



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im DIALOG

4 | November 2023

Finanzen

Anlageklasse Infrastruktur gewinnt an Bedeutung - Stabile Erträge fürs Portfolio

Facility- & Immobilienmanagement

Wohnen: Eine soziale Frage oder die Bezahlbarkeit der Schöpfung?

Management & Organisation

Verwaltungsleitungen - Mittler zwischen Seelsorge und Ordinariat - Erfahrungsbericht zur Einführung einer neuen Berufsgruppe im Erzbistum Bamberg

Informationstechnologien

Robotic Process Automation: Routineaufgaben ohne großen Aufwand bewältigen

18. KVI Kongress 2023 Special

Rundum erfolgreich gelungen: KVI Kongress 2023 - In Präsenzform sowie digital und online

Personalmanagement

Meine, deine, unsere. - Interkulturelle Kompetenz zwischen Selbstvergewisserung und Offenheit für Fremdes

Recht & Steuern

Nachhaltige Energieversorgung - Was ist steuerlich zu beachten?



Risikomanagement auch für kirchliche Einrichtungen?

Umgang mit Risiken, Erstellung eines Risikoprofils und Grenzen des RMS

Teil 2. Ein Beitrag von Saskia Pinkert

Kirchliche Körperschaften sind für den gewissenhaften Umgang mit den ihnen anvertrauten Geldern und Vermögenswerten verantwortlich. Zu einem verantwortungsgerechten Umgang zählt auch die Auseinandersetzung mit möglichen Risiken, die sich auf die Vermögenswerte auswirken können. Der Aufbau eines Risikomanagementsystems (RMS) liefert hierzu einen wichtigen Beitrag.

Im ersten Teil des Beitrags, der in der Mai Ausgabe der KVI im DIALOG erschienen ist, wurden die Grundlagen und wesentliche Begrifflichkeiten des Risikomanagements (RMS) erläutert. Erörtert wurde auch, wofür ein RMS dient, wie die grundlegenden Schritte sind, wie sich ein Risiko berechnet und wie Schadenshöhe sowie Eintrittswahrscheinlichkeit definiert sind. Auch wurde aufgezeigt, wie sich das Risiko am Beispiel „Schadensereignis Hochwasser“ konkret zusammensetzt.

Im vorliegenden zweiten Teil wird daran angeknüpft und dargelegt, wie nun mit dem ermittelten Risiko umgegangen werden kann. Weiter werden Fragestellungen erörtert, wie ein Risikoprofil für eine Einrichtung erarbeitet werden kann und wo die Grenzen des Risikomanagements liegen.

Wie kann mit dem ermittelten Risiko umgegangen werden?

Nachdem ein Risiko ermittelt wurde, ist eine Strategie auszuwählen, wie mit dem Ergebnis umgegangen werden soll. Hierbei können vier Risikostrategien unterschieden werden:



Frau Saskia Pinkert (Master of Science) ist Prüferin im Rechnungsprüfungsamt der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern.

- **Risikoübernahme:** Wird das Risiko als „gering“ bewertet (Risikomatrix „Grün“, Werte 1 bis 3) ist eine mögliche Strategie, das Risiko zu akzeptieren, da der mögliche Schaden samt der Eintrittswahrscheinlichkeit niedrig ist. Gleiches gilt, wenn für eine identifizierte Gefährdung keine hinreichend wirksamen oder wirtschaftlich vertretbaren Gegenmaßnahmen bekannt sind.

Bsp.: Erlass neuer rechtlicher Vorschriften ist oftmals langfristig nicht vorhersehbar und damit kaum in der Risikostrategie zu berücksichtigen.

- **Risikotransfer:** Hier wird der mögliche eintretende Schaden an einen Dritten verlagert, um diesen (zumindest teilweise) abzumildern.

Bsp.: Reduzierung finanzieller Risiken durch den Abschluss einer Hochwasserversicherung.

- **Risikovermeidung:** Der Geschäftsbereich / -Prozess wird so verändert, dass eine Gefährdung weitestgehend ausgeschlossen ist. Hierfür ist es notwendig, die Abläufe und Rahmenbedingungen zu verändern. Ggf. könnte es auch sinnvoll sein, einen Geschäftsbereich ganz einzustellen.

Bsp.: Versand von Eintrittskarten nur bei vorhandenem Zahlungseingang.

- **Risikoreduktion:** Durch zusätzliche Schutzvorkehrungen oder Änderungen an den Verfahrensabläufen wird versucht, die Wahrscheinlichkeit eines Schadens oder dessen Auswir-

Risikofeld	Risikobereich	Szenario	Risikoprüfung				Risikoreduzierung										
			Ursache / Grund für das Eintreten des Szenarios	Schadenshöhe	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risiko	Maßnahme	Schadenshöhe	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risiko (neu)	Status Maßnahme	Verantwortlichkeit	Umsetzung bis				
Mitarbeiterstamm		Zu geringe Beschäftigungszahl aus dem beruflichen Personalstand der RT oder	- Zu geringer Beschäftigungszahl aus dem beruflichen Personalstand der RT oder - Fehlbesetzungen - Urlaub - Freizeittage	- Unzureichende Einberufung - Fehlbesetzungen - Urlaub - Freizeittage	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	
		Widerruf der Gemeindefürsorge aller eingetragenen Zuweisungen, Zuschüsse, Spenden, Gelder, etc. (Bsp. gegenüber gleichbleibenden Leistungen Eigenmittel / Ausgaben)	- Rückstellungen - Rückstellungen - Rückstellungen	- Rückstellungen - Rückstellungen - Rückstellungen	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Finanzwirtschaft	Vermögensanlage	Investitionen in betriebliche Anlagen	- Finanzielle Verluste - Populationsrisiken	- Rückstellungen - Rückstellungen - Rückstellungen	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
		Umschuldung / Überwachung der Liquidität	- Liquiditätsengpässe - Substanzverluste - Populationsrisiken	- Rückstellungen - Rückstellungen - Rückstellungen	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Finanzwirtschaft	Personal	Über Finanzierung des Personals ist Zurechnungspflicht der Personalausstattung übertragen die Zurechnung der Leistungsmittel (Einheiten / Qualifikation / Dienstleistungen)	- Zahlungsmittel - Substanzverluste - Populationsrisiken	- Rückstellungen - Rückstellungen - Rückstellungen	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
			- Rückstellungen - Rückstellungen - Rückstellungen	- Rückstellungen - Rückstellungen - Rückstellungen	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Abb.: Eigene Darstellung

(Grafisches) Beispiel für die Durchführung einer Risikoanalyse samt Risikoreduzierung für verschiedene Risikobereiche der Finanzwirtschaft

kungen zu verringern. In der Praxis ist dies die am häufigsten gewählte Risikostrategie. Hierzu kann auch ein funktionierendes Internes Kontrollsystem beitragen.

Bsp.: Datenschutzverstöße durch Schulungsmaßnahmen vermeiden.

Praktische Umsetzung: Beispiel „Vermögensanlagen“

Um ein Risikomanagementsystem aufzubauen empfiehlt es sich, die Bereiche „Risikoanalyse“ und „Risikoreduzierung“ miteinander zu kombinieren.

Für das Beispiel „Vermögensanlagen“ könnte die Risikoanalyse so ausgestaltet sein:

Risikofeld: Der Bereich „Vermögensanlagen“ ist dem Risikofeld „Finanzwirtschaft“ zuzuordnen.

Risikobereich: Der zu analysierende Bereich ist „Vermögensanlagen“.

Szenario: Als Szenario wird festgelegt - Investitionen in verlustreiche Geldanlagen.

Schaden: Der Schaden kann sich in Form von finanziellen Verlusten und in Gestalt eines Reputationschadens äußern.

Ursache / Grund für das Eintreten des Szenarios: Risikoreiche Geldanlagen, ungenügende Anlagenstreuung, mangelnde Überwachung der Einhaltung der Anlagerichtlinien.

Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit:

Sowohl die Schadenshöhe als auch die Eintrittswahrscheinlichkeit werden als „mittel“ (entspricht beides einem Wert von 2) eingeschätzt.

Risiko: Der Wert des Risikos setzt sich aus der angegebenen Schadenshöhe und der Eintrittswahrscheinlichkeit zusammen: 2 („mittel“) x 2 („mittel“) = 4.

Aufbauend auf dem Ergebnis der Risikoanalyse könnte der anschließende Schritt Risikoreduzierung - wie im Folgenden beschrieben - aussehen.

Maßnahme: Um das ermittelte Risiko von 4 zu reduzieren, könnten z. B. als Gegenmaßnahmen festgelegt werden: Anlagerichtlinien für die Zentrale Rücklagenverwaltung erlassen, Anlagen überwiegend über die Landeskirche tätigen, angemessene Risikostreuung beachten, Finanzausschuss zur Überwachung der Einhaltung der Anlagerichtlinien einrichten.

Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit: Diese sind unter Berücksichtigung der festgelegten Gegenmaßnahmen erneut einzuschätzen: „gering“ (Wert von 1) und „mittel“ (Wert von 2).

Risiko (neu): Der Wert des neuen Risikos setzt sich aus der nun angegebenen Schadenshöhe und der Eintrittswahrscheinlichkeit zusammen: 1 („gering“) x 2 („mittel“) = 2.

Status Maßnahme: „noch nicht begonnen“.

Verantwortlichkeit: Nennen der verantwortlichen Person mit Abteilung, ggf. auch Stellvertretung: Stelle 3.1.2 Frau Kurz, Abteilung Finanzen.

Umsetzung bis: Zuletzt sollte ein realistischer Zeitpunkt für die Umsetzung der festgelegten Gegenmaßnahmen eingetragen werden: August 2024.

Wird dieses Vorgehen für weitere Risikobereiche wiederholt (z. B. Immobilien, Personalausstattung, Liquidität, Kindergarten, Friedhof), wird so eine ganze Reihe an einzelnen Risikowerten ermittelt, siehe Abbildung „(Grafisches) Beispiel für die Durchführung einer Risikoanalyse samt Risikoreduzierung“.

für verschiedene Risikobereiche der Finanzwirtschaft“.

Wie kann ein Risikoprofil für eine Einrichtung erstellt werden?

Ausgehend von der Bestimmung einzelner Risikowerte kann ein Risikoprofil für eine ganze Einrichtung (Verwaltung, Gesamtkirchengemeinde, Kirchenkreis / Dekanatsbezirk, Kirchengemeinde, Zweckverband) erarbeitet werden. Hierzu werden die Ergebnisse der Risikofelder in eine Gesamt-Risikomatrix übernommen (siehe Grafik 2):

Wo liegen die Grenzen des Risikomanagements?

Die Bewertung der jeweiligen Schadenshöhe und der Eintrittswahrscheinlichkeit stützt sich auf Erfahrungen, Beobachtungen, Prognosen und (ggf. subjektive) Einschätzungen.

Um einer individuellen Verzerrung entgegenzuwirken, sollten insbesondere die Personen, die an dem jeweiligen Prozess, für den eine Risikoeinschätzung erfolgen soll, beteiligt sind (z. B. die Mitarbeiter der Personalabteilung für das Risikofeld „Personal“), in dessen Risikobewertung eingebunden werden.

Weiter ist zu beachten, dass eine Vielzahl an Risiken mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit und niedriger Schadenshöhe einen ähnlichen Effekt haben können, wie ein einzelnes Risiko mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und großer Schadenshöhe.

Fazit

Der Aufbau eines Risikomanagementsystems erfordert eine umfassende Auseinandersetzung mit den für die jeweilige Einrichtung zutreffenden Risiken. Für diesen

Eintrittswahrscheinlichkeit	sehr hoch (4)		Jugendhaus		
	hoch (3)	Friedhof	IT-Sicherheit Datenschutz	Finanzwirtschaft Immobilien	
	mittel (2)	Projekte	Verwaltungstätigkeiten Kindergarten	Personal	Reputation
	gering (1)		Gesetzesänderungen (extern)	Schadensereignisse (extern)	
		gering (1)	mittel (2)	hoch (3)	sehr hoch (4)
		Schadenshöhe			

Grafik 2: Beispiel für die Erstellung eines Risikoprofils

Prozess sollten realistische zeitliche und personelle Ressourcen eingeplant werden.

Denn nicht nur die Erstimplementierung, sondern vor allem auch die turnusmäßige Überprüfung der identifizierten Risikofaktoren sind entscheidend für ein wirkungsvolles und nutzbringendes Risikomanagement.

Der damit verbundene Aufwand sollte nicht abschrecken – es kann vielmehr ein Anreiz und Unterstützung dafür sein, die vorhandenen Ressourcen zielgerichtet(er) einzusetzen.

Darüber hinaus leistet ein Risikomanagementsystem einen wichtigen Beitrag, das der Kirche entgegengebrachte Vertrauen für einen verantwortungsgerechten und gewissenhaften Umgang mit Vermögenswerten zu rechtfertigen.

Literaturhinweise

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik: BSI-Standard 100-4 - Notfallmanagement, Version 1.0, www.bsi.bund.de

Bundesministerium des Innern und für Heimat: Organisationshandbuch, www.org-handbuch.de

Bundesrechnungshof: Ansätze zu einem Risikomanagement in der Bundesverwaltung vom 12.11.2009, www.bundesrechnungshof.de

Frank Scholz, Andreas Schuler, Hans-Peter Schwintowski: Risikomanagement der Öffentlichen Hand, 2009, Springer-Verlag, Heidelberg.