

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/10

Noll, Sebastian; Thommen, Stephan

## **Für die Zukunft gewappnet? Risikomanagement für NPO**

Verbands-Management, 36. Jahrgang, Ausgabe 2 (2010), S. 60-69.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) [www.vmi.ch](http://www.vmi.ch),  
Universität Freiburg/CH  
Redaktion: Jens Jacobi  
Layout: Jens Jacobi / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Sandra Mumprecht, Murten  
ISBN: 3-909437-26-5  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



# Für die Zukunft gewappnet? Risikomanagement für NPO

Sebastian Noll und Stephan Thommen

Risiken im Nonprofit-Bereich sind meist komplexer als im Profitsektor. Ein passendes Risikomanagement muss deshalb auf die spezifischen Eigenheiten einer NPO eingehen. Um dieser Herausforderung entgegenzutreten stellt der folgende Beitrag ein umfassendes und sogleich praxisorientiertes Phasenmodell eines Risikomanagement für NPO vor.

## Definition und Handling von Risiken

Jede Organisation, gleich ob in öffentlicher oder privater Trägerschaft, ist permanent Risiken und Gefahren ausgesetzt. Handlungen und Ereignisse werden insbesondere dann risikoreich, wenn die Akteure zu wenig über die Risiken und ihre möglichen Wirkungen auf die Organisation wissen, diese also für die Führung unkalkulierbar sind. Demnach entstehen «Risiken ... durch die Unvollkommenheit der Informationen»,<sup>1</sup> was bereits auf mögliche Gegenstrategien hinweist. Die relevanten Risiken zu erkennen, zu bewerten und in einen Kontext mit den Organisationszielen zu bringen, gehört demzufolge zu den zentralen Managementaufgaben der Führungsgremien.

Risiken wurden angesichts der steigenden Anzahl von Firmenpleiten und Finanzskandalen in den letzten Jahren ein beherrschendes Thema. Im privatwirtschaftlichen Bereich ist das Risikomanagement als Instrument zur Beherrschung der Gefahren deshalb bereits etabliert. Doch wie ist die Situation im NPO-Sektor? In der Schweiz geht der Gesetzgeber bei der Festlegung der Vorgaben für die Revision von Internem Kontrollsystem (IKS) und Risikoüberprüfung seit kurzem nicht mehr von der Rechtsform sondern der Grösse der Organisation aus. Damit werden auch NPO ab einer bestimmten Grösse zur Durchführung einer jährlichen Risikoüberprüfung durch die obersten Führungsgremien verpflichtet.

In Deutschland stattdessen verlangt kein Gesetz vom NPO-Bereich die Einführung eines Risikomanagement oder eines IKS. Im privatwirtschaftlichen Bereich gilt, ausgelöst durch die Debatte um den Corporate Governance Kodex<sup>2</sup>, das KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich), das die Einrichtung eines Risikomanagements vorsieht. Im Zuge der allgemeinen stark ausgeprägten Ausrichtung an der Privatwirtschaft wurden die Regelungen auf freiwilliger Basis oftmals in den NPO-Bereich übernommen. So befolgt zum Beispiel das Diakonische Werk Württemberg bereits seit 2005 einen Corporate Governance-Kodex, der die Einführung eines Risikomanagement als zentrales Führungs- und Steuerungsinstrument thematisiert.<sup>3</sup> In Österreich hingegen gibt es kein spezielles rechtliches Erfordernis zur Einrichtung eines Risikomanagement für NPO. Auch eine informelle Ausstrahlungswirkung wie in Deutschland ist nicht nachzuweisen, die Organisationen werden gemäss ihrer Grösse mit den Vorschriften zur Rechnungslegung ohne explizite Risikobeurteilung geprüft.

Rein rechtlich ist die Situation im deutschsprachigen Raum also heterogen. Allerdings sprechen für Nonprofit-Organisationen auch abseits rechtlicher Vorschriften vielfältige Gründe für die Einführung eines umfassenden Risikomanagement.

## Risiken in Nonprofit-Organisationen

Die Definitionen von Risiken sind vielfältig und ziehen sich durch weite Teile der Managementliteratur.<sup>4</sup> Ganz allgemein können sie als Ereignisse oder Handlungen beschrieben werden, die das Erreichen von Zielen behindern. Manche Risiken können sich auch als Chancen für Innovationen bei Produkten, Prozessen etc. der Organisation herausstellen. In der Praxis wird der innovative Aspekt der Risiken doch eher selten ausgeleuchtet; hier dominiert ihr Gefahrencharakter.

Risiken im privatwirtschaftlichen Bereich beziehen sich vor allem auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der jeweiligen Organisation. Der Privatwirtschaft geht es als Ziel zentral um die Erwirtschaftung von Profit. Gewinn ist somit «ein formales Ziel, das prinzipiell Flexibilität bei der Herstellung von Produkten und Dienstleistungen bereithält und deren Austauschbarkeit bedeuten kann, solange an der Gewinnerorientierung festgehalten werden kann»<sup>5</sup>. Neben dieser prinzipiellen Flexibilität der Produkte und Dienstleistungen ist die Zielerreichung zudem im Profitbereich quantifizierbar. Bei Nonprofit-Organisationen gestalten sich die beiden Kriterien Flexibilität und Messbarkeit problematischer. Zunächst verfolgen sie kein singuläres Formalziel (Gewinn), sondern meist unterschiedliche Sachziele, die von den Mitgliedern in Satzungen fixiert wurden. Deshalb sind sie von der Organisationsführung (Geschäftsführung und Vorstand) auch nicht einfach austauschbar. Zudem haben diese Ziele und Dienstleistungen einen eher qualitativen statt quantitativen Charakter und lassen sich des-

halb in ihrem Erfolg schwerer messen als eine reine Orientierung am Profit.

Sind demnach Aufgaben und Zielkontrolle zwischen Profit-Organisationen (PO) und NPO unterschiedlich, so trifft dies auch auf die Risiken zu, die sie bei der Zielerreichung behindern können. Risiken im privatwirtschaftlichen Bereich können unterschiedliche Ursachen haben, wirken sich aber stets negativ auf die finanzielle Situation aus. Auch bei NPO gibt es finanzielle Risiken, doch das Verfehlen eines Sachziels – beispielsweise das Verfehlen eines politischen Zieles – kann für die Organisation ebenso fatale Konsequenzen haben wie eine schlechte Haushaltslage. Risiken für NPO sind demzufolge tendenziell komplexer und vielfältiger als für profitorientierte Unternehmen.

### Das System eines Risikomanagements als Phasenmodell

Zur Beherrschung der Risiken einer Organisation empfiehlt sich gerade aufgrund der hohen Komplexität die Einführung eines gezielten Risikomanagements. Ein Risikomanagement:

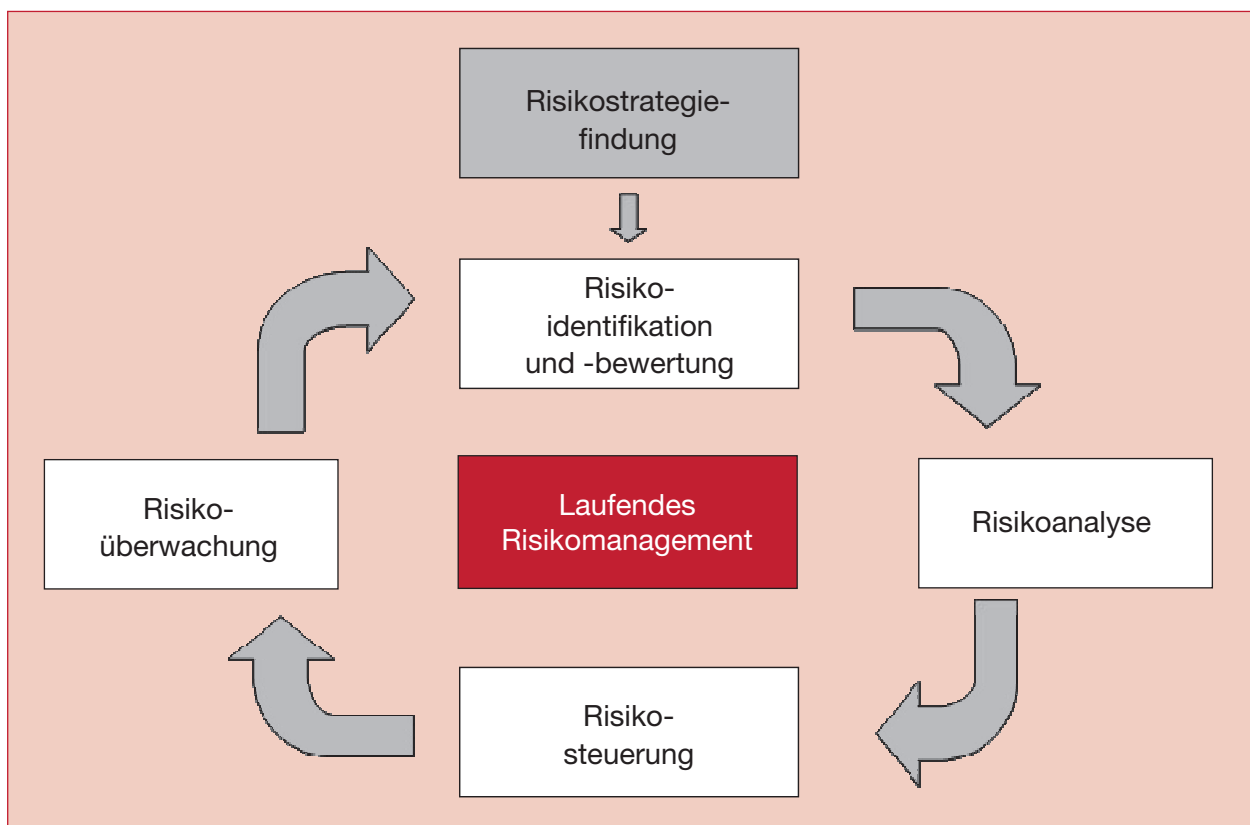


Abbildung 1: Risikomanagement-Phasenmodell

- ♣ macht Risiken sichtbar,
- ♣ vermindert die Komplexität,
- ♣ sensibilisiert die Mitarbeitenden gegenüber Risiken,
- ♣ beugt strategischen wie operativen Fehleinschätzungen und Fehlern vor,
- ♣ hilft bei dem Festlegen von Prioritäten im Bezug auf Massnahmen zur Risikobewältigung,
- ♣ liefert Informationen über die eigene Organisation und ihr Umfeld und
- ♣ sichert die angestrebte Entwicklung der NPO ab.

Das Instrumentarium hat insgesamt die Zielsetzung, die Organisation bzgl. der kritischen Erfolgsfaktoren besser steuern zu können. Es gliedert sich in die folgenden Phasen, die nachstehend genauer erläutert werden.

Um der Organisation einen langfristigen, positiven Dienst zu erweisen, sollte ein Risikomanagement folgende Grundmerkmale aufweisen:

- ♣ **Zukunftsorientiert:** Es soll das Denken und Handeln einer Organisation entlang den zukünftigen Herausforderungen ausrichten.
- ♣ **Methodisch:** Das Vorgehen hat sich sowohl auf der Ebene Haupt- wie Ehrenamt auf vorgängig definierte Prozesse und Instrumente abzustützen.
- ♣ **Additiv:** Das Risikomanagement ist in die bestehenden Managementsysteme und Führungsrhythmen einzupassen und darf keinesfalls als eine Art Selbstläufer parallel dazu ablaufen.
- ♣ **Adäquat:** Die identifizierten Risiken und insbesondere die Mechanismen ihrer Steuerung müssen in den spezifischen NPO-Alltag passen und umsetzbar sein.

Diese Prämissen sollten die Organisationsführung jeder NPO bei der Festlegung ihrer Risikostrategie beherzigen.

### Risikostrategie-Findung

Diese Phase ist dem eigentlichen Phasenmodell vorgelagert und muss auch nur bei der erstmaligen Einführung eines Risikomanagement in dieser Ausführlichkeit durchgeführt werden. Hier werden die Prinzipien fixiert, nach denen in der NPO später die laufende Bewältigung von Risiken angegangen wird.

Die Strategie muss zur vorhandenen Organisation passen. Zuerst ist deshalb festzuhalten, was mit dem Risikomanagement erreicht werden soll. Was sind die organisationspezifischen Kernaufgaben, die es zu sichern gilt, welches sind die übergeordneten Ziele auf normativer und strategischer Ebene und welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren? Hier herrscht, wie bereits eingangs erwähnt, bei NPO eine ungleich höhere Komplexität als bei Privatunternehmen vor, deshalb ist dieser Punkt für den Erfolg des Risikomanagement entscheidend. Antworten auf diese Fragen finden sich beispielsweise in entsprechenden Leitbildern, Konzepten und Mehrjahresplänen.

Daran schliesst sich die Frage der Einbindung des Risikomanagement in die bestehende Planungssystematik an. In welchen Phasen soll der in Abbildung 1 ersichtliche Planungsmodus gestartet werden? Wie ist der Link zur strategischen, mittel- und kurzfristigen Planung zu legen? Wie erfolgt die inhaltliche Verbindung zum Qualitätsmanagement und Controlling?

Ist die systematische Einbindung weitgehend klar, folgt die personenbezogene Umsetzung: Wer trägt und verantwortet die Teilphasen im Risikomanagement in der NPO, wer ist wann beteiligt? Hier ist zu einer breiten Beteiligung aus Haupt- und Ehrenamt nach dem Motto «Die Betroffenen zu Beteiligten machen» zu raten.<sup>6</sup> Auf jeden Fall sollten Vertreter von Geschäftsführung und Vorstandsebene die oben abgebildeten Hauptphasen des Systems gestalten, Zuarbeiten sind aus den jeweiligen Bereichen zu liefern. Langfristig sind in allen Kernbereichen Risikoverantwortliche zu benennen. Das Risikomanagement als System muss breit akzeptiert und gelebt werden; sein Sinn muss verstanden werden, ansonsten entfaltet es keine Wirkung. Keinesfalls sollte es dabei bedrohlich wirken.

### Risikoidentifikation

Ist eine prinzipielle Risikostrategie mitsamt einem Projekt zur Einführung geklärt, erfolgt die eigentliche Erarbeitung des Systems. Im vorigen Schritt wurden die Aufgaben und Ziele der NPO benannt, in denen sich potenzielle Risiken verbergen könnten. Jetzt erfolgt, am besten in einem Workshop mit der Organisationsführung, deren Suche und Identifikation. Diese Phase

FMM-Managementbereich	Risikothemenfelder	Einzelrisiken (Beispiele)
System-Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Willensbildung / Willenssicherung</li> <li>• Steuerung (Planung, Controlling, Qualitätsmanagement)</li> <li>• Organisation</li> <li>• Innovation</li> </ul>	Zur Willensbildung: <i>Beschlüsse werden nicht vom gesamten Verband mitgetragen – Konflikt z. B. <u>zentrale vs. dezentrale Ebenen</u></i>
Marketing- oder Leistungs-Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungen/ Leistungsbereiche</li> <li>• Markt</li> <li>• Organisation/Prozesse</li> <li>• Kommunikation</li> </ul>	Zu Markt: <i>Wichtige <u>Konkurrenzverbände</u> bieten ein besseres Leistungsangebot und werden so <u>stark</u></i>
Ressourcen-Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzen</li> <li>• Human Ressourcen</li> <li>• IT</li> <li>• Kooperationen</li> <li>• Infrastruktur</li> </ul>	Zu Human Ressourcen: <i>Die Anzahl Freiwilliger bzw. der Mitglieder nimmt stetig ab, Aufgaben müssen durch <u>Hauptamtliche</u> wahrgenommen werden – <u>Mitgliederschwund</u></i>

Abbildung 2: Risikoidentifikation (Quellen: eigene Darstellung, in Anlehnung an Bachert/Vahls, 2007 und Sobottke, 2008<sup>10</sup>)

ist essentiell, «der Gesamterfolg des Risikomanagements hängt davon ab, ob alle relevanten Risikopotenziale identifiziert werden, denn alle weiteren Prozessschritte bauen auf der Identifikation der Risiken auf»<sup>7</sup>. Was sind also die Risiken für die Organisation, die sie bei dem Erreichen ihrer Ziele behindern könnten? Hier ist die Bereitstellung eines Ordnungsrasters hilfreich. Hilfestellung bietet das Freiburger Management-Modell (FMM),<sup>8</sup> da es die NPO-spezifischen Themen mit Managementrelevanz bündelt. «Der heuristische Ansatz bewährt sich in der Praxis seit über 30 Jahren und wird laufend fortentwickelt.»<sup>9</sup> Das FMM gliedert das Management in die drei Bereiche

- ♦ System-Management
- ♦ Marketing- oder Leistungs-Management
- ♦ Ressourcen-Management

Anhand vorher fixierter Risikothemenfelder lassen sich die NPO-spezifischen **Einzelrisiken**, die von den Organisationsverantwortlichen genannt werden, wie in Abbildung 2 verdeutlicht bündeln.

Herausforderungen und mögliche Gefahren für eine NPO, die zu Risiken mutieren können, sind grundsätzlich vielfältig und offenbaren die grössere Komplexität in Abgrenzung zum Profitbereich. In der Tabelle in der rechten Spalte (vgl. Abb. 2) sind dahingehend spezifische NPO-/Verbandsrisiken beispielhaft formuliert. Dies ist die eigentliche Aufgabe in der Risikoidentifikation: Mit Hilfe der ersten beiden Spalten sind Einzelrisiken aus dem Organisationsalltag in der dritten Spalte zu sammeln und zu ordnen. Diese sind entsprechend in den Risikokatalog einzutragen, der zur fortlaufenden Dokumentation dient. Damit wird eine zu enge Fokussierung auf finanzwirtschaftliche Themen vermieden, die Risiken und damit auch das erarbeitete Risikomanagement sind NPO-adäquat und praktikabel.

### Risikobewertung<sup>11</sup>

Als Resultat der Risikoidentifikation ist nun mit Hilfe der FMM-Systematik eine Liste von Einzelrisiken entstanden. Diese können aber nicht alle im Risikomanagement beachtet werden und sind voraussichtlich

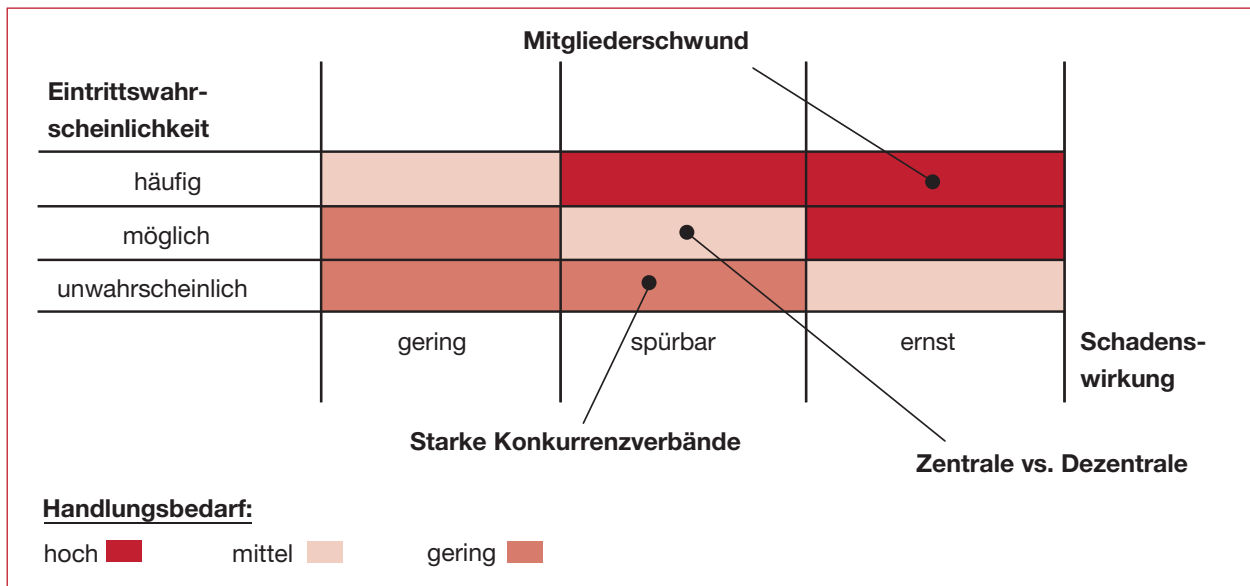


Abbildung 3: Risikoportfolio

auch nicht in gleichem Masse wichtig für das Überleben der Organisation. Deshalb tritt in diesem Schritt ihre Gewichtung in den Vordergrund.

Schon bei der Identifikation der Risiken soll darauf geachtet werden, dass Risiken aus allen Bereichen der NPO-Tätigkeiten Beachtung finden. Auch hier gilt es, zu einseitige Betrachtungsweisen zu vermeiden. Jedes Einzelrisiko wird auf seine Eintrittswahrscheinlichkeit sowie seine mögliche Schadenswirkung hin eingeordnet. Diese Schadenswirkung wird dabei nicht, wie im privatwirtschaftlichen Bereich oftmals anzutreffen, als ausschliesslich finanzieller Schaden deklariert, sondern thematisch erstmal offen gelassen. Mit dieser Vorgehensweise wird «neben der finanziellen Perspektive explizit die potenzielle Gefährdung des Bedarfsdeckungsauftrags ... in die Bewertung von Risiken miteinbezogen»<sup>12</sup>. Die folgende Abbildung zeigt die Bewertungssystematik, in die die oben identifizierten Einzelrisiken zur Veranschaulichung einbezogen sind.

Die drei Einzelrisiken erfahren durch die Einordnung in das Raster ihre Bewertung:

- ♦ «Mitgliederschwund» tritt mit hoher Wahrscheinlichkeit ein und ist in seinen Folgen sehr ernst zu nehmen, der Handlungsbedarf ist daher hoch (**dunkelrot**).
- ♦ Im Gegensatz dazu sind starke Konkurrenzverbände im Beispielfall unwahrscheinlich. Obwohl

mit ihrem Auftreten zwar spürbarer Schaden entstehen würde, ist das Risiko akzeptabel, es besteht kein oder nur geringer Handlungsbedarf. (**mittelrot**).

- ♦ Schwieriger fällt die Bewertung der mittleren, **hellrot** gefärbten Position. Konflikte zwischen zentraler und dezentraler Ebene in der NPO sind möglich, und wenn sie auftreten, wäre der Schaden durchaus spürbar. Handlungsbedarf liegt zwar nicht so eindeutig auf der Hand wie beim «Mitgliederschwund», aber es empfehlen sich weitere Abklärungen (♦ mittlerer Handlungsbedarf).

Als Ergebnis ist nun die Anzahl der zuvor identifizierten Risiken für das weitere Bearbeiten durch die Bewertung reduziert worden und damit leichter handhabbar.

### Risikoanalyse

In diesem Schritt sind die Risiken mit hohem und mittlerem Handlungsbedarf zu analysieren. Dabei ist auch auf die Häufigkeit des Auftretens von Risiken zu achten: Kleine aber oftmals auftretende Schäden haben auf Dauer auch grosse Wirkung. Zudem müssen mögliche Zusammenhänge zwischen Einzelrisiken unbedingt beachtet werden, die sich bei einer Kumulation möglicherweise verschärfen könnten.

Allgemein gibt es zwei Perspektiven:

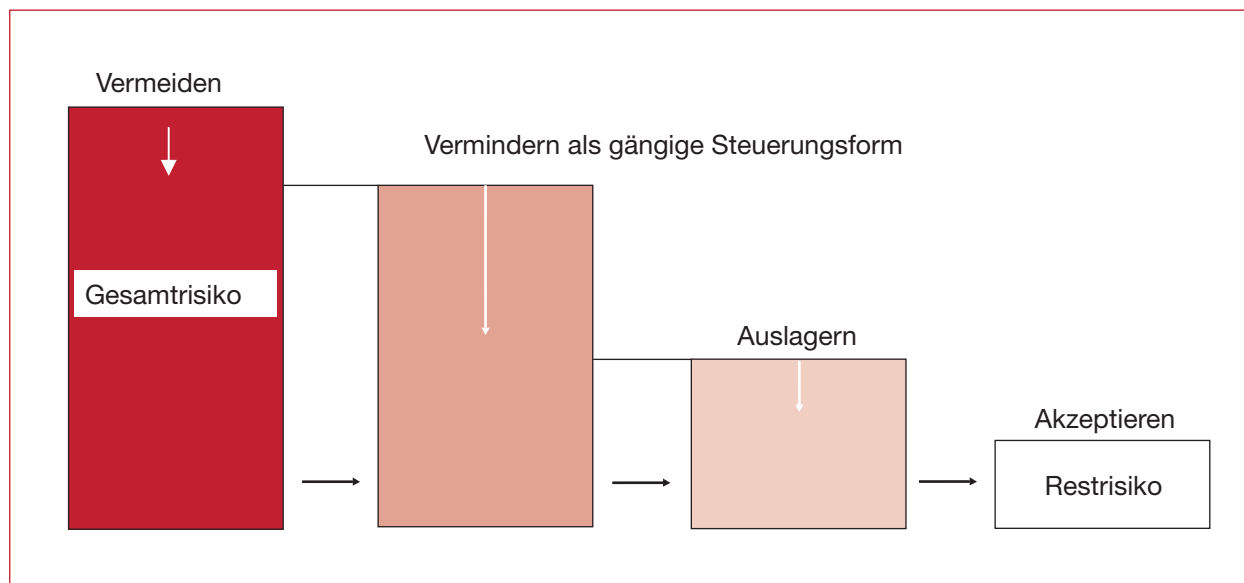


Abbildung 4: Formen der Risikosteuerung (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Bachertund, Vahs, 2007)

- ♦ **Ursachen:** Wo kommen die Risiken her, wie entstehen sie?
- ♦ **Wirkungen:** Was sind die Schäden, die durch sie hervorgerufen werden (können)?

Aufgenommen in den Risikokatalog verdeutlicht sich so das Bild der Risiken, die für die NPO von Relevanz sind. In den nächsten Schritten wird ihr beherrschen und steuern zum Thema.

### Risikosteuerung

Es stehen vier mögliche Formen des Steuerns von Risiken zur Verfügung. Werden sie alle angewandt, so reduziert sich das Gesamtrisiko stufenweise bis hin zur Reduktion des Restrisikos. In Abbildung 4 sind diese Steuerungswege von Risiken aufgeführt. Die in Abbildung 4 vorgestellten Methoden sind:

- ♦ **Vermeiden:** Die Quellen der Risiken werden ausgeschaltet. Auf strategischer Ebene kommt diese Radikallösung eher selten zur Anwendung, da damit meist auch der Verzicht auf mögliche Chancen verbunden ist, wie beispielsweise bei der Aufgabe eines Geschäftszweiges. Die Methode kommt eher auf operativer Ebene zu tragen, indem zum Beispiel ein IT-Risiko mittels Wechsel des Anbieters oder des Systems vermieden werden kann.
- ♦ **Vermindern:** Die Risikoverminderung, als häufigste Methode der Risikosteuerung, kann sowohl

bei der Reduktion der Wahrscheinlichkeit des Eintritts von Risiken wie auch bei der Minderung durch sie verursachter Schäden ansetzen. So kann beispielsweise drohendem Mitgliederschwund sowohl mit Mitgliederbindungsprogrammen wie auch mit der Suche nach Neumitgliedern begegnet werden.

- ♦ **Auslagern:** Mit dieser Methode bleibt das Risiko an sich unverändert bestehen, wird aber gegen Bezahlung an einen anderen Träger übertragen. Als mögliche Anwendungsbeispiele sind Versicherungen, Devisentermingeschäfte oder aber auch das Outsourcing von Aufgaben zu nennen.
- ♦ **Akzeptieren:** In jeder NPO werden Restrisiken übrig bleiben. Diese müssen akzeptiert und selbst übernommen werden. Hier leistet aber ein Risikomanagement schon allein durch deren Entdeckung und Identifikation eine grosse Hilfe. So können sie kontinuierlich beobachtet und Reserven für einen eventuellen Schadensfall gebildet werden.

Für jedes Risiko ist eine Handlungsmöglichkeit (vermeiden, vermindern, auslagern, akzeptieren) zu wählen und mit detaillierten Massnahmenpaketen zu unterlegen. Diese werden wiederum in den Risikokatalog aufgenommen – jedes Risiko ist darin klassifiziert, bewertet und mit Massnahmen zu seiner Steuerung versehen. Zudem sind die folgenden Fragen zu klären:

- ♦ Wer ist in der NPO für das Erledigen der Massnahmen verantwortlich?
- ♦ Wie hat dies zu geschehen (Budget, Beteiligte)?
- ♦ Bis wann muss was passieren?

### Risikoüberwachung

Wie in der Abbildung 1 ersichtlich, ist das Phasenmodell ein Kreislauf. Ein internes Überwachungsnetzwerk muss entstehen und klären, wie der Kreislauf, der jetzt ausführlich ein erstes Mal praktiziert wurde, zukünftig gemanagt wird: Wie und

wann werden die jetzt vereinbarten Massnahmen evaluiert, in welchen Zeitabständen sollen erneut Risiken gesucht und identifiziert werden, wann sind Steuerungsentscheide zu fällen etc.? Das System sollte regelmässig aktualisiert werden, denn «das frühzeitige Wahrnehmen von Veränderungen in den Risikoursachen ist eine Voraussetzung für eine rechtzeitige situative und generelle Modifikation der Risikobewältigungsstrategien»<sup>13</sup>.

Auch das bereits erwähnte und als additiv bezeichnete Einpassen in das vorhandene System aus

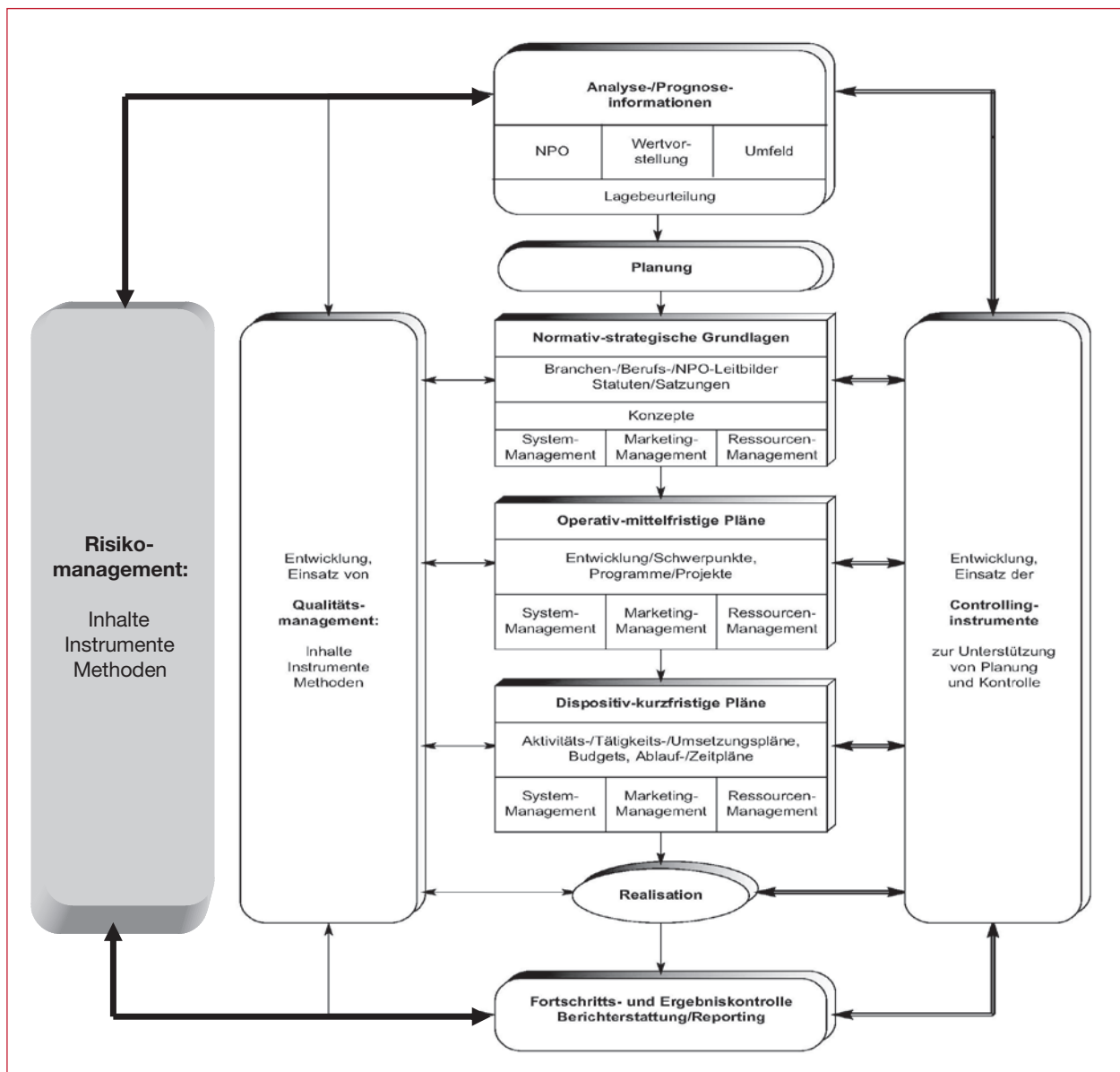


Abbildung 5: Mit dem Risikomanagement erweitertes Ablaufschema der Steuerung (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Schwarz, Purtschert, Giroud und Schauer, 2005)



Managementinstrumenten ist wichtig. Das Phasenmodell könnte, verbunden mit dem Qualitätsmanagement und Controlling, als dritte Säule den gesamten Planungs- und Steuerungsprozess in der NPO flankieren, wie es in der Abbildung 5 angedeutet ist.

Ein Risikomanagement könnte darin unter anderem zur Fortschritts- und Ergebniskontrolle beitragen und neue Analyseinformationen liefern. Methodisch sollte das Risikomanagement die anderen Führungsinstrumente unterstützen, dabei in seiner Anwendung jedoch «schlank» bleiben und keinesfalls für mehr Bürokratie sorgen.

Flankierend zu diesen inhaltlichen Punkten ist die Kommunikation über das neue Instrument in der Organisation förderlich, um Vorbehalte auszuräumen und auch dessen Notwendigkeit zu untermauern.

### **Realisierung von NPO-Risikomanagement**

Wie weit ist das Risikomanagement schon wirklich in der NPO-Welt angekommen? Im Jahr 2005 wurden in Deutschland 6000 hauptamtlich geführte Verbände über ihren aktuellen Stand bei dem Etablieren eines Risikomanagement befragt.<sup>14</sup> Im Ergebnis sind die Verbände von einem umfassenden Risikomanagement, wie es im Phasenmodell präsentiert wurde, noch weit entfernt. Zwar ist «für rund 94 % der Verbände die Thematik der Risikoerkennung von Relevanz, wenn auch noch nicht alle Verbände entsprechende Massnahmen ergriffen haben»<sup>15</sup>. Die Risikobewertung und erst recht die Steuerung von Risiken sind hingegen besonders unterentwickelt. Findet in der untersuchten Organisation eine Bewertung statt, so geschieht diese in dreiviertel der Fälle nur in einer monetären Dimension – man schätzt den finanziellen Schaden ab, den die identifizierten Risiken verursachen könnten. Nicht-monetäre bzw. qualitative Folgen werden nur von einem Drittel der ohnehin wenigen Organisationen vorgenommen, die ihre gefundenen Risiken bewerten.<sup>16</sup> Hier herrscht also ein beträchtlicher Nachholbedarf, der auch durch fehlendes Wissen, was überhaupt nicht-monetäre Risiken sein könnten,

ausgelöst wird. Es ist festzuhalten, «dass Verbände für das Thema Risikomanagement sensibilisiert sind, aber viele noch kein direktes Verständnis für die tiefer gehende Bedeutung und eine entsprechende Umsetzung haben»<sup>17</sup>.

### **Erfahrungen aus der Praxis**

Unsere Praxiserfahrungen machen in erster Linie deutlich, dass zwar in den meisten Organisationen ein implizites Bewusstsein bzgl. der wichtigsten Risiken vorhanden ist, dass diese aber nur mit einer entsprechenden Systematik im Rahmen eines integrierten Steuerungssystems wirkungsvoll gehandhabt werden können.

Des Weiteren hat es sich als sinnvoll erwiesen, wenn vor der Risikoidentifikation entlang den Management-Bereichen gemäss des FMM die kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) der Organisation in Erinnerung gerufen und die identifizierten Risiken in Bezug zu diesen KEF gestellt werden. Damit kann sicher gestellt werden, dass das Risikomanagement einfach, griffig und für alle Stufen verständlich aufgebaut, in die bestehenden Management-Prozesse eingeflochten werden kann – es soll «additiv» und «adäquat» sein.

Zentral für eine erfolgreiche Implementierung ist auch die «Einfachheit» des Risikomanagements: Es hat sich bewährt, das Risikomanagement in einem ersten Schritt auf ein paar wenige, wirklich relevante Risiken aufzubauen und in der Praxis durchzuspielen. Hier gibt die präsentierte Risikobewertung die entscheidenden Hinweise. Ein Ausbau kann, falls überhaupt nötig, in einem zweiten Schritt erfolgen.

### **Fazit**

Auch für die NPO-Welt gibt es Möglichkeiten, die dort anzutreffenden Risiken und Gefahren zu beherrschen. Wichtig aber ist es, dabei auf die NPO-Spezifika zu achten, das System kompatibel mit den bestehenden Führungsinstrumenten zu gestalten und so eine Überbürokratisierung zu verhindern. Auf diese Weise kann sich jede NPO für die Zukunft wappnen und den Umgang mit den für sie spezifischen Risiken aktiv angehen.



## Fussnoten

- <sup>1</sup> Vgl. Bachert/Peters/Speckert 2008: 25.
- <sup>2</sup> Eine Regierungskommission in Deutschland hat sich mit den Problemstellungen zwischen Aufsichtsräten und Geschäftsführungen im privatwirtschaftlichen Bereich befasst und empfiehlt u.a. ein Risikomanagement für mehr Transparenz zu etablieren.
- <sup>3</sup> Vgl. Diakonisches Werk Württemberg 2005.
- <sup>4</sup> Zum Risikobegriff allgemein und Hinweisen auf vertiefende Literatur siehe Heilmair 2009a: 14 ff., Bachert/Peters/Speckart 2008: 23 ff.
- <sup>5</sup> Vgl. Noll/Philippi 2008: 38.
- <sup>6</sup> Vgl. Schwarz 2006: 126 ff.
- <sup>7</sup> Vgl. Bachert 2006: 232.
- <sup>8</sup> Vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005.
- <sup>9</sup> Vgl. Philippi/Noll 2009: 30.
- <sup>10</sup> In der Literatur finden sich auch andere Einteilungen, z. B. in interne und externe Risiken (Bachert/Vahs 2007: 183) oder normative, strategische und operative Risiken (Sobottke 2008: 846).

<sup>11</sup> Wie in Abbildung 1 gezeigt, können Risikoidentifikation und –bewertung in einer Phase vollzogen werden, die getrennte Darstellung dient hier der Transparenz.

<sup>12</sup> Vgl. Heilmair 2009b: 44.

<sup>13</sup> Vgl. Sobottke 2008: 846.

<sup>14</sup> Vgl. Witt/Velsen-Zerweck/Thies/Heilmair 2006.

<sup>15</sup> Vgl. Heilmair/Witt 2008: 237.

<sup>16</sup> Vgl. Heilmair/Witt 2008: 238.

<sup>17</sup> Vgl. Heilmair 2009a: 116.

## Literatur

Bachert, R., *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*, Planegg, 2006.

Bachert, R./Vahs, D., *Change Management in Nonprofit-Organisationen*, Stuttgart, 2007.

Bachert, R./Peters, A./Speckert, M., *Risikomanagement in sozialen Unternehmen: Theorie, Praxis, Verbreitungsgrad*, Baden-Baden, 2008.

- Diakonisches Werk Württemberg, *Corporate Governance Kodex für die Diakonie in Württemberg*, Stuttgart, 2005, abgerufen am 08.12.2009 auf: <http://www.diakonie-wuerttemberg.de/fileadmin/Medien/pdf/CorporateGovernanceKodex.pdf>.
- Heilmair, A., *Risikomanagement in Verbänden: Module einer risikobewussten Verbandsführung*, Wiesbaden, 2009.
- Heilmair, A., *Risikomanagement in Verbänden. Teil 2*, in: *Verbändereport* (5/09), 2009.
- Heilmair, A./Witt, D., *Risikomanagement in Verbänden – Status quo und Ausblick*, in: Schauer, R./Helmig, B./Purtschert, R./Witt, D. (Hrsg.), *Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen*, Linz, 2008, S. 231-251.
- Noll, S./Philippi, C., *Erfolgreiche Einführung von Personalinstrumenten*, in: *VM – Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management* (2/08), 2008, S. 34-43.
- Philippi, C./Noll, S., *Mitgliedergewinnung als integraler Teil des Verbandsmarketing*, in: Lietzau, W./Weidner, L.E. (Hrsg.), *Praxishandbuch Verbandsmarketing. Grundlagen, Projektstudien, Fallbeispiele*, Bonn, 2009, S. 26-45.
- Schwarz, P., *Management-Prozesse und –Systeme in Nonprofit-Organisationen. Entscheidung, Steuerung/Planung, Kontrolle*, Bern, 2006.
- Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C./Schauer, R., *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (5. Auflage), Freiburg, 2005.
- Sobottke, M., *Risikomanagement*, in: Maelicke, B. (Hrsg.), *Lexikon der Sozialwirtschaft*, Baden-Baden, 2008, S. 844-846.
- Witt, D./Velsen-Zerweck, B. v./Thies, M./Heilmair, A., *Herausforderung Verbändemanagement – Handlungsfelder und Strategien*, Wiesbaden, 2006.

## Die Autoren



### **Sebastian Noll/sebastian.noll@bvmberatung.net**

Dr. Sebastian Noll schloss sein Studium an der Universität Leipzig als Diplom-Verwaltungswissenschaftler ab. In seiner Dissertation evaluierte er Verwaltungsreformen auf kommunaler Ebene. Bei der Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM) in Stuttgart arbeitet er als Berater mit den Schwerpunkten auf Analyse, Strategie, Prozessmanagement und Reorganisation. Ende 2009 erwarb er den Abschluss dipl. Verbands-/NPO-Manager am Verbandsmanagement Institut, Universität Freiburg/Schweiz.



### **Stephan Thommen/stephan.thommen@bvmberatung.net**

Stephan Thommen studierte Betriebs- und Volkswirtschaftslehre an der Universität Basel. Hier spezialisierte er sich auf die Bereiche Marketing und Unternehmensfinanzierung. Nach Tätigkeiten als Revisor und im Marketing ist er seit 1997 Berater. Im Februar 2004 stieg Stephan Thommen als Berater bei der Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM) in Bern ein, wo er seit September 2004 Mitglied der Geschäftsleitung und seit Januar 2005 Partner ist. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Prozessmanagement, Strategieentwicklung und Marketing.