



# Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen

[www.kviid.de](http://www.kviid.de)

## KVI im DIALOG

2 | Mai 2023

### Finanzen

Qualitätsmanagement in der Prüfung -  
Wie kann Vertrauen in gute Prüfung  
gerechtfertigt werden?

### Facility- & Immobilienmanagement

Fusion der Ev. Stiftung Pflege Schönau  
(ESPS) und der Ev. Pfarrgründestiftung  
Baden (EPSB) - Interview mit  
Ingo Strugalla

### Management & Organisation

Zukunftsfähigkeit der kirchlichen Verwaltung -  
Aspekte der Zusammenführung von  
Verwaltungsleistungen

### Informationstechnologien

Lässt sich der administrative Prozess der  
Taufe digitalisieren? -  
Wie lässt sich das Ergebnis auf die Prozess-  
digitalisierung in Kirche, kirchlichen und  
kirchennahen Organisationen übertragen?

### Energie und Umwelt

PV-Anlagen auf denkmalgeschützten  
Kirchen und Gebäuden? - Neue Rahmenbedingen,  
Denkmalschutzbehörden und kirchliche Bauämter

### Personalmanagement

Führung ist nicht gleich Führung -  
Führungspersonen unter besonderer  
Betrachtung kirchlicher und sozialwirt-  
schaftlicher Arbeitsfelder



## Vorschau

Das Beste aus zwei Welten -  
KVI Kongress 2023

# Risikomanagement auch für kirchliche Einrichtungen?

## Überlegungen zum Aufbau eines Risikomanagementsystems

Tel. 1. Ein Beitrag von Saskia Pinkert

Die kirchlichen 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.

Der Artikel beschäftigt sich zunächst mit den Grundlagen und wesentlichen Begrifflichkeiten des Risikomanagements. Darauf aufbauend wird anhand eines Beispiels die Erstellung eines RMS erläutert. Abschließend wird aufgezeigt, wie ein Risikoprofil erarbeitet werden kann und wo die Grenzen des Risikomanagements liegen.

Was bedeutet der Begriff „Risiko“?

Der Begriff „Risiko“ wird im Allgemeinen für Unsicherheiten verwendet. Diese können entweder

- negative Auswirkungen - im Sinne von Bedrohungen / Gefahren - oder
- positive Auswirkungen - im Sinne von Chancen - zur Folge haben.

Ein umfassendes Risikomanagement beschäftigt sich nicht nur mit vorhandenen Risiken, die im Einzelnen oder in Summe zu (bestands-)gefährdenden Entwicklungen führen können. Mit Hilfe von Risikomanagement sollen vielmehr alle (künftig) ökonomisch, ökologisch und sozial wesentlichen



Beispiel für ein Deckblatt zur Erstellung eines RMS

Chancen und Gefahren in den Blick genommen werden, die sich auf die Einrichtungsziele auswirken und insbesondere wesentliche Planabweichungen zur Folge haben können.

Wer trägt die Verantwortung?

Risikomanagement ist Führungsaufgabe. Dementsprechend liegt die Verantwortung bei der Geschäftsführung / dem Vertretungsorgan.

Wofür dient ein RMS?

Mit Hilfe des Risikomanagements sollen Risiken frühzeitig und systematisch erfasst, gesteuert und überwacht werden. Die Erfassung der Risikosituation soll dabei helfen, Schäden durch frühzeitiges Gegensteuern zu verhindern bzw. so weit wie möglich zu reduzieren.

Ein RMS unterstützt z. B. hinsichtlich:

- der Aufgabenerfüllung unter Berücksichtigung der Einhaltung (gesetzlicher) Vorschriften und sonstiger Vorgaben,

- der Sicherstellung der Leistungsfähigkeit für beständige, vergleichbare und verlässliche Arbeitsergebnisse,
- der Priorisierung von Aufgaben,
- der Unterscheidung zwischen verschiedenen Handlungsalternativen.

Es ist auf die spezifischen Besonderheiten der Einrichtung abzustimmen, regelmäßig weiterzuentwickeln und zu überwachen.

Was sind die grundlegenden Schritte?

- Verantwortlichkeiten und Rollen festlegen: Wer trägt die Gesamtverantwortung und welche Rolle nehmen die eingebundenen Personen / Organe ein?
- Risiken identifizieren: Welche Bereiche / Szenarien bergen ein Risiko? Der Grundsatz bei der Risikoidentifikation sollte lauten: So viel wie nötig, aber so wenig wie möglich.

Abb.: Eigene Darstellung / Pixabay - stux, arrows-381439, 960\_720

# RISIKO

- Risiken analysieren / bewerten: Wie sind die Risiken nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit sowie ihrem Schadensausmaß einzuschätzen und zu beurteilen?
- Risiken bewältigen / steuern: Welche Gegenmaßnahmen können ergriffen werden, um die Eintrittswahrscheinlichkeit oder Schadenshöhe zu mindern? Wie sind die Risiken zu priorisieren?
- Überprüfung der Wirksamkeit der umgesetzten Risikostrategien / Maßnahmen: Sind die Maßnahmen geeignet, um das Risiko zu verringern bzw. zu verhindern?
- Entwicklung einer Risikokultur: Wer ist für welche Risikofelder /-bereiche zuständig und überprüft fortlaufend die Aktualität anhand externer und interner Veränderungen? Wie sind die Kommunikationsstruktur und die Meldewege bzw. die Eskalationsstufen aufgebaut (Risikoberichterstattung; Ergebnis der regelmäßigen Risikoinventur, Risikowerte etc.)?

Wie wird das Risiko „berechnet“?

Wie hoch ein Risiko ist, hängt sowohl von der Wahrscheinlichkeit einer Gefährdung (Eintrittswahrscheinlichkeit), als auch von der Schadenshöhe ab, die dabei droht. Für eine Bewertung des Risikos sind daher beide Einflussgrößen zu berücksichtigen: Risiko = Schadenshöhe x Eintrittswahrscheinlichkeit

Die Bestimmung der Eintrittswahrscheinlichkeit sowie der Schadenshöhe eines Szenarios / Ereignisses ist i. d. R. nicht exakt möglich. Denn in vielen Fällen gibt es keine Statistiken (wie z. B. bei Krankenstandstatistiken, um das Personal ausfallrisiko zu spezifizieren), auf die zurückgegriffen werden kann.

Eintrittswahrscheinlichkeit	sehr hoch (4)	4	8	12	16
	hoch (3)	3	6	9	12
	mittel (2)	2	4	6	8
	gering (1)	1	2	3	4
		gering (1)	mittel (2)	hoch (3)	sehr hoch (4)
		<b>Schadenshöhe</b>			

Abb.: Eigene Darstellung

Beispiel für eine Risikomatrix

Die Beschreibung erfolgt deshalb meist anhand qualitativer Skalen mit den Stufen

- „gering“ (Wert 1),
- „mittel“ (Wert 2),
- „hoch“ (Wert 3),
- „sehr hoch“ (Wert 4).

Mit Hilfe einer Risikomatrix kann das Risiko eines einzelnen Szenarios anhand dessen Eintrittswahrscheinlichkeit und der eingeschätzten Schadenshöhe bewertet werden.

Wie ist die Schadenshöhe definiert?

Mit der Schadenshöhe wird ausgedrückt, wie umfassend ein Schaden ist, welche (finanziellen oder reputationsbezogene) Auswirkungen er hat und / oder welche negativen Auswirkungen sich daraus z. B. für eine Zielerreichung ergeben.

Schadenshöhe	Wert
Auswahl	0
nicht zutreffend	0
gering	1
mittel	2
hoch	3
sehr hoch	4

Abb.: Eigene Darstellung

Beispiel für die Bewertung der Schadenshöhe

- Ein Wert von 0 bzw. 1 sagt aus, dass ein Szenario keinen bzw. nur einen sehr geringen Schaden verursacht. Bsp.: Die Klingelbeuteleinnahmen i. H. v. 120 EUR werden gestohlen.
- Ein Wert von 4 besagt dagegen, dass das Eintreten eines Szenarios einen sehr hohen Schaden zur Folge hat. Bsp.: Die regelmäßigen Baubegehungen werden nicht durchgeführt, das gesamte denkmalgeschützte Kirchengebäude stürzt ein, der Schaden beläuft sich auf über 3 Mio. EUR.

Wie ist die Eintrittswahrscheinlichkeit definiert?

Mit der Eintrittswahrscheinlichkeit wird eine Aussage über die Wahrscheinlichkeit getätigt, mit der ein Risikoereignis / Szenario innerhalb eines bestimmten Zeitraums eintritt.

Eintrittswahrscheinlichkeit	Wert
Auswahl	0
nicht zutreffend	0
gering	1
mittel	2
hoch	3
sehr hoch	4

Abb.: Eigene Darstellung

Beispiel für die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit

- Ein Wert von 0 bzw. 1 sagt aus, dass ein Szenario nie bzw. nur sehr unwahrscheinlich eintreten wird. Bsp.: Alle 2.000 Gemeindeglieder treten innerhalb eines Jahres aus der Kirchengemeinde aus.
- Ein Wert von 4 besagt dagegen, dass das Szenario auf jeden Fall bzw. sicher (zeitnah) eintreten wird. Bsp.: Die Kirchengemeinde hat künftig Umsatzsteuervoranmeldungen an das Finanzamt abzugeben, da sie jährlich umsatzsteuerpflichtige Einnahmen in Höhe von insgesamt über 40.000 EUR erzielt.

Beispiel: „Schadensereignis (extern) – Hochwasser“

Die kleine Kirchengemeinde Musterhausen mit zuletzt ca. 800 Gemeindegliedern liegt unweit eines Flusses, jedoch nicht unmittelbar in einem Hochwassergebiet. Pfarrer Huber schätzt die Eintrittswahrscheinlichkeit eines unerwarteten Hochwassers als „mittel“ (Wert 2) ein.

Sollte es dennoch ein Hochwasser geben, wäre zumindest sämtliches Inventar, das sich im Keller des Gemeindehauses befindet, zerstört. Darunter Musikinstrumente, eine Lautsprecheranlage sowie das ge-

Eintrittswahrscheinlichkeit	Schadenshöhe			
	gering (1)	mittel (2)	hoch (3)	sehr hoch (4)
sehr hoch (4)	4	8	12	16
hoch (3)	3	6	9	12
mittel (2)	2	4	6	8
gering (1)	1	2	3	4

Abb.: Eigene Darstellung

Beispiel für die Bewertung des Risikos für einen Hochwasserschaden

samte kürzlich neu angeschaffte Mobiliar des Jugendraums.

Die Schadenshöhe schätzt Pfarrer Huber für seine kleine Kirchengemeinde (Haushaltsvolumen von etwa 120.000 EUR) nach Rücksprache mit Jugendleiter Meier, Chorleiterin Bauer und nach Sichtung des Inventarverzeichnisses (Inventarwert Keller ca. 20.000 EUR) als „hoch“ ein (Wert 3).

Das Risiko für einen Hochwasserschaden beläuft sich somit auf einen Wert von 6 (Eintrittswahrscheinlichkeit = 2 x Schadenshöhe = 3 → 2 x 3 = 6).



Saskia Pinkert (Master of Science) ist Prüferin im Rechnungsprüfungsamt der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern, dort aktuell im Bereich der Gemeindeprüfung. Zuvor war sie im staatlichen Bereich als Organisationsprüferin für den Bayerischen Obersten Rechnungshof tätig.

### Literaturhinweise

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik: BSI-Standard 100-4 - Notfallmanagement, Version 1.0, Abruf am 14.03.2023 unter: [https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/ITGrundschutzstandards/BSI-Standard\\_1004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/ITGrundschutzstandards/BSI-Standard_1004.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

Bundesministerium des Innern und für Heimat: Organisationshandbuch Neu, Abruf am 14.03.2023 unter: <https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/orghandbuchNeu-node.html>

Bundesrechnungshof: Ansätze zu einem Risikomanagement in der Bundesverwaltung vom 12.11.2009, Abruf am 14.03.2023 unter: [https://www.bundesrechnungshof.de/SharedDocs/Downloads/DE/Berichte/2009/risikomanagement-volltext.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bundesrechnungshof.de/SharedDocs/Downloads/DE/Berichte/2009/risikomanagement-volltext.pdf?__blob=publicationFile&v=1)

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