie der Hochschulen in Finanz-, Personal-, und Organisationsentscheidungen, um sich gegen die „Konkurrenten“ im Kampf um beschränkte Ressourcen positionieren zu können.

Dem Zugewinn an Autonomie steht im Gegenzug die Forderung des Gesetzgebers gegenüber, dass die Hochschulen den Nachweis zur Selbststeuerungsfähigkeit erbringen. Hierzu sind von den Hochschulen neue Planungs- und Steuerungsinstrumente einzuführen. So heißt es in § 5 Abs. 2 HG Satz 3 bis 5, „dass die Hochschulen ihren Haushalt auf der Grundlage eines ganzheitlichen Controllings führen“. So hat der Hochschulrat beschlossen, bis zum 30.06.2011 ein Hochschulcontrolling einzuführen. Ein Bestandteil der Controlling-Konzeption der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg ist dabei auch das Chancen- und Risikomanagement, das dem eigenverantwortlichen Handeln der Hochschule vor dem Hintergrund einer unklaren Risikoverteilung zwischen Staat und Hochschule Rechnung tragen soll.

Daher ist es erforderlich, in einem ganzheitlichen System alle Handlungs- und Wirkungsbereiche der Hochschule strukturiert und systematisch zu untersuchen. Für diese Aufgabenstellung ist grundsätzlich ein Risikomanagementsystem geeignet, das für Unternehmen bereits etabliert und z.T. sogar gesetzlich vorgeschrieben ist. Aufgrund der besonderen Rahmenbedingungen der Hochschulen ist eine einfache Übernahme dieses Instrumentes jedoch nicht möglich, sondern es ist eine weitgehende Anpassung auf die spezifischen Belange der Hochschulen in NRW erforderlich. Dabei hat die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg in der AXA Risk & Claims Services GmbH einen kompetenten Partner gefunden, der über das Know-how und entsprechende Erfahrungen verfügt. Dort werden beispielsweise Branchenlösungen entwickelt und über die Software Risiko-Kompass abgebildet. Auf Leitungsebene haben sich die AXA Risk & Claims Services GmbH und die Hochschule auf ein partnerschaftliches Pilotprojekt verständigt, um auf der Basis der jeweiligen Kompetenzen ein Risikomanagementsystem für den Hochschulbereich zu entwickeln. Diese eigene Entwicklung wurde als notwendig angesehen, weil keine Literatur für Hochschulen im Chancen- und Risikomanagement vorlag. Daher gilt der Zusammenarbeit mit der AXA Risk & Claims Services GmbH unser besonderer Dank.

Bereits in der Grundkonzeption wurde ein erweiterter Ansatz um die Chancenperspektive beschlossen, da erst hieraus für die Hochschule ein umfassender Nutzen erwächst.

## **2. Einführung ins Chancen- und Risikomanagement (C+RM)**

Ziel des Chancen- und Risikomanagement ist es, präventiv und proaktiv Risiken und Chancen zu erkennen und zu bewältigen, um die nachhaltige Existenzsicherung der Hochschule sicherzustellen. 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 kann man folgende wesentliche Teilaufgaben des Chancen- und Risikomanagements unterscheiden:

- 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 Chancen- und Risikomanagements 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. Der Kernbestandteil des Chancen- und Risikomanagements ist der kontinuierliche Prozess aus den Phasen Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung.



### 3. Projektbeschreibung

Im Jahr 2008 wurde vom Präsidium eine Arbeitsgruppe unter Beteiligung aller Fachbereiche zur Einführung eines Chancen- und Risikomanagementsystems an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg eingesetzt. Die Arbeitsgruppe wurde damit beauftragt, erste Schritte im Chancen- und Risikomanagement umzusetzen sowie einen Vorschlag zur C+RM Systemgestaltung zu erarbeiten. Zur Unterstützung bei diesen Aufgaben wurde die AXA Risk & Claims Services GmbH hinzugezogen. Der zeitliche Projektablauf mit Projektteilnehmern ist dem Anhang 1 zu entnehmen.

**Anhang 1:** Projektablauf mit Projektteilnehmern

### **3.1. Projektkonzeption**

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 Herrn 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
- Änderung von Risikomanagement (RM) auf Chancen- und Risikomanagement (C+RM) / Einbindung von Chancen
- Konzeption von: Risikofelderstruktur, Bewertungsschema und Relevanzskala

### **3.2. Projektablauf**

Nachdem die Grundlagenarbeit abgeschlossen war, konnte sich die Arbeitsgruppe C+RM dem Chancen- und Risikomanagementprozess widmen. Insgesamt wurden folgende Schritte jeweils für die Bereiche Forschung und Lehre durchlaufen:

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

#### **3.2.1. Schritt 1: Klassifizierung von Chancen und Risiken**

Im Chancen- und Risikomanagement sollten alle wesentlichen 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 folgende vorläufige Klassifizierung zu verwenden:

Strategische Ziele	Externe Einflussfaktoren	Wertschöpfungskette	Interne Einflussfaktoren
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	Unterstützungsprozesse (U)
	Politisch/ rechtliche gesellschaftliche Rahmenbedingungen (R)		Weitere Aktivitäten (A)
			Hochschulstruktur und -kultur (K)

### 3.2.2. Schritt 2: Erarbeitung der Chancen - und Risikofeldermatrix

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, so dass am Ende eine Chancen- und Risikofeldermatrix zur Verfügung stand. Für einen besseren Überblick wurden für die Bereiche Lehre und Forschung jeweils eine separate Chancen- und Risikofeldermatrix entwickelt. Die Matrix für den Bereich Lehre umfasst insgesamt 49 Chancen- und Risikofelder und die Matrix für den Bereich Forschung insgesamt 40 Felder.

**Anhang 2:** Chancen- und Risikofeldermatrix Forschung, Chancen- und Risikofeldermatrix Lehre

### **3.2.3. Schritt 3: Priorisierung der 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, werden im weiteren Verlauf des Chancen- Risikomanagementprozesses nur noch die Felder mit der Priorität 1 und 2 untersucht sowie alle Felder der Kategorie „Wertschöpfungskette“. Die priorisierten Felder wurden in der Matrix durch eine blaue Ausfüllung gekennzeichnet. Diese Priorisierung muss natürlich regelmäßig auf ihre Aktualität überprüft werden, damit keine relevanten Felder außer Acht gelassen werden.

**Anhang 2:** Chancen- und Risikofeldermatrix Forschung, Chancen- und Risikofeldermatrix Lehre

### **3.2.4. 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, genau ermittelt. Die identifizierten Chancen und Risiken wurden jeweils ausführlich beschrieben und mit einer aussagekräftigen Bezeichnung versehen. Das Ergebnis ist ein Inventar von 21 Chancen und Risiken im Bereich Lehre sowie von 20 Chancen und Risiken im Bereich Forschung.

**Anhang 3:** Risikoinventar Forschung, Risikoinventar Lehre

### **3.2.5. 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 durchgeführt werden. Die Arbeitsgruppe hat sich dazu entschieden die Risiken qualitativ zu bewerten und hat dazu eine Relevanzskala mit den Relevanzklassen 1 bis 5 entwickelt. Jede Chance und jedes Risiko aus dem zuvor ermittelten Inventar wurde daraufhin einer Relevanzklasse zugeteilt.

**Anhang 3:** Risikoinventar Forschung, Risikoinventar Lehre

### **3.2.6. 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.

**Anhang 4:** Beispiel Risikoerfassungsbogen Forschungsmarktrisiken

## **3.3. Systemgestaltung C+RMS**

**Ziel:** Bestehende und zu schaffende Planungsprozesse sollen durch ein ganzheitliches Chancen- und Risikomanagement begleitet werden und Entscheidungsfindungen unterstützen.

### **Organisatorische Gestaltung:**

1. Verantwortlichkeiten und Rollenverständnis
2. Rollen - Aufgaben - Ablauf
3. Berichtswesen / Reporting

#### **3.3.1. Verantwortlichkeiten und Rollenverständnis**

Es werden folgende Organisationsstufen, Rollen bzw. Abläufe vorgeschlagen:

- Zentrale Zuständigkeit angesiedelt in der Verwaltung (Controlling, Berichtswesen). Rolle: Sicherstellung des Prozesses und der Termineinhaltung, Wechselwirkung der Themenfelder koordinieren, Erstellung Risikoinventar und Risikobericht.
- AG aus den Risikobearbeitern fertigt 1 x pro Jahr einen Entscheidungsvorschlag an das Präsidium zur Aktualisierung der Themenfelder, den Wechselwirkungen sowie den Prioritäten.
- Je FB / Gliederung einen dezentralen Risikobeauftragten zur Koordinierung für diesen Bereich mit Entscheidungsvorschlägen an die FB-leitung bzw. FB-Rat.
- Je Themenfeld einen Risikobearbeiter zur Analyse und Bewertung der Themenfelder.
- Die jeweiligen Entscheidungsträger müssen mit den Chancen und Risiken kompetent umgehen und dürfen ihnen nicht ignorant gegenüber stehen.

### 3.3.2. Rollen - Aufgaben - Ablauf



### 3.3.3. Berichtswesen und Reporting

- Grundsätzlich ist ein Jahresbericht ( Review ) zu erstellen.
- Stichtag 31.12. als Bestandteil des kaufm. Jahresabschlusses.
- Inhalte: Risikoinventar plus textliche Ergänzung zu Schwerpunkten.
- Die Inhalte sollen möglichst auch graphisch dargestellt werden.
- Darüber hinaus zum 30.06. sofern in den Relevanzen 4 + 5 Änderungen eintreten und bei akutem Handlungsbedarf ad hoc an das erweiterte Präsidium.
- Struktur des Berichtes in Tabellenform mit folgenden Inhalten:
  - Risikoinventar
  - Handlungsbedarf (ggf. auch unabhängig von Relevanz)
  - Relevanz
  - Maßnahmen

### **3.4. Ausblick**

Mit Verabschiedung des Hochschulentwicklungsplans hat sich die Hochschulleitung für 3 Integrationsprojekte entschieden, die zu einem ganzheitlichen Managementansatz integriert werden sollen.

- IuK Infrastruktur
- Ganzheitliches Hochschulqualitätsmanagement
- Ganzheitliches Controlling inkl. C+RM

Im Bezug auf das C+RM besteht die Herausforderung darin, die vorhandenen Systemüberlegungen so anzupassen, dass sie in die geplanten und bestehenden Systeme integriert werden. Hierzu ist insbesondere eine enge Kopplung zum QM erforderlich.

Die hier vorliegende Konzeption ist ein erster Entwurf der nun die Möglichkeit der integrativen Weiterentwicklung bietet. Weitere Anregungen und Verbesserungsvorschläge sind jederzeit herzlich Willkommen und an folgende Emailadresse zu senden: malina.uth@h-brs.de

## Anhang1

### Projekttablauf:

<b>01-12/2007</b>	<b>Projektkonzeption</b> Initiierung des Projektes C+RM durch Verwaltung und AXA Risk & Claims Services GmbH Grundsätze eines Ansatzes für Hochschulen -erweiterter Ansatz Chancen- und Risikomanagement -grundlegende Vorgehensweise erarbeitet
<b>01/2008</b>	Vorstellung des Projektes im Präsidium - Beschluss: Arbeitsgruppe „Lehre“ einführen
<b>03/2008</b>	Bildung der AG C+RM
<b>05/08 - 01/09</b>	<b>Arbeitsgruppensitzungen „Lehre“</b> -Erarbeitung der Chancen- & Risikofeldermatrix „Lehre“ -Priorisierung, Identifikation und Bewertung der Themenfelder
<b>02/2009</b>	Projektvorstellung Präsident Prof. Ihne - Beschluss: Arbeitsgruppe „Forschung“ einführen
<b>03/2009</b>	Erweiterung der AG C+RM durch VP Prof. Sommer
<b>03-12/2009</b>	<b>Arbeitsgruppensitzungen „Forschung“</b> -Erarbeitung der Chancen- & Risikofeldermatrix „Lehre“ -Priorisierung, Identifikation und Bewertung der Themenfelder
<b>01/2010</b>	Chancen- und Risikoinventar „Lehre & Forschung“
<b>02/2010</b>	Projektvorstellung im Präsidium: - Beschluss: Arbeitsgruppe „Systemgestaltung“ einführen
<b>02-05/2010</b>	<b>Arbeitsgruppensitzungen „Systemgestaltung“</b>

### Teilnehmer:

Prof. Dr. Volker Sommer (Vizepräsident Forschung)
Prof. Dr. Wolfgang Doerks (FB 01 Wirtschaftswissenschaften Sankt Augustin)
Prof. Dr. Karl W. Neunast (FB 02 Informatik)
Prof. Dr. Rainer Bastert (FB03 Elektrotechnik, Maschinenbau und Technikjournalismus)
Prof. Dr. Paul R. Melcher (FB 03 Elektrotechnik, Maschinenbau und Technikjournalismus)
Dipl.-Betriebswirt Olaf Stock (FB 05 Angewandte Naturwissenschaften)
Dipl.-Ing. Dipl.-Kfm. Matthias Rinne (Moderator- Fa. Axa Risk & Claims Services GmbH )
Dipl.-Wirt.-Ing. Malina Uth (Fa. Axa/ seit 1.12.2010 Dezernat 4)
Verwaltungsdirektor Reinhard Groth (Leiter Dezernat 1)
Dipl. Wirt.-Ing. Jürgen Garbisch (Leiter Dezernat 4)

# Anhang 2

## Risikofeldermatrix Lehre

Chancen- und Risikomatrix der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Stand: 22.01.2009

Strategische Ziele	externe Einflußfaktoren			Wertschöpfungskette	interne Einflußfaktoren			
Strategische Ziele (S)	Bildungsmarkt (M)	Finanzen (F)	politisch/rechtliche gesellschaftliche Rahmenbedingungen (R)	Lehre:	Infrastruktur (I)	Unterstützungsprozesse (U)	weitere Aktivitäten (A)	Hochschulstruktur- & kultur (K)
				Einrichtung von Studiengängen & Studienbetrieb (W)				
1 Kompetenzfelderstruktur: a) fachl. Profil b) 4-Säulen-Modell	1 Marktattraktivität, Marktposition und Wettbewerbssituation	1 Finanzierung: Landeszuführung, Studienbeiträge, Drittmittel, Innovationsfonds, Sponsoring, ...	1 Rechtliches und politisches Umfeld: Gesetze (HFG) Bildungspolitik (EU, Bund, Land)	1 neuer Studiengang (Curriculum, Ressourcen, Prüfungsordnung, Akkreditierung)	1 Personal (Auswahl, Berufungen, Personalplanung, -entwicklung)	1 Beschaffung und Einkauf	1 Alumni-Club, Fördergesellschaft	1 Organisationsstruktur und -prozesse
2 Kernaussagen, Prämissen und Konsistenz der strategischen Zielvereinbarungen + Zukunftspakt mit dem Land und künftiger Entwicklungen sowie Finanzierung	2 "Bildungsmarkt": Entwicklung der Anzahl und Qualität von Studienbewerbern; Studierendenden und Absolventen	2 Finanzielle Liquidität, Zinsen und Reserven	2 Gesellschaftliche Trends und zukünftige Entwicklungen (Veränderungen in der Arbeitswelt, Umwelt, Familie, Technologie, ...)	2 Studienberatung, -eignung, Zulassung, Einschreibung (inkl. Studierendensekretariat), Studienbeginn	2 Facilitymanagement, Ver- und Entsorgung	2 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	2 Studentenwerk	2 Führungs- und Entscheidungsprozesse
3 kritische Rahmenbedingungen apparative Ausstattung, Infrastruktur, Gebäude	3 "Beschaffungsmarkt": Attraktivität für Lehrende	3 "Forderungsausfall" bei Vertragspartnern in der Lehre (z.B. HVBG)	3 Haftpflicht und Betreiberhaftung	3 Studienorganisation, Lehrveranstaltungen, Praxisphasen, Auslandsaufenthalte	3 Informations- und Kommunikationstechnologie, Datensicherheit	3 Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz	3 IFEM, Business Campus GmbH	3 Kommunikationskultur
4 fachübergreifende Kompetenzen	4 Trends am Arbeitsmarkt: gute Chancen für die Absolventen durch nachgefragte Qualifikationen z.B. durch "Bindestrich-Stdg."		4 Dienst- und Arbeitsrecht	4 Prüfungsorganisation (inkl. Prüfungsamt)	4 Bibliothek	4 Controlling-systeme	4 Qualitäts-, Prozess-, und Projektmanagement	4 Betriebsklima und Motivation
5 Effizienz und Effektivität	5 Markttrends: Lehrformen (e-learning), Weiterbildung, Organisationsformen ("Franchising", "PPP")		5 Sonstige rechtliche Optionen (Verträge)	5 Studienabschluss: Themensuche, Betreuersuche, Abschlussarbeit, Übergang in den Beruf	5 Sprachenzentrum	5 Datenschutz	5 Outsourcing z.B. in Tochterunternehmen	5 Entlohnungs- und Anreizsysteme
6 Marke, Image	6 Kooperation mit Unternehmen und Organisationen		6 Auslandsaktivitäten, insbes. in Krisengebieten	6 Evaluierung und Reakkreditierung		6 Notfall-, Krisen- und Störfallplanung, Sicherheitsorganisation		6 strafbare Handlungen: Vorteilsnahme, Untreue und Betrug

# Risikofeldermatrix Forschung

## Chancen- und Risikomatrix "Forschung", Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Stand: 21.11.2009

Strategische Ziele		externe Einflußfaktoren		Wertschöpfungskette	interne Einflußfaktoren			
Strategische Ziele (S)	Forschungsmarkt (M)	Finanzen (F)	politisch/rechtliche gesellschaftliche Rahmenbedingungen (R)	Forschung (WF) a) eigenfinanzierte b) Kooperationen c) Auftragsforschung	Infrastruktur (I)	Unterstützungsprozesse (U)	weitere Aktivitäten (A)	Hochschulstruktur & -kultur (K)
1 kritische Erfolgsfaktoren Personalbindung, Anschub- u. Stützungsfinanzierung, apparative Ausstattung, Infrastruktur, Gebäude	1 Marktattraktivität, Marktposition und Wettbewerbssituation, -analyse	1 Projektfinanzierung und Liquidität	1 Rechtliches und politisches Umfeld: Gesetze (HFG, ...) Steuerrecht, Forschungspolitik (EU, Bund, Land),	1 Forschungsbereitschaft, Forschungsidee, -anfrage, -akquise	1 Personal (Auswahl, Berufungen, Personalentwicklung, -bindung)	1 Beschaffung und Einkauf	1 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	1 Forschungsklima, Motivations- und Anreizsysteme
2 Kompetenzfelderstruktur: a) Forschungsschwerpunkte b) Kompetenzplattform c) Interdisziplinarität	2 Analyse von Forschungsprogrammen, Antragspotential, Erfolgsfaktoren der Antragstellung	2 Forderungsausfall bei Vertragspartnern in der Forschung	2 Sonstige rechtliche Optionen (Verträge, Schutzrechte)	2 Forschungsressourcen, Ressourcenmanagement	2 Transferstelle, administrative Unterstützung (durchgehend)	2 Arbeitssicherheit, Umweltschutz	2 Fördergesellschaft	2 Organisationsstruktur, Organisationsprozesse
3 Kernaussagen, Prämissen und Konsistenz der strategischen Zielvereinbarungen + Zukunftspakt mit dem Land und künftiger Entwicklungen sowie Grundfinanzierung	3 Markttrends: z.B. Green IT, Nachhaltigkeit, anwendungsorientierte Forschung mit Unternehmen, ...		3 DFG - Gutachter aus Fachhochschulen	3 Forschungsdurchführung bis zum Ergebnis	3 Informations- und Kommunikationstechnologie, Datensicherheit	3 Controllingsysteme	3 Umgang mit strafbaren Handlungen: exogene kriminelle Aktivität, Vorteilsnahme, Untreue und Betrug	3 Ethik und Werte
4 Image und Positionierung als Forschungspartner	4 "Beschaffungsmarkt": Attraktivität für Forschende		4 Dienst- und Arbeitsrecht	4 Wissenschaftliche Publikation, Dialog, Patentierung, kommerzielle Verwertung	4 Bibliothek, Medien	4 Datenschutz		4 Kommunikationskultur
5 Promotionen	5 Kooperationen mit Unternehmen und Organisationen		5 Gesellschaftliche Trends und zukünftige Entwicklungen (Veränderungen in der Arbeitswelt, Umwelt, Familie, Technologie)	5 Erkenntnis für weiterführende Aktivitäten	5 Facilitymanagement, Ver- und Entsorgung	5 Notfall-, Krisen- und Störfallplanung, Sicherheitsorganisation		
			6 Haftpflicht und Betreiberhaftung					

## Anhang 3

### Risikoinventar Lehre (Stand 16.02.09)

Bezeichnung	Relevanz
Chancen- & Risikopotential des Wettbewerbs auf dem deutschen (Hochschul-) Bildungsmarkt	5
Kernaussagen, Prämissen und Konsistenz der (A) bestehenden strategischen Zielvereinbarungen + Zukunftspakt mit dem Land und (B) künftiger Entwicklungen sowie Finanzierung	5
Personalentwicklung, Berufung und Auswahl	5
Kompetenzfeldstruktur a) fachl. >Profil b) 4-Säulen-Modell	5
Chancen- & Risikopotential 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- & Risikopotential 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

### Risikoinventar Forschung (Stand 11.12.09)

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
Kompetenzfelderstruktur: Forschungsschwerpunkte, Kompetenzplattform, Interdisziplinarität	3
Transferstelle, administrative Unterstützung (durchgehend) (--> INfrastruktur)	3
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	3
Forschungsressourcen, Ressourcenmanagement	3
Analyse von Forschungsprogrammen, Antragspotential, Erfolgsfaktoren der Antragstellung	3
kritische Erfolgsfaktoren Personalbindung, Anschub- u. Stützungsfinanzierung, apparative Ausstattung, Infrastruktur, Gebäude	3
Marktattraktivität, Marktposition und Wettbewerbssituation, -analyse	3
Erkenntnis für weiterführende Aktivitäten	2
Einkauf und Beschaffung (--> Unterstützungsprozesse)	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

## Anhang 4

### Beispiel Risikoerfassungsbogen Forschungsmarktrisiken

**Kategorie:** externe Einflussfaktoren

**Bereich:** Forschungsmarkt

**Feld:** Analyse von Forschungsprogrammen, Antragspotential, Erfolgsfaktoren der Antragstellung

**Status**

Beobachtung   
in Bearbeitung

**Kürzel:** **Wvl:**

M2	
----	--

Koordination durch: Herr Mustermann

#### Bezeichnung:

Analyse von Forschungsprogrammen, Antragspotential, Erfolgsfaktoren der Antragstellung

#### Beschreibung/mögliche Ursachen:

##### Analyse von Forschungsprogrammen

- Dienstleistungsangebot der Transferstelle im Intranet bewerben
- Transferstelle filtert mögliche Förderungsprogramme aus einer externen Datenbank heraus (initiativ / reaktiv)
- systematischer die Antragsvoraussetzungen herausarbeiten
- durchgängiger Informationsfluss schaffen

##### Antragspotential

- regionaler Auftrag der Hochschule zur Forschung
- inhaltliche Forschungsziele der H BRS
- Aufwand/Nutzen-Relation
- Internationalität
- ...

##### Erfolgsfaktoren der Antragstellung

- Übereinstimmung mit bekannten Kriterien (Kenntnis der Gutachterkriterien)
- guter Ruf, gute Rankings
- erfolgreiche Teilnahme an Programmen
- Vernetzung zur Bildung von Kooperationen und Konsortien
- innovatives Thema, Trend, ...

#### Wechselwirkungen mit anderen Chancen- & Risikofeldern:

##### Mögliche positive (+) und/oder negative (-) Auswirkungen auf:

- + Außenwirkung als forschungsstarke Hochschule
- + Erhöhung der Drittmittelvolumen
- + Mitarbeiterrekrutierung, -bindung
- ggfs. bürokratischer interner Prozess wenn alle o.g. Kriterien berücksichtigt werden (müssen)

Hochschulziele	Budget
x	
	x
x	
x	

##### Chancennutzungsmaßnahmen:

interaktive Datenhaltung für Erfahrungen und Hinweise zu Förderprogrammen, Gutachter bei Forschungsprogrammen, Kontaktbörse (aus M1 erweitern)

Status		Wirkung			transfieren
vorhanden	geplant	erschließen	vergrößern	überwachen	
		x	x		
vorhanden	geplant	vermeiden	vermindern	überwachen	transfieren

##### Risikobewältigungsmaßnahmen

<keine erfasst>

#### Relevanz (Gesamtbedeutung des Chancen und Risikopotentials für die Hochschule)

3

##### Chancenrelevanz

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

##### Risikorelevanz

Quantifizierung Nein  Ja  (siehe nächste Seite)