

# MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts in Business  
am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling  
der FH Campus 02

## **Konzeptionierung eines Risikomanagementsystems für die Caritas der Diözese Graz-Seckau**

Betreuer:

FH-Prof. Mag. Peter Meiregger, Stb

vorgelegt von:

Vanessa Schneidhofer, BA (51851141)

Graz, 28.04.2023

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 28.04.2023

Vanessa Schneidhofer, BA, eh

## Kurzfassung

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit der Konzeption eines Risikomanagementsystems für die Caritas der Diözese Graz-Seckau. Bisher wird bei der Kooperationspartnerin kein aktives Risikomanagement betrieben, lediglich für einige wenige Prozesse wurden bereits Risikopunkte definiert. Das stetige Wachstum der Organisation vergrößert die Risiken, die unter anderem den Anspruch auf hohe Subventionen gefährden können, da dort viele Vorgaben eingehalten werden müssen. Dadurch besteht die Gefahr, dass Risiken, denen sich die Organisation nicht bewusst war, eintreten. Beim European Foundation for Quality Management Excellence Modell Version 2020 konnte eine mittelmäßige Bewertung des Kriteriums 1: Zweck, Vision und Strategie erreicht werden. Als Potenzial wird hier unter anderem der Ausbau des Risikomanagements genannt. Aus diesen Gründen ist es für die Kooperationspartnerin notwendig, ein Risikomanagementsystem in die Organisation zu implementieren.

Ziel dieser Arbeit ist die Konzeptionierung eines Risikomanagementsystems spezifisch angepasst an die Kooperationspartnerin. Es gilt die Bestandteile eines Risikomanagementsystems, den Risikomanagementprozess, das Risikohandbuch sowie das Risikomanagementtool zu erarbeiten, um der Kooperationspartnerin ein Anwendungsinstrument zur Verfügung stellen zu können.

Durch die umfassende Literaturrecherche kann erarbeitet werden, aus welchen Prozessschritten ein Risikomanagementprozess bestehen soll und welche Instrumente dafür, spezifisch für Non-Profit-Organisationen, geeignet sind. Mithilfe eines Workshops mit Entscheidungsträger\*innen bei der Kooperationspartnerin kann der optimale Prozess, welcher aus Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und -überwachung besteht, für die Organisation erarbeitet werden. Das Risikomanagementhandbuch wird anhand der theoretischen Inhaltsempfehlungen aufgebaut und rundet das Risikomanagementsystem gemeinsam mit dem in dieser Arbeit konzipierten Risikomanagementtool ab. Das Risikomanagementhandbuch und das Risikomanagementtool soll eine Anwendungsanleitung des Risikomanagementsystems für die Anwender\*innen darstellen. Das Risikomanagementsystem kann organisationsweit eingesetzt werden und ist somit für alle Organisationsrisiken geeignet. Anhand eines Umsetzungsbeispiels des Kassaprozesses werden im Zuge dieser Arbeit mögliche Ergebnisse der Risikomanagementprozessdurchläufe aufgezeigt.

Der Praxisoutput soll die Kooperationspartnerin bei der Durchführung des Risikomanagementprozesses in Zuge von Risikomanagementworkshops in der Organisation unterstützen und besteht aus einem Risikomanagementtool in Excel und einem Risikomanagementhandbuch.

Der Kooperationspartnerin liegt mit dieser Arbeit ein auf die Organisation angepasstes Risikomanagementsystem mit den nötigen Anwendungstools vor und es liegt nun im Ermessen der Caritas der Diözese Graz-Seckau die Implementierung in die Organisation einzuführen.

## **Abstract**

This master thesis deals with the conception of a risk management system for Caritas of the diocese of Graz-Seckau. Until today, the cooperation partner has not implemented any risk management. However, risk points have been carried out for a few processes. Due to the constant growth of the organisation and therefore increasing risks, the organisation may risk the obligation to refund very high subsidies because many requirements have to be met there. There is a possibility that risks - of which the organisation is not aware of – can occur and lead to serious consequences. In the European Foundation for Quality Management Excellence Model Version 2020 an average rating was achieved in the evaluation of criteria 1: Purpose, Vision and Strategy. One of the potentials mentioned that risk management was implemented. For these reasons, it is necessary for the cooperation partner to implement a risk management system in the organisation.

The aim of this thesis is to develop a framework for a risk management system specifically adapted to the cooperation partner. It is necessary to develop the components of a risk management system, the risk management process, a handbook and the risk management tool in order to be able to provide the Caritas of the Diocese of Graz-Seckau with an application tool that can be implemented into the organisation.

Through extensive literature research it is possible to highlight which process steps a risk management process should consist of and which instruments are suitable for this purpose, specifically for non-profit organisations. With the help of a workshop with managers working for the cooperation partner, the optimal process for the organisation can be worked out. The risk management process consists of risk identification, risk assessment, risk control and risk monitoring. The risk management handbook is also structured on the basis of the theoretical content recommendations and is completed with the risk management tool, which is discussed and developed in this paper. The risk management handbook and the risk management tool are intended to provide the user guidance on the use of the risk management system. The risk management system can be used throughout the organisation and is therefore suitable for all organisational risks. Based on an example of the implementation of the cash register process, possible results of the risk management process are shown in this work.

The practical output is intended to support the cooperation partner and lead him through the risk management process during risk management workshops in the organisation. This consists of a risk management tool in Microsoft Excel and a risk management handbook. With this work, the cooperation partner gains a risk management system adapted to the organisation, complete with the necessary application tools. The Caritas of the Diocese of Graz-Seckau will, therefore, be able to introduce the risk management system into the organisation.



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Ausgangssituation.....	1
1.2	Praxisoutput und Zielsetzung.....	3
1.3	Problemstellung und detaillierte Fragestellungen .....	4
1.4	Aufbau der Arbeit.....	5
1.5	Methoden.....	6
1.6	Abgrenzung der Themenstellung .....	6
<b>2</b>	<b>Risikomanagement zur Chancennutzung</b> .....	<b>7</b>
2.1	Aufgaben des Risikomanagements.....	7
2.2	Ziele des Risikomanagements .....	8
2.3	Relevanz von Risikomanagement für Organisationen.....	9
2.4	Übersicht der Risikomanagementkonzepte .....	11
2.4.1	COSO Enterprise Risk Management Framework .....	11
2.4.2	ISO-Standard 31000:2018 mit Umsetzungsleitfaden ÖNORM D 4900:2021	13
<b>3</b>	<b>Risikomanagement in Non-Profit-Organisationen</b> .....	<b>14</b>
3.1	Relevanz von Risikomanagement in Non-Profit-Organisationen .....	14
3.2	Risikobereiche in Non-Profit-Organisationen.....	16
3.3	Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen .....	17
3.4	Handlungsempfehlungen für Risikomanagement in Non-Profit-Organisationen ...	19
<b>4</b>	<b>Konzeption des Risikomanagementsystems für die Caritas der Diözese Graz-Seckau</b> .....	<b>20</b>
4.1	IST-Status der Caritas der Diözese Graz-Seckau .....	20
4.2	Reifegradmodell im Risikomanagement.....	22
4.3	Anforderungen und Aufbau eines Risikomanagementsystems .....	23
4.4	Rollen im Risikomanagementsystem .....	24
4.4.1	Beauftragte*r der obersten Leitung.....	25
4.4.2	Risikoeigner*in .....	25
4.4.3	Risikomanager*in .....	26

4.4.4	Auditor*in .....	27
4.5	Anforderungen an ein Risikomanagementhandbuch.....	27
4.6	Aufbau eines Risikomanagementprozesses .....	29
4.6.1	Risikoidentifikation im Risikomanagementprozess .....	30
4.6.1.1	Instrumente zur Risikoidentifikation .....	31
4.6.1.2	Darstellung der Risiken im Risikokatalog.....	34
4.6.2	Risikobewertung im Risikomanagementprozess .....	35
4.6.2.1	Risikobewertungsverfahren der Risikobewertung.....	35
4.6.2.2	Instrumente zur Risikobewertung .....	36
4.6.2.3	Risikomatrix zur Identifikation der Kernrisiken .....	38
4.6.3	Risikosteuerung im Risikomanagementprozess .....	39
4.6.4	Risikoüberwachung im Risikomanagementprozess.....	41
4.7	Workshop zur Klärung der Detailfragen im Risikomanagementprozess .....	43
4.7.1	Grundlagen zu Workshops.....	43
4.7.2	Rahmenbedingungen zum Workshop für den Risikomanagementprozess ...	44
4.7.3	Ergebnisse des Workshops bezogen auf den Risikomanagementprozess ...	48
4.8	Konzeption des Risikomanagementprozesses.....	51
4.8.1	Rahmenbedingungen für den Risikomanagementprozess .....	51
4.8.2	Durchführung der Risikoidentifikation .....	52
4.8.3	Durchführung der Risikobewertung .....	53
4.8.4	Durchführung der Risikosteuerung.....	57
4.8.5	Durchführung der Risikoüberwachung .....	57
4.9	Konzeption des Risikomanagementhandbuchs.....	58
<b>5</b>	<b>Konzeption des Risikomanagementtools .....</b>	<b>61</b>
5.1	Erläuterung des Aufbaus.....	61
5.2	Handlungsanleitung des Tools.....	62
<b>6</b>	<b>Umsetzungsbeispiel anhand eines Finanz-Prozesses.....</b>	<b>72</b>
6.1	Erläuterung des Kassaprozesses.....	72

6.2 Durchführung des Risikomanagementprozesses bei der Caritas der Diözese Graz-Seckau.....	76
6.2.1 Ergebnisse bezogen auf das Umsetzungsbeispiel .....	77
6.2.1.1 Ergebnisse der Risikoidentifikation.....	77
6.2.1.2 Ergebnisse der Risikobewertung .....	78
6.2.1.3 Ergebnisse der Risikosteuerung.....	80
6.2.1.4 Ergebnisse der Risikoüberwachung .....	82
6.2.2 Allgemeine Empfehlungen bezogen auf das Umsetzungsbeispiel.....	82
<b>7 Resümee .....</b>	<b>84</b>
7.1 Zusammenfassung .....	84
7.2 Kritische Reflexion und Ausblick .....	88
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>90</b>
<b>Anhangsverzeichnis .....</b>	<b>93</b>

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Schritte des Risikomanagementprozesses .....	7
<b>Abbildung 2:</b> COSO-ERM Framework 2004 .....	11
<b>Abbildung 3:</b> Dreistufiges Risikomanagementprozess-Modell.....	12
<b>Abbildung 4:</b> Prozessrisiken im Prozess "Jahresabschluss" .....	20
<b>Abbildung 5:</b> Prozesslandkarte Caritas der Diözese Graz-Seckau .....	21
<b>Abbildung 6:</b> Risikomanagementprozess angepasst an die Kooperationspartnerin .....	30
<b>Abbildung 7:</b> Beispielhafte Darstellung der Risikobewertungsverfahren .....	35
<b>Abbildung 8:</b> Möglichkeiten der Darstellung der Risikomatrix .....	39
<b>Abbildung 9:</b> Anwendung Risikomanagementprozess .....	48
<b>Abbildung 10:</b> Auswahl des Instruments für die Risikoidentifikation .....	49
<b>Abbildung 11:</b> Risikomatrix angepasst an die Kooperationspartnerin .....	56
<b>Abbildung 12:</b> Auszug aus dem Risikomanagementhandbuch zur Risikobewertung .....	59
<b>Abbildung 13:</b> Deckblatt im Risikomanagementtool .....	62
<b>Abbildung 14:</b> Button, um Risiko hinzuzufügen.....	63
<b>Abbildung 15:</b> Eingabefenster in der Risikoidentifikation.....	64
<b>Abbildung 16:</b> Beispielhafte Darstellung des Tabellenblattes zur Risikoidentifikation.....	64
<b>Abbildung 17:</b> Button zum Öffnen der Bewertungstabelle.....	65
<b>Abbildung 18:</b> Tabellenblatt Bewertungstabelle .....	65
<b>Abbildung 19:</b> Eingabe der Faktoren .....	66
<b>Abbildung 20:</b> Beispielhafte Darstellung des Tabellenblattes zur Risikobewertung.....	66
<b>Abbildung 21:</b> Darstellung der Tabelle zur Risikosteuerung.....	67
<b>Abbildung 22:</b> Eingabefelder zur Risikoüberwachung .....	68
<b>Abbildung 23:</b> Ausschnitt aus dem Maßnahmentool der Kooperationspartnerin .....	69
<b>Abbildung 24:</b> Ausschnitt aus dem Analysetool .....	70
<b>Abbildung 25:</b> Teil 1 des Kassaprozesses .....	73
<b>Abbildung 26:</b> Teil 2 des Kassaprozesses .....	74
<b>Abbildung 27:</b> Teil 3 des Kassaprozesses .....	75
<b>Abbildung 28:</b> Teil 4 des Kassaprozesses .....	76
<b>Abbildung 29:</b> Risikomatrix der Risiken im Kassaprozess.....	79

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Übersicht Gleissner/Mott - Die Stufen des Risikomanagements.....	22
<b>Tabelle 2:</b> Beispielhafte Darstellung der Eintrittswahrscheinlichkeit .....	37
<b>Tabelle 3:</b> Bewertungstabelle Eintrittswahrscheinlichkeit .....	54
<b>Tabelle 4:</b> Bewertungstabelle Auswirkung des Fehlers .....	55

## Abkürzungsverzeichnis

CIRS	Critical Incidents Reporting Systems
COSO-ERM Framework	COSO Enterprise Risk Management Framework
EFQM	European Foundation for Quality Management
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
ISO	Internationale Organisation für Normung
NPO	Non-Profit-Organisation
ÖNORM	Österreichische Norm
RS2	Ramsauer & Stürmer 2

## Anhangsverzeichnis

<b>Anhang 1:</b> Protokoll des Workshops zum Risikomanagementprozess am 28.11.2022...	94
<b>Anhang 2:</b> Caritas der Diözese Graz-Seckau - Kassaprozess 2023 .....	102
<b>Anhang 3:</b> Risikomanagementhandbuch.....	103
<b>Anhang 4:</b> Risikomanagementtool und Protokoll des Risikomanagementworkshops ...	118

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation

Die Kooperationspartnerin, die Caritas der Diözese Graz-Seckau, wurde als Hilfs- und Dienstleistungsorganisation gegründet und ist eine Non-Profit-Organisation (NPO). Obwohl die Caritas der Diözese Graz-Seckau eine Organisation der römisch-katholischen Kirche ist, ist diese eine eigenständige Institution. Mit über 2.100 Mitarbeiter\*innen und mehr als 1.600 Ehrenamtlichen ist sie die größte soziale Hilfsorganisation der Steiermark.

Das Ziel der Organisation ist es, Hilfe für jeden Menschen in Not anzubieten. Unabhängig von Herkunft und Glaubensbekenntnis soll jeder Mensch soziale Gerechtigkeit erleben. Der Tätigkeitsbereich der Kooperationspartnerin ist breit gefächert und bietet Leistungen im Asyl- und Integrationsbereich, im Betreuungs- und Pflegebereich sowie im Beschäftigungs- und Sachspendenbereich an. Ein großer Bereich, in dem die Kooperationspartnerin ebenfalls tätig ist, ist die Kinder-, Jugend- und Familienhilfe, zu der zum Beispiel die Jugendwohngemeinschaften zählen. Auch Suchthilfe und Wohnangebote werden von der Kooperationspartnerin angeboten. Existenzielle Hilfe wird im Rahmen von Projekten, wie dem Marienstüberl, der Marienambulanz und den Notschlafstellen geleistet. Hierbei werden Lebensmittelversorgung, niederschwellige ärztliche Behandlung und nächtliche Unterkünfte für Hilfsbedürftige angeboten. Diese Angebote werden durch freie Spenden, aber auch durch etwaige betriebliche Einnahmen aus anderen Bereichen finanziert.

Durch dieses breite Dienstleistungsspektrum gibt es große organisatorische Herausforderungen, da die einzelnen Bereiche oft rein spenden- und förderungs-basiert sind, es aber auch Bereiche gibt, die sich mit betrieblichen Einnahmen finanzieren. Neben den betrieblichen Einnahmen, die circa 72% der Mittelherkünfte ausmachen, sind Spenden und Förderungen mit je 12% und 16% der Anteile der Mittelherkünfte ebenfalls für den laufenden Betrieb nötig, um die wirtschaftliche Stabilität der Organisation zu erhalten.<sup>1</sup>

Unter anderem sind Förderungen an strenge Vorgaben gebunden, wodurch in den verschiedensten Bereichen unterschiedliche Risiken auftreten können, die eine Förderzusage gefährden können. Wie in Unternehmen, die rein in der Privatwirtschaft tätig sind, können somit Risiken das Fortbestehen der Organisation gefährden.

Der Unterschied zwischen privatwirtschaftlich tätigen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen ergibt sich daraus, dass in der Privatwirtschaft ein Gewinn für die Eigenkapitalgeber erwirtschaftet und in NPOs, durch den Gemeinnützigkeitsaspekt, eine reine Kostendeckung

---

<sup>1</sup> Vgl. Caritas Finanzbericht 2021 (2022), Onlinequelle [20.11.2022].

erzielt werden darf. Die Caritas der Diözese Graz-Seckau finanziert sich in bestimmten Bereichen zwar mit betrieblichen Einkünften, wie zum Beispiel in der Pflege und den Asylquartieren, jedoch wird jeder überschüssig erzielte Euro gemeinsam mit Förderungen und Spenden in verschiedenste gemeinnützige Projekte investiert.

Die Kooperationspartnerin ist verschiedenen und komplexen Tätigkeitsbereichen ausgesetzt. Obwohl die Organisation bereits Prozesse für viele Tätigkeiten erhoben hat, gibt es bisher keinen Risikomanagementprozess und somit wurde ebenfalls noch kein Risikomanagementsystem im Unternehmen implementiert. Die Kooperationspartnerin wirtschaftet bisher, ohne sich bewusst zu sein, welchen Gefahren sie ausgesetzt ist. Nach wie vor findet Risikomanagement, wegen des komplexen Erscheinungsbildes und aufgrund der Annahme, dass in NPOs Risiken weniger relevant sind als in privatwirtschaftlichen Unternehmen, im Non-Profit-Bereich zu wenig Beachtung.

Die Caritas der Diözese Graz-Seckau ist seit 2014 nach dem European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model anerkannt und konnte 2020 beim EFQM Modell Version 2020 eine im Mittel liegende Gesamtbewertung erzielen. Ziel der Organisation ist es, die im Bericht genannten Potenziale auszubauen, um eine Bewertung, die näher an die Gesamtpunktzahl von 1000 Punkten liegt, zu erreichen. Es konnte eine mittelmäßige Bewertung des Kriteriums 1: Zweck, Vision und Strategie erreicht werden. Als Potenzial wird hier unter anderem der Ausbau des Risikomanagements genannt. Aus diesem Grund ist es für die Kooperationspartnerin notwendig, ein Risikomanagementsystem in die Organisation zu implementieren.

Bei der Kooperationspartnerin liegen für einige wenige Prozesse bereits Ansätze einer Risikoidentifizierung vor, jedoch werden keine Risiken analysiert, bewertet, gesteuert und gemonitort. Da bei der Kooperationspartnerin somit bisher kein umfassendes Risikomanagement betrieben wird und die Organisation jedoch stetig wächst, ist die Kooperationspartnerin einem großen Risiko ausgesetzt. Gerade für soziale Organisationen, die essenziell für gegenwärtige Hilfe sind, ist wirtschaftliche Stabilität von hoher Relevanz. Jede Abteilung weist Besonderheiten auf, auf die geachtet werden muss und ist somit unterschiedlichen Risiken ausgesetzt.

Risiken, denen sich die Caritas der Diözese Graz-Seckau nicht bewusst war, können unter anderem den Anspruch auf zum Teil sehr hohe Subventionen gefährden, da dort viele Vorgaben, wie zum Beispiel die Verwendung der Gelder rein für den von der Förderung bestimmten Zweck sowie eine genaue Aufzeichnung über die Verwendung der zur Verfügung gestellten Mittel, eingehalten werden müssen. Werden diese Vorgaben nicht eingehalten, müssen die Subventionen an die Fördergeber zurückgezahlt werden. Ebenfalls besteht die Gefahr, dass Risiken, denen sich die Organisation nicht bewusst war, eintreten und die Folgen davon medienwirksam werden. Im schlimmsten Falle kann die Organisation dadurch das Vertrauen der Spender\*innen verlieren

und die ausbleibenden Spenden die Unternehmensexistenz rapide gefährden. Ein großes Gefahrenpotenzial seitens der Caritas der Diözese Graz-Seckau wird hierbei den Rechnungswesen- und Controlling-Prozessen zugeschrieben, da diese konkret mit dem Thema Finanzen zu tun haben und Fehler sich unmittelbar auf die Bilanz, den Cashflow und die Gewinn- und Verlustrechnung auswirken.

## **1.2 Praxisoutput und Zielsetzung**

Als Praxisoutput wird von der Kooperationspartnerin ein Konzept eines Risikomanagementsystems inklusive Risikomanagementhandbuchs mit Fokus auf den Risikomanagementprozess und ausführbarem Instrument, einem Risikomanagementtool in Excel, erwartet. Der im Zuge der Arbeit ausgearbeitete Risikomanagementprozess wird sich nach den Richtlinien der Internationalen Organisation für Normung (ISO) 31000:2018 und der österreichischen Norm (ÖNORM) D 4900:2021 orientieren und an die Bedürfnisse von Non-Profit-Organisationen, speziell an diese der Caritas der Diözese Graz-Seckau, angepasst.

Der Prozess und das dazugehörige Excel-Tool bieten die Möglichkeit Risiken der Finanz- und Controlling-Prozesse strukturiert zu identifizieren, bewerten, steuern und zu überwachen. Die Prozessschritte werden im Risikomanagementtool, für einen optimalen Überblick, sinnvoll in mehreren Tabellenblättern dargestellt. Des Weiteren sollen Grafiken, wie zum Beispiel eine Risikomatrix, den Anwender\*innen einen besseren Überblick über das Gefahrenpotenzial der identifizierten Risiken geben. Das Tool wird der Kooperationspartnerin zusammen mit einer Anwendungsanleitung, welche im Risikomanagementhandbuch zu finden ist, zur Verfügung gestellt.

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Konzept für den Aufbau eines Risikomanagementsystems, angepasst auf die Kooperationspartnerin, zu erstellen. Diese Arbeit wird kurz die Aufgaben und Ziele von Risikomanagement und Risikomanagementsystemen erläutern und die Relevanz für Risikomanagement und Handlungsempfehlungen in NPOs klären. Mithilfe einer Analyse von Risikomanagementsystemen in der Privatwirtschaft und im Non-Profit-Bereich wird ein Konzept für ein Risikomanagementsystem für die Kooperationspartnerin erarbeitet. Ein auf die Organisation zugeschnittenes Risikomanagementhandbuch und ein Risikomanagementprozess inklusive ausführbarem Excel-Tool runden das Risikomanagementsystem ab. Ein Umsetzungsbeispiel anhand eines Finanzprozesses soll der Kooperationspartnerin die, nicht in der Arbeit behandelte, Implementierung erleichtern.



### **1.3 Problemstellung und detaillierte Fragestellungen**

Die Problemstellung der Arbeit bezieht sich auf die zuvor geschilderte Ausgangssituation der Caritas der Diözese Graz-Seckau und setzt sich damit auseinander, wie ein Risikomanagementsystem, angepasst auf die Kooperationspartnerin, zu konzeptionieren ist, damit künftig Risiken entgegengewirkt werden kann.

Um dieses Ziel zu erreichen, werden folgende wissenschaftlichen Auseinandersetzungen erforscht:

Es wird geklärt, was Aufgaben und Ziele des Risikomanagements sind und welche Modelle es dazu gibt. Zudem soll herausgefunden werden, wie relevant Risikomanagementsysteme für Unternehmen sind.

Da es sich bei der Kooperationspartnerin um eine Non-Profit-Organisation handelt, wird erarbeitet, wie relevant Risikomanagement für NPOs ist und welche Besonderheiten dabei auftreten. Teil der Untersuchung ist in weiterer Folge, wie sich der IST-Status in der Caritas der Diözese Graz-Seckau in Bezug auf Risikomanagement darstellt.

Es wird erforscht, was ein Risikomanagementsystem beinhaltet, wie ein Risikomanagementhandbuch und ein Risikomanagementprozess aufgebaut werden und welche Prozessschritte ein Risikomanagementprozess enthält. Besonderes Augenmerk wird hierbei, zusätzlich zur vorhandenen Literatur, auf die ISO 31000:2018 und die ÖNORM D 4900:2021 gelegt.

Es wird erarbeitet, welche Instrumente für die Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und -überwachung existieren und welche in vergleichbaren Organisationen bereits angewandt werden. Zusätzlich gilt es mittels eines Workshops in der Organisation herauszufinden, welche Instrumente der einzelnen Prozessschritte für die Anforderungen der Kooperationspartnerin am besten geeignet sind, um ein Konzept zum Aufbau eines Risikomanagementsystems inklusive eines Risikomanagementprozesses, angepasst an die Caritas der Diözese Graz-Seckau, erstellen zu können.

Es wird ausgearbeitet, wie ein Risikomanagementhandbuch, das den spezifischen Anforderungen der Caritas der Diözese Graz-Seckau entspricht, aussehen kann. Um der Kooperationspartnerin ein Anwendungstool bereitzustellen, wird geklärt, wie ein Risikomanagementtool, als unterstützendes Instrument des Risikomanagementsystems, aufgebaut wird und wie die einzelnen Prozessschritte dort dargestellt werden sollen.

Die Fragestellung, welche Ergebnisse sich durch die Durchführung von Risikomanagement in der Organisation ergeben können, wird durch ein Umsetzungsbeispiel anhand des Kassa-Prozesses beantwortet.

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Nachdem im Einleitungskapitel, unter anderem, die Ausgangslage, die Problemstellung, der Praxisoutput sowie die Zielsetzung und der Aufbau der Arbeit dargelegt wurden, werden im Kapitel zwei kurz Aufgaben und Ziele des Risikomanagements, dessen Relevanz und die unterschiedlichen Modelle erläutert.

Folgend wird im Kapitel drei eine Fokussierung auf die besonderen Anforderungen von Risikomanagement an Non-Profit-Organisationen stattfinden. In diesem Kapitel wird erläutert, wie Risikomanagement in NPOs aufgebaut werden sollte, ob es Besonderheiten im Vergleich zu privatwirtschaftlich tätigen Unternehmen gibt und wie diese aussehen.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse beschäftigt sich das Kapitel vier mit der Erstellung eines Konzepts zum Aufbau des Risikomanagementsystems, welches an die Spezifika der Caritas der Diözese Graz-Seckau angepasst wird. Ein IST-Status des Risikomanagements bei der Kooperationspartnerin wird erarbeitet. In diesem Kapitel werden die nötigen Schritte gesetzt, um ein Risikomanagementsystem so vorzubereiten, dass es in die Organisation implementiert werden kann. Zusätzlich werden hier die Grundlagen für das Risikomanagementsystem und den dazugehörigen Risikomanagementprozess und das Risikomanagementhandbuch erarbeitet. Darauf aufbauend wird ein Risikomanagementprozess konzipiert und ein Risikomanagementhandbuch erstellt, um der Kooperationspartnerin die Grundbausteine für effizientes Risikomanagement zu legen. Hierbei wird ein Workshop in der Organisation durchgeführt, der bei der Findung des Risikomanagementprozesses maßgeblich ist.

Ein weiteres Kapitel, das Kapitel fünf, beschäftigt sich mit dem im Zuge der Arbeit erstellten Excel-Tool, das vor allem bei der Durchführung der Prozessschritte unterstützen soll, damit diese von den Anwender\*innen optimal ausgeführt werden können. Hierbei wird der Aufbau und die Bedienung erläutert, um die bestmögliche Anwendung bei der Kooperationspartnerin sicherstellen zu können. Dieses Kapitel erfüllt die Aufgabe, ein Konzept für die Organisation bereitzustellen, damit in einem folgenden Schritt die, in der Arbeit nicht behandelte, vollständige Implementierung des Risikomanagementsystems vom Unternehmen vorgenommen werden kann.

Im Kapitel sechs wird mit der Kooperationspartnerin eine beispielhafte Umsetzung des Konzepts anhand eines Finanz-Prozesses erarbeitet, um der Kooperationspartnerin die Implementierung zu erleichtern. In Zuge dessen wird der zu analysierende Prozess näher erläutert und die Ergebnisse aus dem Risikomanagementprozess analysiert.

Im abschließenden Kapitel wird die Arbeit zusammengefasst, eine kritische Reflexion verfasst und ein Ausblick mit Bezug auf die Kooperationspartnerin gegeben.

## **1.5 Methoden**

Um die Problemstellungen im Kapitel zwei und drei adäquat bearbeiten zu können, wird eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, um die dazugehörigen Fragestellungen, wie Ziele, Aufgaben und Relevanz von Risikomanagementsystemen, zu beantworten. In Kapitel drei wird dabei ein Fokus auf die Besonderheiten für Non-Profit-Organisationen gelegt. Zusätzlich dazu wird für das Kapitel vier ein Workshop mit den Expert\*innen der Organisation durchgeführt. Dabei werden Spezifika der Caritas der Diözese Graz-Seckau ausgearbeitet und in Verbindung mit dem theoretisch angeeigneten Wissen eine passende Lösung für das Risikomanagementsystem mit Fokus auf den Risikomanagementprozess und dessen Prozessschritte gefunden. Das, im Kapitel fünf erläuterte, auf die Kooperationspartnerin angepasste, Excel-Tool wird auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse und mit von der Kooperationspartnerin zur Verfügung gestellten Unterlagen konzipiert. Das Umsetzungsbeispiel im Kapitel sechs wird gemeinsam in einem Workshop mit den Beteiligten des gewählten Finanz-Prozesses ausgearbeitet.

## **1.6 Abgrenzung der Themenstellung**

Im Zuge der Arbeit werden keine Prozesse, die Risiken beinhalten könnten, erhoben, sondern mit den bereits bestehenden Prozessen gearbeitet. Risiken ziehen sich über die gesamte Organisation. In dieser Arbeit wird als Umsetzungsbeispiel nur ein Finanz-Prozess im Zuge des Risikomanagementprozesses analysiert, da hier seitens der Organisation das größte Risikopotenzial gesehen wird. Der Output ist ein Konzept für ein Risikomanagementsystem, ein Risikomanagementhandbuch sowie ein Anwendungsinstrument, welches direkt in die Organisation implementiert werden kann. Jedoch sind die Implementierung und etwaige Testläufe, abgesehen von einem Umsetzungsbeispiel, nicht Teil dieser Arbeit und sind im Anschluss von der Kooperationspartnerin selbstständig durchzuführen. Das Risikomanagementtool wird in Excel aufgebaut und nicht in die verwendeten Systeme der Kooperationspartnerin implementiert, da die Kompatibilität mit den in der Organisation verwendeten Systemen nicht gegeben ist.

## 2 Risikomanagement zur Chancennutzung

Im Kapitel zwei wird auf die Ziele und die Aufgaben von Risikomanagement eingegangen. Ebenfalls wird die Relevanz von Risikomanagement in Organisationen begründet und eine kurze theoretische Einführung in die Risikomanagementansätze gegeben.

Für die Vorbereitung von unternehmerischen Entscheidungen ist es essenziell, die Auswirkungen dieser Entscheidungen einschätzen zu können. Moderne, erfolgs- und wertorientierte Unternehmensführung wird als „entscheidungsorientiert“ bezeichnet und soll sich mit Chancen und Risiken befassen.<sup>2</sup>

Als Risiko wird die Gefahr einer negativen Abweichung von Unternehmenszielen bezeichnet. Die Chance, der Gegenbegriff zu Risiko, wird als eine positive Abweichung von Unternehmenszielen beschrieben.<sup>3</sup>

Keine Organisation kann alle Risiken vermeiden, dies sollte sie auch nicht. Eine Organisation kann nur existieren und funktionieren, wenn diese Risiken in Kauf nimmt und die Fähigkeit entwickelt mit diesen umzugehen. Das Management muss jedoch Risiken identifizieren, von denen sie denken, dass diese eintreten könnten und diese in weiterer Folge steuern.<sup>4</sup>

### 2.1 Aufgaben des Risikomanagements

Zu den Hauptaufgaben des Risikomanagements zählt der systematische Umgang mit Risiken. Dieser umfasst die Risikoidentifikation, die Risikobewertung, die Steuerung der Risiken und das Risikoberichtswesen. Diese Schritte lassen sich als Risikomanagementprozess zusammenfassen und sollen sicherstellen, dass Risikosteuerungsmaßnahmen rechtzeitig ergriffen werden.<sup>5</sup>



**Abbildung 1:** Schritte des Risikomanagementprozesses  
Quelle: in Anlehnung an EXNER/RUTHNER (2019), S.54.

Als weitere Aufgaben werden die Implementierung einer Risikokultur, um unternehmensweit das Risikobewusstsein der Mitarbeiter\*innen zu stärken, die Schaffung einer Risikostruktur mit risikopolitischen Grundsätzen sowie die Formulierung von Risikozielen, welche in Zielvereinbarungen und Leistungsmessungen integriert werden sollen, genannt. Ebenfalls genannt wird die Dokumentation und Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems und der Aufbau einer

<sup>2</sup> Vgl. GLEISSNER (2017), S.1.

<sup>3</sup> Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 5.

<sup>4</sup> Vgl. OLSON/WU (2020), S. 17 f.

<sup>5</sup> Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 54.

Risikomanagementorganisation, in der Zuständigkeiten definiert werden sollen. Auf Grundlage der aktuellen Risikotragfähigkeit der Organisation und der Risikolage in der Unternehmensumwelt sollen Maßnahmen der Risikosteuerung angepasst werden.<sup>6</sup>

## 2.2 Ziele des Risikomanagements

Die ÖNORM D 4900:2021-01 ist eine Anleitung zur Umsetzung der ISO 31000:2018 und diese nennt in ihrem Anwendungsbereich zusätzlich zu staatlichen und privaten Unternehmen auch gemeinnützige Einrichtungen, zu der sich die Caritas der Diözese Graz-Seckau zählt. Aus diesem Grund können die ISO 31000:2018 und die ÖNORM D 4900:2021 auf die Kooperationspartnerin bezogen werden. Als Ziele des Risikomanagements werden folgende Punkte genannt:<sup>7</sup>

- Risikomanagement soll unterstützend die Fortentwicklung des Unternehmens fördern, um somit den Fortbestand zu gewährleisten.
- Risikomanagement soll die Organisation dazu befähigen, dass strategische Ziele erreicht und operationelle Tätigkeiten aufrecht gehalten werden können
- Durch das Risikomanagement sollen die Steuerungs- und Kontrollmechanismen inklusive Präventionsmaßnahmen verbessert werden.
- Die Bedürfnisse der Kundschaft zu befriedigen und das Vertrauen der Stakeholder in die Organisation zu stärken
- Eine Risikokultur im Unternehmen zu schaffen und zu stärken
- Gewährleisten, dass die Sicherheit und Gesundheit von Menschen, der Schutz von Sachen und der Umwelt beachtet wird
- Die Widerstandsfähigkeit der Organisationen zu steigern

Das Hauptziel eines Risikomanagementsystems ist das Anwenden eines Führungssystems, um mit systematischen Vorgehensweisen Risiken behandeln zu können. Es soll unterstützend dazu beitragen, die vom Unternehmen definierten Unternehmensziele zu erreichen, die Organisation zu stabilisieren, den Erhalt von Arbeitsplätzen zu begünstigen und das Wachstum der Organisation sicherzustellen. Ebenfalls wird die Transparenz zwischen den Stakeholdern und der Organisation zu fördern, Unsicherheiten und Volatilitäten zu reduzieren sowie existenzbedrohende Einflussfaktoren zu erkennen genannt.<sup>8</sup>

Unternehmensrisiken sollen umfassend systematisch behandelt werden, jedoch werden Bestrebungen zur vollständigen Beseitigung von Risiken, um eine vollständige Sicherheit zu

---

<sup>6</sup> Vgl. VANINI/RIEG (2021), S. 37 f.

<sup>7</sup> S. ÖNORM D 4900:2021-01, S. 15.

<sup>8</sup> Vgl. RISK MANAGEMENT ASSOCIATION E. V. (Hrsg.) (2015), S. 24.

schaffen, nicht als Ziel des Risikomanagements gesehen, da durch diese Vorgehensweise in weiterer Hinsicht auch keine Chancen mehr zugelassen werden würden.<sup>9</sup>

Abschließend ist zu erwähnen, dass die in den bisher zitierten Literaturwerken aufgezählten Ziele eines Risikomanagementsystems fast gänzlich deckungsgleich sind und diese hervorheben, dass mit der Implementierung eines Risikomanagementsystems Vorteile für eine Organisation geschaffen werden können.

### **2.3 Relevanz von Risikomanagement für Organisationen**

Für Unternehmen, die börsennotiert sind, gibt es eine gesetzliche Verpflichtung nach einem Risikomanagementsystem, da diese zur Anwendung des Österreichischen Corporate Governance Kodex verpflichtet sind.<sup>10</sup> Im Österreichischen Corporate Governance Kodex wird in mehreren Randziffern die Notwendigkeit eines Risikomanagementsystems betont. Ebenfalls ist ein Prüfungsausschuss einzurichten, der die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems überwachen soll.<sup>11</sup> Diese freiwillige Selbstverpflichtung durch den Corporate Governance Kodex, aber auch die folgenden Gesetzesstellen können als institutionelle Rahmenbedingungen bezeichnet werden und sind neben den primären Treibern die sekundären Treiber für Risikomanagement.<sup>12</sup>

Im österreichischen Aktiengesetz ist verankert, dass bei Unternehmen, deren Wertpapiere zum Handel an der Börse in einem Mitgliedstaat der Europäischen Union zugelassen sind, ein Prüfungsausschuss zu bestellen ist, der die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems überwacht.<sup>13</sup>

Jedoch hat sich Risikomanagement in den vergangenen Jahren nicht nur durch die oben genannten gesetzlichen Anforderungen etabliert, sondern auch durch das zunehmende Interesse der Unternehmensaufsichten. Durch deren Interesse an Unternehmensrisiken und Risikomanagement haben mittlerweile beinahe alle großen, zum Teil kapitalmarktorientierten, Unternehmen Risikomanagementsysteme in deren Unternehmen eingeführt.<sup>14</sup>

Somit ist es für Organisationen von Relevanz Risikomanagement zu betreiben, auch wenn Organisationen diese rechtlichen Anforderungen nicht erfüllen. Die Aktualität dieses Themas ist nicht nur der gesetzlichen Verpflichtung geschuldet, sondern der geschäfts- und unternehmensspezifischen Bedingungen, welche als primäre Treiber des Risikomanagements bezeichnet werden. Die Risikolage von Organisationen wird durch Parameter, die sich ständig verändern,

---

<sup>9</sup> Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 48.

<sup>10</sup> S. § 243c UGB.

<sup>11</sup> S. Österreichischer Corporate Governance Kodex (2020), Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Vorstand, RZ 9; Ausschüsse, RZ 40; Rechnungslegung und Publizität, RZ 69.

<sup>12</sup> Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 13.

<sup>13</sup> S. § 92 (4a) AktG.

<sup>14</sup> Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 2.

verschärft. Dazu zählen steigender Preisdruck, eine zunehmende Anforderung von Transparenz, die Digitalisierung sowie kürzere Produkt- und Prozesslebenszyklen. Auch die ständige Veränderung von regulatorischen Bestimmungen sowie der Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien bringen Unternehmen, neben Chancen, auch immense Risiken. Hieraus ist erkennbar, dass das intuitive, risikobewusste Handeln von Unternehmen, ohne aktives Risikomanagement, zur Bewältigung der Risiken nicht mehr ausreicht.<sup>15</sup>

Für mangelhaftes Risikomanagement kann als Beispiel die Finanzkrise aus dem Jahre 2008 aufgezeigt werden. Neben den Ursachen, wie unzureichende Gesetze und Regulierungen, menschliches Fehlverhalten, Versagen der Märkte und Fehlentscheidungen von Entscheidungsträgern, die zur Finanzkrise geführt haben, werden zusätzlich Mängel im Risikomanagement genannt. Das zu geringe Eigenkapital der Banken und eine fehlerhafte Messung der Risiken soll unterstützend zur Finanzkrise beigetragen haben. Des Weiteren hat sich im Zuge der Finanzkrise gezeigt, dass Unternehmen mit einem unternehmensweiten, konsequenten Risikomanagement die Krise verhältnismäßig besser überstanden haben als Unternehmen ohne Risikomanagement.<sup>16</sup>

Eine Studie in Bezug auf COVID-19, ausgearbeitet zur Effektivität des Risikomanagements, bei der 142 Personen, die für Risikomanagement in führenden österreichischen Unternehmen verantwortlich sind, befragt wurden, hat ergeben, dass drei Viertel der Studienteilnehmer\*innen denken, dass Risikomanagement dem Unternehmen hilft strategische Ziele zu erreichen. Sogar 85 Prozent haben angegeben, dass Risikomanagement das Unternehmen widerstandfähiger macht. In circa 37 Prozent der Unternehmen hat Risikomanagement seit Ausbruch der COVID-19 Pandemie sogar stark zugenommen. Hieraus lässt sich ableiten, dass die Relevanz von Risikomanagement durch die COVID-19 Pandemie gestiegen ist und Unternehmen den Nutzen des Risikomanagement noch stärker erkennen lässt.<sup>17</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es, neben den gesetzlichen Anforderungen an Risikomanagement für bestimmte Unternehmen, großen Nutzen für Organisationen gibt, weshalb diese Risikomanagement betreiben sollten. Die erhöhte Widerstandsfähigkeit der Organisationen und die sich ständig ändernden Bedingungen sind nur einige Gründe dafür. Weltweite Krisen zeigen die Bedeutung, abseits von rechtlichen Verpflichtungen, von Risikomanagement noch stärker auf.

---

<sup>15</sup> Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 13.

<sup>16</sup> Vgl. WOLKE (2016), S. 213 ff.

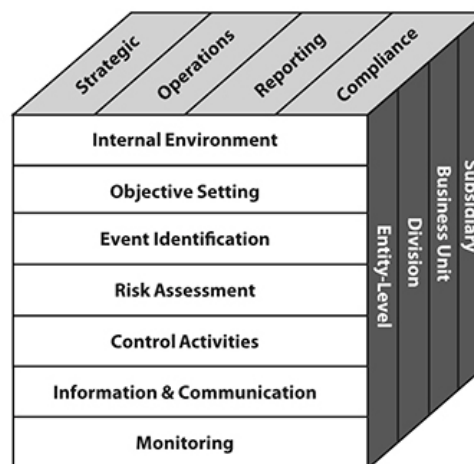
<sup>17</sup> Vgl. BRAUMANN/KLEIN/POSCH (2021), S. 122 ff.

## 2.4 Übersicht der Risikomanagementkonzepte

Bereits seit den 90er-Jahren wurde versucht, umfassende Regelwerke für Risikomanagement in Organisationen zu schaffen.<sup>18</sup> Zu den wichtigsten Konzepten zählen der COSO Enterprise Risk Management Framework (COSO-ERM Framework), die ISO 31000:2018 und die dazugehörige österreichische Richtlinie ÖNORM D 4900:2021, die einen Leitfaden zur Anwendung der ISO 31000:2018 darstellen soll. Des Weiteren sollen die Vorschriften BASEL I bis III des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht, welche primär Vorschriften für Kreditinstitute beinhalten, nicht unerwähnt bleiben. Aufgrund des fehlenden Relevanzbezugs der BASEL Vorschriften soll folgend kurz auf den COSO Enterprise Risk Management Framework und die ISO 31000 inklusive der dazugehörigen Richtlinie eingegangen werden.

### 2.4.1 COSO Enterprise Risk Management Framework

Bereits seit 1992 wird COSO durch die Securities and Exchange Commission anerkannt.<sup>19</sup> Seit der Veröffentlichung des COSO-ERM Frameworks im Jahre 2004 hat sich dieser erfolgreich über viele Branchen in verschiedenen Organisationsgrößen etabliert. Das Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, welches im Jahr 1985 gegründet wurde, ist ein amerikanischer Verein der Berufsverbände des Rechnungswesens.<sup>20</sup>



**Abbildung 2:** COSO-ERM Framework 2004  
Quelle: EXNER/RUTHNER (2019), S. 28.

Der COSO-ERM Framework wurde entwickelt, um Interessen von Investoren zu schützen und um die Transparenz am Kapitalmarkt für das eingesetzte Kapital zu gewährleisten. Der COSO-ERM Framework aus dem Jahre 2004, welcher in der Abbildung 2 zu erkennen ist, nennt

<sup>18</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016) S. 51.

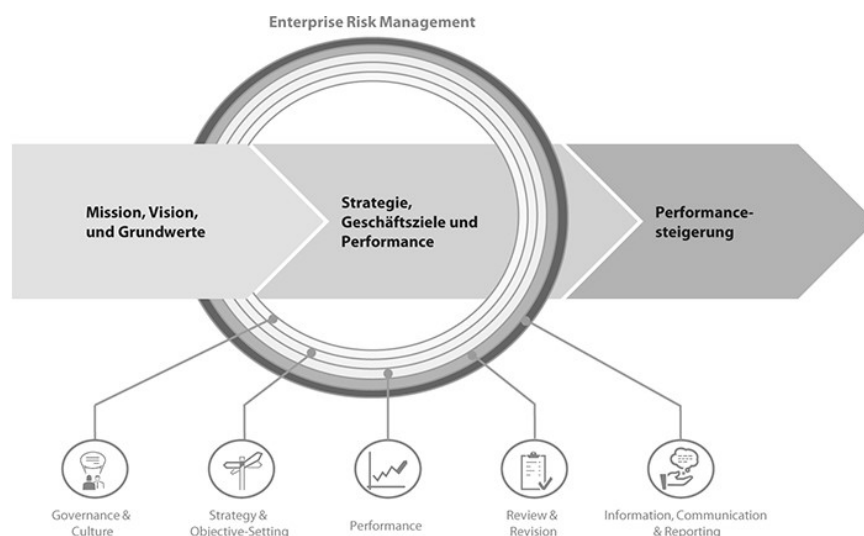
<sup>19</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016) S. 51.

<sup>20</sup> Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 28 ff.



acht Schritte eines Risikomanagementprozesses und soll durch die Würfeldarstellung aufzeigen, welche Wechselwirkungen die verschiedenen Dimensionen miteinander haben.<sup>21</sup>

Im Jahr 2017 hat COSO das Risikomanagementregelwerk weiterentwickelt und dieses unter dem Titel „Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance“ veröffentlicht. Ziele der Überarbeitung waren: Berücksichtigung aktueller Trends im Risikomanagement, Veränderungen des Unternehmensumfelds, erhöhte Wirksamkeit zum Erreichen der Unternehmensziele, neue Denkansätze zur Verbesserung und ein Rahmenwerk zu schaffen, das eine wertorientierte Unternehmensführung unterstützt. Im Zuge dieser Weiterentwicklung wurde der COSO-Würfel durch ein dreistufiges Prozessmodell ersetzt. In der Abbildung 3 sind die Bereiche „Mission, Vision und Grundwerte“, „Strategie, Geschäftsziele und Performance“ und „Performancesteigerung“ als die drei Stufen des Modells zu erkennen. Das Ziel dieses Modells ist es, mithilfe dieses Prozesses, die Effekte eines Risikomanagementsystems für die Strategiefindung und -umsetzung zu nutzen. Die Ausrichtung dieses neuen Modells soll den Fokus von der Sammlung operativer Risiken zur Identifikation und Steuerung von strategischen Risiken verlagern.<sup>22</sup>



**Abbildung 3:** Dreistufiges Risikomanagementprozess-Modell  
Quelle: EXNER/RUTHNER (2019), S.31.

Das Risikomanagementsystem nach COSO ist vorwiegend für Unternehmen geeignet, die am Kapitalmarkt gelistet sind, da das Framework in erster Linie dem Schutz von Investoren dienen soll.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 53.

<sup>22</sup> Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 28 ff.

<sup>23</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 51.

## 2.4.2 ISO-Standard 31000:2018 mit Umsetzungsleitfaden ÖNORM D 4900:2021

Im Jahr 2018 wurden von der Internationalen Organisation für Normung Leitlinien für Risikomanagement veröffentlicht. Diese zweite Ausgabe ist eine überarbeitete Version der Ausgabe aus dem Jahre 2009. Schon für die erste Ausgabe wurden von dem Austrian Standards Institut eine Umsetzungsanleitung, die ONR 49000:2014-Reihe, geschaffen. Durch die Überarbeitung der ISO 31000 im Jahr 2021 wurde auch eine neue ÖNORM, die ÖNORM D 4900:2021, veröffentlicht, welche die ONR 49000:2014-Reihe ersetzen soll.

Die österreichische Richtlinie zeigt auf, dass die Ausrichtung des Risikomanagements auf die Ziele und Strategie der Organisation Voraussetzung für ein wirksames Risikomanagement ist. In großen und komplexen Organisationen benötigt es ein Risikomanagementsystem, um einen Risikomanagementprozess einzuführen und wirksam betreiben zu können.<sup>24</sup>

Mit einem Risikomanagementsystem, welches laut ÖNORM D 4900:2021-01 für große Organisationen von Nöten ist, soll sichergestellt werden, dass wesentliche Risiken beurteilt, bewältigt und überwacht, die Verantwortlichkeiten festgelegt und Schnittstellen zu anderen Bereichen im Managementsystem berücksichtigt werden. Der Risikomanagementprozess muss Folgendes umfassen:<sup>25</sup>

- Aktivitäten der Kommunikation und Konsultation
- Entwicklung der Rahmenbedingungen
- Risikoidentifikation
- Risikoanalyse
- Risikobewertung
- Risikobewältigung
- Überwachung und Überprüfung der Risiken

Wobei vor allem die Punkte Risikoidentifikation, -analyse, -bewertung, -bewältigung und die Überwachung sowie Überprüfung der Risiken als Prozessschritte für den repetitiven Prozess gesehen werden können.

Der Anwendungsbereich dieser Leitlinien umfasst jede Organisation und kann an jeden Kontext der jeweiligen Organisation angepasst werden. Somit ist dieser Standard auch für Non-Profit-Organisationen geeignet.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> S. ÖNORM D 4901:2021, S. 7.

<sup>25</sup> S. ÖNORM D 4901:2021, S. 8.

<sup>26</sup> S. ISO 31000:2018.

### 3 Risikomanagement in Non-Profit-Organisationen

Das Kapitel drei befasst sich mit der Relevanz von Risikomanagement und den Risikobereichen in Non-Profit-Organisationen. Ebenfalls werden Besonderheiten von NPOs im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen beleuchtet und Handlungsempfehlungen der Literatur in Bezug auf Risikomanagement in Non-Profit-Organisationen erarbeitet.

#### 3.1 Relevanz von Risikomanagement in Non-Profit-Organisationen

Bereits seit einigen Jahren wird die Bedeutung von Risikomanagement, im Zusammenhang mit der Bestandssicherung von NPOs, zunehmend diskutiert. Grundsätzlich gilt, dass jede Entscheidung in einer Organisation mit Risiken verbunden ist. Aus diesem Grund wird nicht nur gewinnorientierten Unternehmen, sondern auch NPOs eine hohe Bedeutung von Risikomanagement zugeschrieben.<sup>27</sup>

Egal ob Organisationen in öffentlicher oder privater Trägerschaft sind, werden diese Risiken aufweisen. Risiken können Organisationen vor allem dann gefährden, wenn die obersten Organe dieser Organisationen zu wenig Information über die Risiken und deren Auswirkungen bekommen. Bereits relevante Risiken im Zuge eines Risikomanagementprozesses zu erkennen und zu bewerten kann bei der Bewusstseinsbildung der Risiken beitragen. Anders als in Österreich gibt es in der Schweiz eine Verpflichtung, ab einer bestimmten Größe einer Organisation, eine jährliche Risikoüberprüfung durchzuführen. Die Verantwortlichkeit dafür trägt das oberste Organ der jeweiligen Organisation.<sup>28</sup>

Risikomanagement bildet einen wesentlichen Erfolgsfaktor für das langfristige Bestehen einer Organisation, welcher nicht zu vernachlässigen und von der Organisationsspitze zu forcieren ist.<sup>29</sup> Wobei hier zu sagen ist, dass kleine NPOs durch Risiken gefährdeter sind als größere Organisationen, da durch die limitierten Ressourcen eintretende Risiken weniger gut abgefangen werden können.<sup>30</sup>

Bei einer Studie der KPMG in Zusammenarbeit mit der Universität Potsdam im Jahr 2006 wurden Non-Profit-Organisationen zu Corporate Governance befragt. Hierbei wurde eine Befragung im gesamten deutschsprachigen Raum, Deutschland, Österreich und der Schweiz, durchgeführt. Von 89 teilnehmenden Organisationen sind fünfzehn in Österreich ansässig. 12,4% der gesamten befragten Organisationen sind, wie die Kooperationspartnerin dieser Arbeit, kirchlichen Organisationen zuzuordnen. Im Rahmen dieser Befragung konnte herausgefunden werden, dass

---

<sup>27</sup> Vgl. STÖTZER/GITTERLE/WITAK (2018), S. 21 f.

<sup>28</sup> Vgl. NOLL/THOMMEN (2010), S. 60.

<sup>29</sup> Vgl. ECKER (2021), S. 309.

<sup>30</sup> Vgl. STÖTZER/GITTERLE/WITAK (2018), S. 37.

nur 34,8% der befragten Organisationen effektives Risikomanagement als Managementinstrument betreiben, obwohl Bestandsrisiken auch in Non-Profit-Organisationen deutlich zunehmen. Mehr als 50% der befragten NPOs haben angegeben, dass diese nicht planen, künftig ein zielgerichtetes Risikomanagementsystem als Steuerungsinstrument einzuführen. Ansätze von Risikomanagement zeigen sich jedoch zum Teil auch in Organisationen ohne implementierten Risikomanagementsystem, denn bei der Berichterstattung über nicht-monetäre Entwicklungen, geben 82% der Befragten an, dass über die Risikolage berichtet wird. Bei der Abfrage über Kontrollmechanismen im Unternehmen, wurde in 45,6% der Fälle genannt, dass Risikomanagement betrieben wird. Diese Werte sprechen dafür, dass in Organisationen Risikomanagement noch nicht als Steuerungsinstrument verstanden, sondern eher als Kontrollinstrument eingesetzt wird. 11,4% planen ein Risikomanagement einzuführen. Somit kann davon ausgegangen werden, dass Risikomanagement im Jahr 2006, auch wenn kein Risikomanagementsystem implementiert wurde, bei circa 57% der Organisationen im Einsatz war.<sup>31</sup>

Bei einer Befragung im Zuge einer Studie über Risikomanagement in NPOs zwölf Jahre später ist erkennbar, dass Risikomanagement in Non-Profit-Organisationen mittlerweile mehr Beachtung bekommt. Hierbei wurden fünf österreichische Organisationen befragt, unter anderem die Caritas Oberösterreich. Als Gründe, warum in den letzten Jahren der Ausbau eines Risikomanagement als notwendig erachtet wurde, wurden genannt, dass die Organisationen ein stetiges Wachstum der Umsatz- und Mitarbeiter\*innenzahlen verzeichnen können. In allen befragten Organisationen wird Risikomanagement betrieben, jedoch gibt es in keiner dieser Organisationen eine eigene Abteilung für Risikomanagement.<sup>32</sup>

Untersuchungen zeigen jedoch, dass mit Blick auf die Wirtschaftskrise 2009, NPOs, die über ein institutionalisiertes Risikomanagement verfügt haben, eher gestärkt als geschwächt aus den Entwicklungen der Krise hervorgingen.<sup>33</sup>

Es gibt viele, nicht gesetzliche Gründe, um Risikomanagement in Organisationen zu betreiben. Auch wenn die Kooperationspartnerin gesetzlich nicht dazu verpflichtet ist, Risikomanagement zu betreiben, soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass im österreichischem NPO-Governance Kodex der Wirtschaftsuniversität Wien empfohlen wird, dass das Leitungsorgan der Organisation die Grundsätze des Risikomanagements festlegen soll, welches der Größe, der Komplexität, dem Aufgabenbereich sowie dem Risikoprofil der Organisation zu entsprechen hat. Das Aufsichtsorgan der Organisation hat die Wirksamkeit des Risikomanagements sicherzustellen.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. KPMG (2006), S. 10 ff.

<sup>32</sup> Vgl. STÖTZER/GITTERLE/WITAK (2018), S. 27 ff.

<sup>33</sup> Vgl. BAUMÜLLER/BODENSTORFER/HAHN (2012), S. 14.

<sup>34</sup> S. Österreichischer NPO-Governance Kodex (2013), S 12 ff.

Bei NPOs nicht zu unterschätzen ist das mediale und öffentliche Interesse, welches vor allem in Krisen steigt, wenn die öffentliche Hand Steuergelder als Subvention zur Verfügung stellt.<sup>35</sup>

### 3.2 Risikobereiche in Non-Profit-Organisationen

Risiken sind vermeintlich sehr häufig in den operativen Tätigkeiten einer sozialen Organisation zu finden. Es darf aber nicht unberücksichtigt bleiben, dass Risiken auch in den anderen Bereichen wie Finanzen, Personal, Kommunikation und Fundraising sowie Umwelt und rechtliche Gegebenheiten auftreten. In der Literatur werden acht verschiedene Bereiche, in denen Risiken auftreten können, vorgeschlagen:<sup>36</sup>

- Angebote/Dienstleistungen  
In diesem Risikobereich geht es darum, welche Leistungen die Non-Profit-Organisation erbringt. Es ist der Bereich, der von den Stakeholdern am stärksten wahrgenommen wird. Die Angebote sollen an die Mission angepasst sein, jedoch ist zu beachten, dass Risiken in diesem Bereich bei Eintritt oft die Kundschaft betreffen.
- Operative Tätigkeiten  
Die operativen Tätigkeiten schließen die Tätigkeiten mit ein, die durchgeführt werden müssen, um Dienstleistungen bzw. Angebote anbieten zu können.
- Personal  
Der Unterschied zu privatwirtschaftlichen Unternehmen ist hierbei, dass NPOs hauptamtlich Angestellte beschäftigen, jedoch auch mit Freiwilligen arbeiten. Aus diesem Grund sind hier die Risiken breiter gestreut. Da in einer Non-Profit-Organisation der Großteil des Budgets in Personalkosten fließt, sind in diesem Bereich signifikante Risiken zu finden.
- Finanzen  
Da ein bedeutsames Ziel einer Non-Profit-Organisation die wirtschaftliche Stabilität ist, ist dieser Bereich als potenzielle Risikoquelle relevant. Im Zuge dessen kann an Cash Management, Investitionsentscheidungen sowie an Finanzierungsmöglichkeiten gedacht werden. Auch dort verbergen sich Risiken, wie die Verwendung der verfügbaren Mittel, die die Reputation der Organisation negativ beeinflussen können.
- Fundraising/Spendenakquise/Subventionsakquise  
Einer der größten Unterschiede im Vergleich zu NPOs und privatwirtschaftlichen Unternehmen sind Geldbeschaffungstätigkeiten. Bis zu 80 Prozent der Einnahmen von NPOs

---

<sup>35</sup> Vgl. WILL/GMÜR (2015), S. 6.

<sup>36</sup> Vgl. FEILER/NAYOWITH (2017), S. 67 ff.

werden aus Spenden, Fundraising und Subventionen generiert. Somit liegt hier das größte Risiko in Bezug auf Erlöse.

- Kommunikation und Marketing

Dieser Bereich schließt die Präsentation der Organisation gegenüber den Stakeholdern und die Kommunikation der Mission der jeweiligen NPO mit ein. Ein Teilbereich, der hier mit angeführt wird, ist die Reputation. Diese kann gerade in der heutigen Zeit durch die schnelle Kommunikation via Internet rasch durch negative Meldungen beschädigt werden.

- Technologie/Management

Ein großes Risikopotenzial, welches in den letzten Jahren durch Digitalisierung immer relevanter geworden ist, befindet sich in der technischen Infrastruktur von NPOs. Mit begrenzten Mitteln müssen die hohen Kosten von Sicherheitssystemen, Programmen und Angestellten, welche in diesen Bereichen geschult sind, finanziert werden. Auch im Managementbereich ist darauf zu achten, dass Risiken bei der Führung und der Auswahl von Führungskräften existieren.

- Umwelt

Non-Profit-Organisationen sind stärker als privatwirtschaftliche Unternehmen vom Gesetzgeber abhängig. Dies ist zum Beispiel bei öffentlichen Fördergebern der Fall. Jede Änderung in der Umwelt kann veränderte Rahmenbedingungen, wie plötzliche Erdbeben oder Überschwemmungen, hervorrufen, bei denen die NPOs schnell reagieren müssen.

Umgelegt auf die Kooperationspartnerin, kann gesagt werden, dass in alle Organisationsprozesse mindestens einer dieser Bereiche, meist jedoch mehrere, miteinfließen.

### **3.3 Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen**

Risikomanagement und die Implementierung von Risikomanagementsystemen stellen vor allem für Non-Profit-Organisationen eine besondere Herausforderung dar. Dies liegt zum Beispiel an der Vielfalt an Tätigkeitsfeldern, wie es auch bei der Kooperationspartnerin der Fall ist. Bei großen NPOs ist es üblich, eine große Diversität an Tätigkeitsfeldern zu bearbeiten. Daraus ergibt sich eine sehr breit gestreute Gruppe an Stakeholdern. Diese Komplexität führt zu einer schwierigen Organisationsstruktur, bei der sich nicht systematische Abläufe über die Organisation verteilen. Auch die Abhängigkeit von den Entscheidungen der öffentlichen Hand bezüglich Aufträge und Geldunterstützungen kann als Problemfeld gesehen werden, da Finanzierungszusagen und ein beabsichtigtes Vorgehen in einigen Fällen nicht zeitgerecht kommuniziert werden. Etwaige

Bewertungsprobleme bei Risiken, welche bisher nicht eingetreten sind, erschweren die finanzielle Risikobewertung.<sup>37</sup>

Hervorhebend zu erwähnen ist, dass NPOs, im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen, stärker auf die Reputation in der Gesellschaft angewiesen sind. Das liegt daran, dass Privatpersonen Geld spenden, aber die von der öffentlichen Hand gewährten Subventionen, indirekt durch Steuergelder finanziert werden.<sup>38</sup>

Da sich mittlerweile aber verschiedenste Sektorgrenzen, wie zum Beispiel in der Pflege, vermischen und NPOs oftmals in Bereichen tätig sind, in denen auch privatwirtschaftliche Unternehmen operieren, ist bei gemeinnützigen Organisationen vermehrt ein Wettbewerbsdenken erforderlich, um mit den anderen Unternehmen in diesen Bereichen mithalten zu können. Dieses Wettbewerbsdenken erfordert, dass in NPOs Steuerungselemente genutzt werden, die bereits in gewinnorientierten Unternehmen eingesetzt werden, wie zum Beispiel Risikomanagement.<sup>39</sup>

Im privatwirtschaftlichen Bereich beziehen sich Risiken vermehrt auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Hierbei kann der Erfolg leicht am Profit gemessen werden. Anders ist dies bei NPOs, denn in diesen Organisationen ist das primäre Ziel nicht der Gewinn, sondern unterschiedliche Kernaufträge, welche in Satzungen fixiert wurden. Diese Kernaufträge haben überwiegend qualitativen Charakter und deren Erfolg ist somit schwerer zu messen. Auch wenn es in NPOs finanzielle Risiken gibt, kann das Verfehlen eines Zieles eines Kernauftrages ebenso fatale Folgen haben. Risikomanagement ist somit in Non-Profit-Organisationen aufwendiger, da Risiken in NPOs oftmals komplexer und durch das breite Dienstleistungsspektrum auch vielfältiger sind als in Organisationen, die Gewinn erwirtschaften wollen.<sup>40</sup>

Ein Augenmerk ist aus diesem Grund auf die Risiken zu richten, die sich durch die Unterschiede von privatwirtschaftlichen Unternehmen zu gemeinnützigen Organisationen ergeben. Für Körperschaften, die einen begünstigten Zweck verfolgen, ergeben sich Risiken aufgrund anderer steuerrechtlicher Vorgaben, wie zum Beispiel die Verpflichtung zur Verwendung der Mittel für satzungsmäßige Zwecke. Im Risikomanagement für NPOs ist aber nicht der Fokus auf finanzielle Risiken zulegen, denn aus der Sachzielorientierung der gemeinnützigen Organisationen ergeben sich zunehmend andere Risiken. Wichtig ist, dass die verschiedenen Leistungsbereiche mit den jeweiligen Facetten beleuchtet werden.<sup>41</sup>

Der österreichische NPO-Governance Kodex sieht vor, dass Risiken, die die Reputation der Organisation beeinflussen können, vermehrt zu berücksichtigen sind. Materielle Risiken, die

---

<sup>37</sup> Vgl. STÖTZER/GITTERLE/WITAK (2018), S. 32.

<sup>38</sup> Vgl. WILL/GMÜR (2015), S. 6.

<sup>39</sup> Vgl. BLAIMSCHEIN (2015), S. 231.

<sup>40</sup> Vgl. NOLL/THOMMEN (2010), S. 60 f.

<sup>41</sup> Vgl. ECKER (2021), S.308.

sich auf das unternehmerische Schaffen beziehen, sind genauso wie Risiken, die die Mitarbeiter\*innen und ehrenamtlich tätiges Personal betreffen, sowie Risiken die die Entwicklung von Spenden und Fördergebern beeinflussen, zu identifizieren.<sup>42</sup>

### **3.4 Handlungsempfehlungen für Risikomanagement in Non-Profit-Organisationen**

Das eine optimale Risikomanagementsystem für alle Non-Profit-Organisation existiert nicht und Risikomanagementansätze sind für jede Organisation differenziert zu erarbeiten. Das Ausmaß des Risikomanagements ist auf die verschiedenen Typen der sozialen Organisationen, aber auch deren Tätigkeitsfeldern anzupassen. Dabei ist auf eine ausgewogene Kosten-Nutzen-Relation zu achten. Daraus lässt sich schließen, dass der Professionalisierungsgrad, der häufig in der Literatur gefordert wird, von Risikomanager\*innen kritisch zu hinterfragen ist. Das liegt einerseits daran, dass in, vor allem kleineren, NPOs oftmals die Mittel fehlen, um die Kosten von Risikomanagement zu decken. Andererseits ist zu beachten, dass, auch wenn genügend Mittel vorhanden sind, die Non-Profit-Organisation nur eine Verwaltungsfunktion der von Ressourcengebern erhaltenen Geldern, wie Spenden und Subventionen, besitzt, da diese ja an Leistungsempfänger weitergegeben werden sollen. Um die Verwirklichung der Mission der Organisation erreichen zu können, sind Systeme und Verfahren notwendig. Aus Interesse der Unterstützer\*innen der NPOs stellt sich jedoch die Frage, wie viel komplexe Systeme kosten dürfen. Aus den oben genannten Gründen soll ein reflektierter Zugang zu Risikomanagement, der in der Praxis anwendbar ist, geschaffen werden.<sup>43</sup>

Damit eine Implementierung eines Risikomanagementsystems in eine Organisation erfolgreich vonstattengehen kann, ist empfohlen auf die Einfachheit des Risikomanagement zu achten und in einem ersten Schritt auf ein paar wenige Risiken aufzubauen und erst in einem zweiten Schritt den Ausbau auf die Gesamtorganisation zu erweitern.<sup>44</sup>

Es wird empfohlen, Risiken aus den verschiedensten Bereichen im Risikomanagementsystem aufzunehmen, um alle allgemeinen Risiken zu erfassen. Hierbei ist hervorzuheben, dass durch die überwiegenden Dienstleistungstätigkeiten mit dem Menschen überwiegend auf die Aspekte Leistungsangebot und dessen Qualität, die Bedürfnisse der Kund\*innen sowie die Reputation der Organisation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen zu achten sind.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> S. Österreichischer NPO-Governance Kodex (2013), S 27 ff.

<sup>43</sup> Vgl. STÖTZER/GITTERLE/WITAK (2018), S. 36 f.

<sup>44</sup> Vgl. NOLL/THOMMEN (2010), S. 67.

<sup>45</sup> Vgl. ECKER (2021), S. 308 f.



## 4 Konzeption des Risikomanagementsystems für die Caritas der Diözese Graz-Seckau

Das Kapitel vier beschäftigt sich vorwiegend mit der Konzeptionierung des Risikomanagementprozesses und des Risikohandbuchs. Nachdem der IST-Status bei der Kooperationspartnerin und die Anforderungen an ein Risikomanagementsystem erarbeitet wurden wird der Risikomanagementprozess und das Risikomanagementhandbuch angepasst an die Caritas der Diözese Graz-Seckau erarbeitet.

### 4.1 IST-Status der Caritas der Diözese Graz-Seckau

Obwohl in Kapitel zwei und drei die Relevanz von Risikomanagement aufgezeigt werden konnte, wurde bei der Kooperationspartnerin noch kein Risikomanagementsystem implementiert. Zum derzeitigen Stand wird ebenfalls kein Risikomanagementprozess verwendet. Dennoch gibt es bereits Ansätze einer Risikoidentifikation und eine Erfassung dieser. Bei der Erstellung der Prozessbeschreibung der Unternehmensprozesse in der Organisation in der Applikation Intrexx, werden zusätzlich zu den Prozesszielen, der Prozessgestaltung und der Prozessbeschreibung auch Risikopunkte des Prozesses miterfasst. Eine beispielhafte Darstellung dieser Prozessrisiken anhand des Prozesses „Jahresabschluss“ soll ein Ausschnitt aus Intrexx aufzeigen:

Stand: 07.11.2022

**Caritas**

## Prozessziele und Kennzahlen

### Prozessziele

- Möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens darzustellen
- Zeitnahe Erstellung des Jahresabschlusses
- Fristgerechte und vollständige Übermittlung von Unterlagen und Informationen an die SST Finanzen
- Unterstützung des Direktoriums bei ihrer Berichtspflicht gegenüber dem Kuratorium lt. Statuten

### Prozessrisiken

- Abhängigkeit von fristgerechter und vollständiger Übermittlung der Daten von den operativen Führungskräften
- Korrekte Einschätzung durch operative Führungskräfte

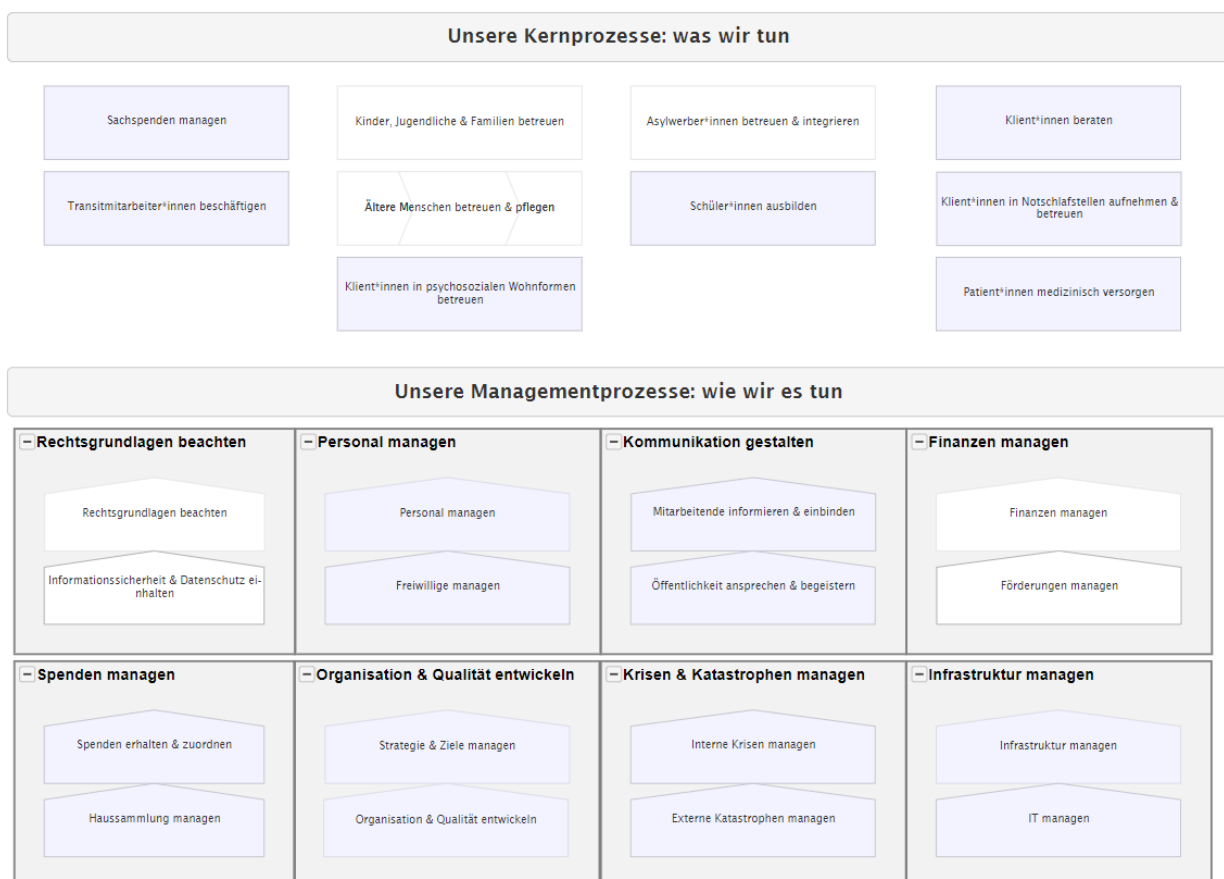
**Abbildung 4:** Prozessrisiken im Prozess "Jahresabschluss"  
Quelle: CARITAS Prozessbeschreibung Jahresabschluss (2023).

Wie in der Abbildung 4 erkennbar, sind im Intrexx für einen sehr umfangreichen Prozess, der aus 28 Prozessschritten besteht, zwei Risiken erfasst.<sup>46</sup> Diese sind sehr allgemein gehalten und bilden nicht die nötige Tiefe für einen Prozess, der für die Organisation von hoher Relevanz ist, da sich hier an gesetzliche Vorgaben, das Unternehmensgesetzbuch und das

<sup>46</sup> Vgl. CARITAS Prozessbeschreibung Jahresabschluss (2023).

Umsatzsteuergesetz, gehalten werden muss. Ebenfalls sind hier keine konkreten Risiken erfasst, welche in einem weiteren Schritt bewertet und gesteuert werden können.

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass noch nicht für alle Prozesse Prozessbeschreibungen existieren und somit die Erfassung der Risikopunkte noch nicht für alle Prozesse erfolgt ist. Daraus folgt, dass ein Ansatz der Risikoidentifikation zwar vorhanden ist, hier aber auf keinen Fall von einem Risikomanagementprozess beziehungsweise von einer organisationsweiten Risikoidentifikation gesprochen werden kann. Die Risikopunkte werden zwar erfasst, jedoch wird mit diesen Risiken nicht weitergearbeitet. Es findet bisher weder eine Risikobewertung noch eine Risikosteuerung statt. Die Abteilung der Organisationsentwicklung stellt ein Maßnahmenmanagement im Intrex zur Verfügung, jedoch fehlt der Organisation, wie bereits beschrieben, eine optimale Risikoidentifikation und -bewertung, um das nötige Wissen zu erwerben, zu welchen Risiken Maßnahmen gesetzt werden müssen, um diese in das Maßnahmenmanagementtool eintragen zu können.<sup>47</sup>



**Abbildung 5:** Prozesslandkarte Caritas der Diözese Graz-Seckau  
 Quelle: CARITAS Prozesslandkarte (2023).

Die aktuelle Prozesslandkarte der Organisation, erkennbar in der Abbildung 5, zeigt auf, dass die Prozesse im Unternehmen zwischen Kernprozessen und Managementprozessen

<sup>47</sup> Vgl. GRAF S. (2023).

unterschieden werden. Kernprozesse sind Prozesse, die im operativen Bereich, damit die Leistungen angeboten werden können, durchgeführt werden. Die Managementprozesse hingegen, sind Prozesse, die von der zentralen Stelle, für die Kundschaft der Kooperationspartnerin nicht direkt wahrnehmbar, durchgeführt werden. Hier werden nur die Hauptprozesse mit einer Themenbündelung angezeigt und im Hintergrund liegen noch viele weitere Prozesse, wie zum Beispiel Prozesse zum Thema Budget oder Erwartungsrechnung unter dem Punkt „Finanzen managen“. Gesamt wurden bereits 37 Prozesse im Unternehmen ausgearbeitet, wobei hier erneut nicht unerwähnt bleiben soll, dass hierbei noch nicht alle Prozesse erfasst sind.<sup>48</sup>

## 4.2 Reifegradmodell im Risikomanagement

Um einen Reifegrad des Risikomanagements in Organisationen messen zu können, wurde ein Reifegradmodell, erkennbar in der Tabelle 1, mit sechs Stufen erarbeitet und veröffentlicht.

	<b>Die Stufen des Risikomanagements</b>
<b>Stufe 1</b>	Kein formales Risikomanagement
<b>Stufe 2</b>	Schadensmanagement
<b>Stufe 3</b>	KonTraG-Risikomanagement
<b>Stufe 4</b>	Ökonomisches Risikomanagement
<b>Stufe 5</b>	Integriertes wertorientiertes Risikomanagement
<b>Stufe 6</b>	Holistische risikoorientierte Unternehmensführung

**Tabelle 1:** Übersicht Gleissner/Mott - Die Stufen des Risikomanagements  
Quelle: in Anlehnung an GLEISSNER/MOTT (2008), S. 56 f.

Die Stufe eins im Reifegradmodell bedeutet, dass in der Organisation noch kein ausgeprägtes Risikobewusstsein und kein formalisiertes System zum Risikoumgang herrscht. Die Einbeziehung von Risiken in unternehmerische Entscheidungen findet nur vereinzelt statt. Beim Schadensmanagement ist sich die Organisation bestimmter Risiken bewusst und setzt punktuell Maßnahmen zur Abwehr, wie zum Beispiel Versicherungen, ein. Über mögliche gravierende Gefahren wird diskutiert, jedoch wird kein Instrument für das Abwägen von diesen Risiken eingesetzt. In der Stufe drei existiert in der Organisation bereits ein durchgängiges Risikomanagementsystem, bei dem die wichtigsten Risiken einen Risikomanagementprozess durchlaufen. Umfang, Verantwortlichkeiten und Durchlaufzeiten sind fixiert und bei wesentlichen Entscheidungen wird über Risiken nachgedacht. Bei Risikomanagement auf der Stufe vier wird zusätzlich eine Risikoaggregation, die einen Gesamtrisikoumfang errechnet, durchgeführt. Um dies zu erreichen, muss für alle Geschäftsfelder Risikomanagement durchgeführt werden. Des Weiteren wird hier das Risikomanagement mithilfe einer IT-Lösung durchgeführt. Bei wesentlichen Entscheidungen werden

<sup>48</sup> Vgl. GRAF S. (2023).

Kapitalmarktmodelle zum Abwägen von erwarteten Renditen und Risiko eingesetzt. Stufe fünf ist erreicht, wenn der Risikomanagementprozess mit den operativen Systemen des Unternehmens verbunden ist. Auch in der Budgetierung wird eine stochastische Planung durchgeführt. Risikoinformationen werden genutzt, um einen Wertbeitrag zu berechnen. Bei der holistischen risikoorientierten Unternehmensführung wird zusätzlich zur Stufe fünf noch ein individuelles Risikonutzenkalkül berechnet.<sup>49</sup>

Hierbei ist nicht unerwähnt zu lassen, dass es für Organisationen nicht immer sinnvoll ist, den höchsten Reifegrad zu erreichen. Der Reifegrad soll angemessen auf Komplexität und Dynamik des Unternehmens sein.<sup>50</sup>

Wird die IST-Situation der Kooperationspartnerin betrachtet, lässt sich sagen, dass das Risikomanagement sich in der Stufe eins mit Tendenz zur Stufe zwei bei bestimmten Risiken, befindet. In bestimmten Bereichen wird bereits Schadensmanagement betrieben. Dies ist zum Beispiel bei existenziellen Risiken, wie dem Gemeinnützigkeitsverlust, der Fall. Ebenfalls schützt sich die Caritas der Diözese Graz-Seckau mit Versicherungen vor bestimmten Risiken. Im Rahmen dieser Arbeit soll die Kooperationspartnerin dabei unterstützt werden, ihr Risikomanagement auf die Stufe drei des Modells zu heben. Erst wenn das in dieser Arbeit erarbeitete System in der Organisation integriert ist, kann die Organisation überlegen noch weitere Schritte in Richtung höheren Reifegrad zu setzen. Dabei ist zu erwähnen, dass aufgrund der Vielfältigkeit der Tätigkeiten in der Organisation die Komplexität sehr hoch ist, was es der Organisation erschwert, einen Reifegrad ab der Stufe vier und höher zu erreichen.

### **4.3 Anforderungen und Aufbau eines Risikomanagementsystems**

Ein funktionsfähiges Risikomanagementsystem dient primär dazu, dass eine stetige Überwachung und Bewertung für identifizierte Risiken stattfindet.<sup>51</sup>

Ein an eine Organisation angepasstes Risikomanagementsystem hat folgende Punkte zu gewährleisten und sicherzustellen:<sup>52</sup>

- Die Bewältigung, Beurteilung und Überwachung von wesentlichen Risiken
- Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten
- Abstimmung des Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagements mit dem Risikomanagementsystem
- Berücksichtigung der Schnittstellen zu anderen Teilbereichen

---

<sup>49</sup> Vgl. GLEISSNER/MOTT (2008), S. 56 f.

<sup>50</sup> Vgl. VANINI/RIEG (2021), S. 386.

<sup>51</sup> Vgl. BRAUWEILER (2019), S. 5.

<sup>52</sup> S. ÖNORM D 4901:2021, S. 8.

Damit ein Risikomanagementsystem erfolgreich in eine Organisation integriert werden kann, sind folgende Punkte von Relevanz:<sup>53</sup>

- Verfassung einer Risikokultur und Risikostrategie  
Die Risikokultur soll die Risikobereitschaft und das Risikoverhalten der Angestellten widerspiegeln. Die Risikostrategie gibt die Risikoziele der Organisationsleitung wieder und wird als risikopolitische Grundsätze weiterentwickelt.  
Diese sind von der obersten Leitung als verbindlich zu erklären und richtet sich an die Mitarbeitenden und an externe Stakeholder.<sup>54</sup>
- Organisation des Risikomanagements  
Darunter werden die Regelungen bezüglich Ablauf- und Aufbauorganisation und die Verteilung der Verantwortlichkeiten für die Risikomanagementaufgaben zusammengefasst.
- Operativer Risikomanagementprozess  
Unter diesem Punkt wird die Durchführung des Prozesses zum systematischen Umgang mit Risiken verstanden. Dieser ist repetitiv und somit keine einmalige Handlung im Unternehmen.
- IT-Unterstützung des Risikomanagementsystems  
Um unvollständige Risikoerfassung, fehlenden Überblick und eine inkonsistente Erfassung von risikorelevanten Daten zu vermeiden, wird eine IT-Unterstützung des Risikomanagements empfohlen.
- Dokumentation des Risikomanagementsystems  
Um das Risikomanagementsystem dokumentieren zu können, wird ein Risikomanagementhandbuch aufgesetzt, welches für alle Mitarbeitenden zugänglich sein sollte.

#### **4.4 Rollen im Risikomanagementsystem**

Damit ein Risikomanagementsystem im Unternehmen funktionieren kann, sind Stellenbeschreibungen zu definieren. Neben dem\*der Beauftragten der obersten Leitung, gibt es die Definition der Risikoeigner\*innen und der Risikomanager\*innen. Um eine unabhängige Prüfung des Risikomanagementprozesses zu gewährleisten, sollte ein\*e Auditor\*in die Funktionsfähigkeit dieses in regelmäßigen Abständen überprüfen.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. VANINI/RIEG (2021), S. 129 ff.

<sup>54</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 231.

<sup>55</sup> S. ÖNORM D 4901:2021, S. 11 f.

#### 4.4.1 Beauftragte\*r der obersten Leitung

Die oberste Leitung ist oftmals ein Mitglied der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes und ist dafür verantwortlich, dass das Risikomanagementsystem gemeinsam mit dem\*der Risikomanager\*in gesteuert und kontrolliert wird. Auch wenn sich oftmals nur eine Führungspersönlichkeit mit dem Risikomanagement beschäftigt, ist zu bedenken, dass die Gesamtverantwortung bei der gesamten Organisationsführung liegt. Die Person mit der Rolle des\*der Beauftragten der obersten Leitung ist gesamtverantwortlich für das Risikomanagementsystem und hat den\*die Risikomanager\*in zu ernennen und ist maßgeblich bei der Einführung der Risikopolitik beteiligt. Dieses Mitglied hat das Risikomanagement im Führungsgremium zu vertreten.<sup>56</sup>

Im Falle der Kooperationspartnerin kommt hier nur ein Leitungsmitglied aus dem dreiköpfigen Direktorium infrage. Dieses besteht derzeit aus der Direktorin Nora Tödtling-Musenbichler, Mag.a Petra Prattes und Mag. Erich Hohl als Vizedirektoren. Anders als in klassischen privatwirtschaftlich tätigen Organisationen sind die Aufgabenbereiche des Direktoriums bei der Caritas der Diözese Graz-Seckau nach den unterschiedlichen Abteilungen gegliedert. Keiner der Verantwortlichen ist unternehmensintern rein für Finanzen oder operative Tätigkeitsbereiche zuständig. Bei der Implementierung ist eine Entscheidung zu treffen, von welcher Person diese Hauptverantwortung übernommen werden soll. Da Mag.a Petra Prattes am längsten in der Organisation tätig ist und diese somit am besten kennt, kann eine deutliche Empfehlung für sie ausgesprochen werden. Die Vizedirektorin wird im Zuge der Arbeit maßgeblich an der Risikoprozessgestaltung beteiligt sein und wird unter anderem am Workshop für die Auswahl der Instrumente der einzelnen Prozessschritte teilnehmen.

#### 4.4.2 Risikoeigner\*in

In einer Organisation gibt es mehrere Risikoeigner\*innen und diese sind Entscheidungsträger\*innen für ihre Fachbereiche. Im Zuge des Risikomanagementsystems haben sie die folgenden Aufgaben zu übernehmen:<sup>57</sup>

- Identifizieren der Risiken in deren Fachbereich
- Meldung der neuen Risiken an das Risikomanagement
- Bewertung der Risiken nach den vordefinierten Methoden im Risikomanagementprozess
- Festlegung der Steuerungsmaßnahmen sowie die Durchführung und Überwachung dieser
- Überwachung der Risiken

---

<sup>56</sup> Vgl. GLEISSNER (2017), S. 476.

<sup>57</sup> Vgl. RISK MANAGEMENT ASSOCIATION E. V. (Hrsg.) (2015), S. 33.

- Aktualisierung der Risikoerfassung
- Förderung der Risikokultur in deren Fachbereichen

Es wird empfohlen, die Strukturierung dieser Aufgabe der Risikobeauftragten orientiert nach Einzelrisiken oder gegebenenfalls an Risikofeldern, wie unter anderem Beschaffungsmarktrisiken, Finanzmarktrisiken aber auch Marktrisiken, vorzunehmen.<sup>58</sup>

Für diese Risikokategorisierung finden sich nur Empfehlungen zu Unternehmen allgemein, welche sich für privatwirtschaftliche Unternehmen, die nur in einem bestimmten Bereich tätig sind, leichter umsetzen lassen als für breit gestreute Tätigkeiten in einer Organisation mit komplexem Aufbau. Für jeden Bereich sollten Risiken identifiziert werden. Bisher findet bei der Caritas der Diözese Graz-Seckau die Risikoerfassung bei der jeweiligen Prozessausarbeitung statt und die Risiken werden folgend beim jeweiligen Prozess erfasst. Da bei der Kooperationspartnerin weiterhin der Risikomanagementprozess auf die einzelnen Prozesse umgelegt werden soll, ist es von Vorteil, die Verantwortung der einzelnen Risiken, als Risikoeigner\*innen, bei den jeweiligen Prozessverantwortlichen anzusiedeln und nicht nach Risikokategorie zu verteilen. Das heißt nicht, dass für eine Risikoübersicht nicht auch Risikokategorien zu den einzelnen Risiken definiert werden können.

#### 4.4.3 Risikomanager\*in

Der\*die Risikomanager\*in ist die Fachkraft der Organisation in Bezug auf Risikomanagement. Je nach Größe und Komplexität kann diese Position als eigene Stelle besetzt werden.<sup>59</sup> Die ÖNORM D 4903:2021 gibt vor, welche Kompetenzen ein\*eine Risikomanager\*in benötigt und welche Aufgaben diese Person hat. Zu den Aufgaben zählen die Grundlagen des Risikomanagements, das Risikomanagementsystem und den dazugehörigen Prozess verstehen und anwenden zu können. Ebenfalls soll dieser die Methoden der Risikobeurteilung verstehen und das Notfall, Krisen- und Kontinuitätsmanagement aktiv mitgestalten können. Der\*die Risikomanager\*in hat die Verantwortung, die Mitarbeitenden der Organisation zu überzeugen, dass systematisches Risikomanagement Vorteile für die Organisation bringt.

Der\*die Risikomanager\*in übernimmt keine Verantwortung für einzelne Risiken, da die Entscheidungskompetenz im Regelfall bei den Risikoeigner\*innen liegen wird. Die Funktion Risikomanager\*in ist jedoch für folgende Punkte in der Organisation verantwortlich:<sup>60</sup>

- Sicherstellung, dass ein angemessener Risikomanagementprozess stattfindet und dessen Design

<sup>58</sup> Vgl. GLEISSNER (2017), S. 478.

<sup>59</sup> S. ÖNORM D 4901:2021, S. 12.

<sup>60</sup> Vgl. RISK MANAGEMENT ASSOCIATION E. V. (Hrsg.) (2015), S. 33 f.

- Sicherstellung, dass angemessene Methoden verwendet werden
- Sicherstellung, dass das Risikomanagementsystem zweckmäßig gestaltet, umgesetzt und verbessert wird
- Unterstützung bei der Durchführung des Risikomanagementprozesses
- Sicherstellung, dass Risiken fristgerecht von den Risikoeigner\*innen aktualisiert, berichtet und gesteuert werden
- Berichtserstattung an die oberste Führungsebene
- Koordinieren von prozessübergreifenden Risikothemen

#### **4.4.4 Auditor\*in**

Neben der ÖNORM D 4901:2021 wird auch in der Literatur der Einsatz einer Auditor\*in im Risikomanagement empfohlen. Dabei wird der Schwerpunkt auf die unabhängige Prüfung der Wirksamkeit des Risikomanagements gesetzt. Hierbei gibt es die Möglichkeit einen internen oder einen externen Prüfer einzusetzen.<sup>61</sup>

#### **4.5 Anforderungen an ein Risikomanagementhandbuch**

In einem Risikomanagementhandbuch sollten alle Dokumentationen des Risikomanagementsystems aufgenommen werden. Dazu zählen unter anderem die Risikopolitik, die Aufbau- und Ablauforganisation des Risikomanagementprozesses und Erläuterungen rund um verwendete Methoden.<sup>62</sup>

Auch wenn eine Organisation nicht gesetzlich dazu verpflichtet ist, einer expliziten Dokumentationspflicht zum Risikomanagementsystem nachzukommen, kann ein Risikomanagementhandbuch Vorteile bringen. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn neue Angestellte in die Organisation eintreten, die eine Aufgabe im Risikomanagementprozess zugeteilt bekommen. Als Adressat\*in kommt zusätzlich die interne Revision, die Wirtschaftsprüfung oder, die mit dem Risikomanagement beauftragte, oberste Leitung in Frage.<sup>63</sup>

Folgende Inhalte werden in der Literatur als Mindestinhalte im Risikomanagementhandbuch gefordert:<sup>64</sup>

- Gesetzliche Grundlagen des Risikomanagements
- Unternehmensspezifische Risikodefinition und -klassifikation
- Risikostrategie und risikopolitische Grundsätze
- Ziele, Aufgaben sowie die Aufbau- und Ablauforganisation des Risikomanagements

---

<sup>61</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 237 f.

<sup>62</sup> Vgl. GLEISSNER (2017), S. 417.

<sup>63</sup> Vgl. BRAUWEILER (2019), S. 14.

<sup>64</sup> Vgl. VANINI/RIEG (2021), S. 132.



- Die verwendeten Methoden zur Risikoidentifikation, Risikobewertung und Risikosteuerung
- Verhaltensregeln zur Risikokommunikation
- Dokumentation des Überwachungsprozesses

Eine Dokumentation im Zuge des Risikomanagements hat zumindest den Anwendungsbereich, die Risikopolitik, eine Festlegung der Befugnisse, Verantwortungen und Aufgaben im Risikomanagement, die Beschreibung der verwendeten Methoden und eine Festlegung der benötigten Ressourcen zu enthalten. Bei der Durchführung des Risikomanagements ist auch darauf zu achten, dass der\*die Risikomanager\*in, die Risikokriterien für die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkungen sowie die Maßnahmen, Verantwortlichkeiten sowie Termine und der Stand der Umsetzung dokumentiert werden.<sup>65</sup>

Das Handbuch muss so gestaltet sein, dass es externen Prüfer\*innen, aber auch internen Personen möglich ist, das Risikomanagementsystem zu erkennen, zu verstehen und zu überprüfen sowie danach handeln zu können. Aus diesem Grund wird eine Gliederung in zwölf Kapiteln, die je nach Relevanz für die jeweilige Organisation angepasst werden, können vorgeschlagen:<sup>66</sup>

1. Ziele des Risikomanagements, Risikostrategie und Risikokultur
2. Risikopolitische Grundsätze, wie die gesamtunternehmerische Einstellung zum Risiko und der Risikotragfähigkeit
3. Grundsätze für die Risikoerkennung bzw. -identifikation, der Risikoanalyse und Bewertung sowie Risikokommunikation und -dokumentation
4. Begriffsdefinition
5. Risikostruktur sowie Risikokategorien und -faktoren
6. Definition der Aufbauorganisation
7. Dokumentation von Risikoverantwortlichen und Maßnahmen mit Erläuterung des Berichtsrhythmus
8. Methoden- und Instrumentendefinition
9. Definition des Risikomanagementprozesses
10. IT-Konzept des Risikomanagementsystems
11. Auflistung der wesentlichen integrierten Kontrollen
12. Geltungsbereich und Inkrafttreten

Da diese Aufgliederung nur einen allgemeinen Aufbau für ein Risikomanagementhandbuch darstellt, ist der Aufbau bei der Erstellung des Handbuches für das Risikomanagementsystem für die Caritas der Diözese Graz-Seckau noch spezifisch anzupassen. Die Aufstellung soll als reine

---

<sup>65</sup> S. ÖNORM D 4901:2021, S. 16.

<sup>66</sup> Vgl. BRAUWEILER (2019), S. 15.

Orientierungshilfe dienen und wird im Zuge der Erstellung auf die, für die Kooperationspartnerin relevanten Kapiteln angepasst.

#### **4.6 Aufbau eines Risikomanagementprozesses**

Dieses Unterkapitel beschäftigt sich mit dem Aufbau eines Risikomanagementprozesses. In einem ersten Schritt werden für alle Prozessschritte des Risikomanagementprozesses Instrumente ausgearbeitet, welche für die Kooperationspartnerin sinnvoll zur Anwendung kommen könnten. Hierbei wird zusätzlich zu allgemeinen Empfehlungen, erarbeitet, welche Instrumente für NPOs empfohlen werden. Im Zuge eines Workshops bei der Kooperationspartnerin am 28.11.2022 werden die passenden Instrumente ausgewählt, um den Prozess, angepasst für die Caritas der Diözese Graz-Seckau, gestalten zu können.

Um ein Risikomanagementsystem adäquat durchführen zu können, ist eine systematische und kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Risiken der Organisation von Nöten und diese Aufgabe erfüllt der Risikomanagementprozess.<sup>67</sup> Das Ziel eines Risikomanagementprozesses ist es, Risiken einer Organisation beziehungsweise der Prozesse einer Organisation zu identifizieren, zu behandeln, zu steuern und zu überwachen.<sup>68</sup>

In Bezug auf die einzelnen Prozessschritte werden in der Literatur verschiedene Vorgangsweisen präsentiert. Dort werden unter anderem die vier Prozessschritte Risikoidentifikation, Risikobewertung und -aggregation, Risikosteuerung und das Risikoberichtswesen genannt.<sup>69</sup>

Hierbei ist zu jedoch erwähnen, dass eine Risikoaggregation nur durchgeführt werden kann, wenn die Organisation einen bestimmten Risikomanagementreifegrad erreicht hat und somit spezifisch für die Kooperationspartnerin noch nicht anwendbar ist. Eine Darstellung ohne Risikoaggregation beinhaltet die Prozessdarstellung mit einer Risikoidentifikation, Risikobeurteilung, Risikosteuerung und Berichtserstattung der Risiken.<sup>70</sup>

Eine ähnliche Darstellung mit den Schritten Risiken identifizieren, Risiken analysieren, Risiken bewerten und Risiken bewältigen wird in den empfohlenen Richtlinien genannt. Diese überschneidet sich somit mit dem zuvor genannten Vorschlag. Die Richtlinie, abgeleitet von der ISO 31000:2018, kann von Organisationen aller Art angewandt werden.<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl. DIEDERICHS (2018), S. 91.

<sup>68</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 128.

<sup>69</sup> Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 54.

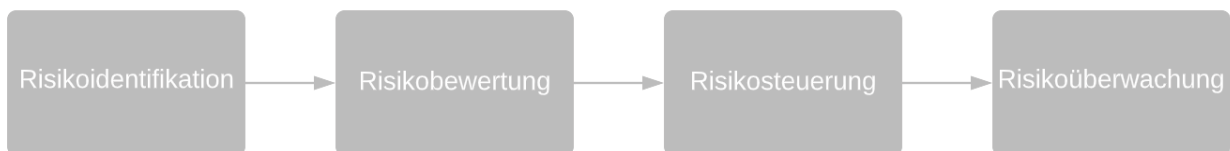
<sup>70</sup> Vgl. DIEDERICHS (2018), S. 91.

<sup>71</sup> Vgl. ÖNORM D 4901:2021, S. 17.

Ähnliche Prozessvorgangsweisen werden spezifisch für NPOs empfohlen und werden zum Beispiel in die folgenden vier Phasen unterteilt:<sup>72</sup>

- Risikoidentifikation
- Risikobewertung
- Risikosteuerung
- Risikoüberwachung.

Es finden sich in verschiedensten Literaturquellen diverse Bezeichnungen der einzelnen Prozessschritte, jedoch sind die Inhalte, welche folgend in der weiteren Erläuterung genauer beschrieben werden, weitgehend konsistent. Aus diesem Grund wird für die Kooperationspartnerin die Empfehlung der Literatur speziell für NPOs übernommen und, wie in der Abbildung 6 erkennbar, dargestellt:



**Abbildung 6:** Risikomanagementprozess angepasst an die Kooperationspartnerin  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Risikoüberwachung wird in dieser Darstellung somit dem Prozessschritt Risikoberechtserstattung gleichgestellt.

#### **4.6.1 Risikoidentifikation im Risikomanagementprozess**

Der erste Prozessschritt im Risikomanagementprozess ist die Risikoidentifikation und soll sicherstellen, dass Risiken systematisch identifiziert werden. Die Qualität der Risikoidentifikation ist relevant für die Qualität des gesamten Risikomanagementprozesses, denn nur die hier identifizierten Risiken können den weiteren Risikomanagementprozess durchlaufen. Somit stellt dieser Prozessschritt die wichtigste Komponente des Prozesses dar. Die Risikoidentifikation muss strukturiert und regelmäßig erfolgen, damit die Gefahr, Risiken nicht zu erkennen, minimiert wird.<sup>73</sup>

Durch die regelmäßige Datensammlung sollen Risiken, die sich negativ auf die Organisation und dessen Zielerreichung auswirken, möglichst vollständig erfasst werden. Die Methoden der Risikoidentifikation sind je nach möglichen Mitteln einer Organisation individuell festzulegen.<sup>74</sup>

Bei der Risikoidentifikation sollen verschiedene Postulate berücksichtigt werden, um eine optimale Risikoidentifikation durchführen zu können. Es ist für Organisationen schwierig, alle

<sup>72</sup> Vgl. KÖPFLI/MONTAGNE/HOLLENSTEIN (2020), S. 38 f; ebenso STÖTZER/GITTERLE/WITAK (2018), S. 24 f.

<sup>73</sup> Vgl. DIEDERICHS (2018), S. 92 ff.

<sup>74</sup> Vgl. STÖTZER/GITTERLE/WITAK (2018), S. 24.

Postulate umfassend erfüllen zu können und aus diesem Grund soll für die organisatorischen Rahmenbedingungen ein individuelles Optimum angestrebt werden. Folgende Postulate sind bei der Risikoidentifikation von Nutzen:<sup>75</sup>

- Vollständigkeit  
Eine möglichst vollständige und detaillierte Identifikation der Risiken, da eine effiziente Risikosteuerung nur möglich ist, wenn diese umfänglich identifiziert wurden
- Aktualität  
Eine frühzeitige Risikoerkennung hilft der Organisation rechtzeitig steuernd eingreifen zu können. Um dies gewährleisten zu können, ist auf die Aktualität risikorelevanter Informationen zu achten.
- Wesentlichkeit/Wirtschaftlichkeit  
Ausschließlich wesentliche, für die Organisation bedeutende, Risiken sollen vertiefend analysiert werden. Unwesentliche Risiken sollten dokumentiert, aber zunächst nicht weiter betrachtet werden. Die Kosten der Risikoidentifikation sollten in einem angemessenen Verhältnis mit den erzielbaren Erkenntnissen stehen.
- Systematik/Flexibilität  
Es ist eine systematische Identifikation in die Organisation zu implementieren, damit keine Gefahr besteht, dass Risiken übersehen werden. Die Risikoidentifikation soll trotzdem flexibel gestaltet werden, um möglichst viele neue Risiken erkennen zu können.
- Beeinflussbarkeit  
Die Vorstellung, dass ein Risiko durch verschiedene Handlungen beeinflusst werden kann, darf nicht dazu führen, dass angenommen wird, dass ein Risiko in der Risikoidentifikation nicht erwähnenswert wäre.
- Widerstand  
Dieses Postulat beschäftigt sich mit etwaigen organisatorischen Widerständen. Es geht davon aus, dass die Qualität der Risikoidentifikation abhängig vom Risikobewusstsein der Organisation ist. Desto mehr Motivation bezüglich der Risikoidentifikation bei den Angestellten vorhanden ist, desto besser ist die Qualität des Outputs. Aus diesem Grund darf es keine negativen Auswirkungen für das Übermitteln der Risiken geben.

#### **4.6.1.1 Instrumente zur Risikoidentifikation**

Zur Umsetzung der Risikoidentifikation gibt es verschiedenste Methoden, die eingesetzt werden können, Die Wahl des richtigen Instruments hängt jedoch vom Risikoprofil der jeweiligen

---

<sup>75</sup> Vgl. DIEDERICHS (2018), S. 93 f.

Organisation ab. In der Praxis werden in der Regel die einzelnen Instrumente oft miteinander kombiniert.<sup>76</sup>

Für die Kooperationspartnerin muss eine Risikoidentifikation geschaffen werden, welche sich für die Gesamtorganisation eignet. Durch das breite Dienstleistungsspektrum der Organisation, welche dadurch nicht-systematische Risiken beinhaltet, soll im Zuge eines Workshops das richtige Instrument für die Caritas der Diözese Graz-Seckau gefunden werden.

Die ÖNORM D 4902-2:2021 schlägt einige Methoden vor, welche für die Risikoidentifikation gut geeignet sind. Dies sind vor allem Kreativitätstechniken sowie Ursachen-Wirkungs-Analysen und Indikatorenanalysen.

In vergleichbaren gemeinnützigen Organisationen wird Brainstorming als wichtigstes Instrument bei der Risikoidentifikation betrachtet, wobei in vereinzelt NPOs alle drei Jahre eine Mitarbeiterbefragung stattfindet, bei denen Problembereiche und Belastungsfaktoren abgefragt werden. In einer untersuchten NPO gibt es die Möglichkeit, kritische Zwischenfälle und Ereignisse anonym über ein Fehlerberichtssystem zu melden.<sup>77</sup> Als mögliche Methode wird auch eine Risikoidentifikation mittels individueller Befragungen von Schlüsselpersonen genannt. Dies soll zu einer anonymen und unbeeinflussten Risikoidentifikation führen.<sup>78</sup>

Für die Kooperationspartnerin in Frage kommende Instrumente sollen folgend aufgezählt und näher erläutert werden, damit beim Workshop in der Organisation die Methoden erläutert und in einem weiteren Schritt das optimale Instrument gefunden werden kann. Hier ist anzumerken, dass eine Kombination aus mehreren Methoden jedenfalls möglich wäre.

## **Brainstorming**

Brainstorming ist eine bekannte Kreativitätstechnik, bei der von einer Gruppe Ideen zu einem bestimmten Thema gesammelt werden. Die Eignung dieser Technik ist für Themen jeder Art geeignet und somit für die Risikoidentifikation anwendbar. Dieser Prozess soll unkommentiert und die Ideensammlung unstrukturiert erfolgen. Am Ende des Brainstorming-Prozesses werden die Ideen geordnet.<sup>79</sup>

Das Ziel von Brainstorming ist es, zahlreiche Einfälle zu einem Thema zu produzieren. Folgende Verhaltensregeln sind für die Teilnehmer\*innen wichtig, damit sichergestellt werden kann, dass Brainstorming erfolgreich durchgeführt wird:<sup>80</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. DENK/EXNER-MERKELT/RUTHNER (2006), S. 21.

<sup>77</sup> Vgl. STÖTZER/GITTERLE/WITAK (2018), S. 31.

<sup>78</sup> Vgl. KÖPFLI/MONTAGNE/HOLLENSTEIN (2020), S. 39.

<sup>79</sup> Vgl. SCHAWEL/BILLING (2018), S. 57.

<sup>80</sup> Vgl. FREITAG (2020), S. 79 f.

- Vermeidung von Kritik und jeglicher Wertung
- Aufgreifen der Ideen anderer, um diese weiterzuentwickeln
- Der Fantasie freien Lauf lassen
- Quantität vor Qualität

Als Vorgangsweise wird empfohlen, im ersten Schritt das Thema und die dazugehörige Fragestellung präzise zu definieren, damit alle Teilnehmer\*innen wissen, für welches Thema die Ideen gesammelt werden sollen. Die Gruppe soll Ideen sammeln, welche vom\*von der Moderator\*in notiert werden. In weiterer Folge hat der\*die Moderator\*in darauf zu achten, dass jeder in der Gruppe zu Wort kommt. Im zweiten Schritt werden die zuvor gefundenen Ideen noch einmal durchgegangen und inhaltlich ergänzt, vervollständigt und auf Relevanz für das zuvor definierte Thema geprüft.<sup>81</sup>

### **Brainwriting**

Untersuchungen haben ergeben, dass Brainstorming keine effektive Methode ist, um Ideen zu generieren. Kreativität sei nicht von lateralem Denken abhängig und somit ist das Ideenproduzieren in der Gruppe weniger effektiv als individuell Ideen zu generieren. Es werden somit vermehrt Kritikpunkte am Brainstorming erkannt. Brainstorming wird, vor allem wenn Hierarchien und Konkurrenzgefühle vorhanden sind, zum Wettbewerb. Es kann immer nur eine Person gleichzeitig ihre Ideen preisgeben und introvertierte Personen kommen oftmals nicht zu Wort. Ebenfalls strengen sich Personen in Gruppen weniger an als in individuellen Situationen, weil diese sich darauf verlassen, dass andere Personen gute Ideen haben.<sup>82</sup>

Um diese Probleme zu lösen, gibt es die Möglichkeit Brainwriting anstatt von Brainstorming durchzuführen. Hierbei werden Ideen, welche beim klassischen Brainstorming in der Gruppe mündlich geäußert werden, von jedem individuell auf Karten niedergeschrieben und diese anschließend gesammelt zusammengetragen, strukturiert und bewertet. Diese Vorgehensweise kann noch erweitert werden, indem die Karten weiter in der Gruppe verteilt werden und damit als Grundlage für neue Vorschläge dienen können.<sup>83</sup>

### **World-Café**

Dieses Instrument ist anwendbar, wenn man in großen Gruppen Ideen erarbeiten möchte. Das World-Café ist, im Gegensatz zum Brainstorming, umsetzbar mit einer Gruppe von mehr als zwölf Teilnehmer\*innen. Die Teilnehmer\*innen verteilen sich auf mehrere Tische und an jedem Tisch werden Ideen zu einer bestimmten Aufgabe ausgearbeitet. Nach fünfzehn bis dreißig

---

<sup>81</sup> Vgl. SCHAWEL/BILLING (2018), S. 58.

<sup>82</sup> Vgl. FREITAG (2020), S. 81 f; ebenso TAHERI (2022), S. 103 f.

<sup>83</sup> Vgl. BRÜGGEMANN/BREMER (2020), S. 24.

Minuten wird im Uhrzeigersinn rotiert und an den Ideen der Vorgruppe weitergearbeitet. Abschließend werden in einer Reflexionsphase alle Ideen aufgearbeitet.<sup>84</sup>

### **Critical Incidents Reporting Systems**

Das Critical Incidents Reporting Systems (CIRS) wird als gut geeignete Methode genannt. Die Anwendung des CIRS erfolgt häufig im Gesundheitswesen. Es sollen Vorkommnisse, die beinahe zu einem Schaden geführt haben, gemeldet werden, um Risikoquellen und Risikoursachen identifizieren zu können. Dies soll das Eisbergprinzip verdeutlichen, in dem erkennbar ist, dass für den Menschen nur die Spitze des Eisbergs zu sehen und zu verstehen ist. Für den Menschen nicht absehbare Ereignisse verbergen sich unter der Wasseroberfläche, welche kritische, beinahe eingetretene, Vorkommnisse darstellen, die das Potenzial eines Worst-Case Szenarios aufweisen. Mitarbeiter\*innen werden bei der CIRS aufgefordert, kritische Ereignisse in einem Tool anonym zu melden, damit diese als Risiken ausgewertet werden können. Ziel ist, dass Organisationen und deren Mitarbeitende aus Fehlern lernen sollen.<sup>85</sup>

#### **4.6.1.2 Darstellung der Risiken im Risikokatalog**

Nach der Risikoidentifikation macht es Sinn, die identifizierten Risiken in einem Zwischenschritt in einen Risikokatalog aufzunehmen. Die Risiken der Organisation können so in einer übersichtlichen Form dargestellt werden, was die nachfolgenden Schritte erleichtert. Es sollen dort die, in den folgenden Prozessschritten vorgenommene, Bewertung und Steuerungsmaßnahmen der Risiken und ebenso der\*die Risikoeigner\*in aufgenommen werden.<sup>86</sup> Um die Vielfalt der Risiken eingrenzen zu können, sollte den Risiken eine Risikokategorie zugeordnet werden. Hier werden oft Kriterien der Herkunft der Risiken verwendet. Diese beinhalten zum Beispiel finanzielle, personelle, operationale und geschäftliche Risiken. Eine Kategorisierung kann in der Risikosteuerung unterstützend wirken, da zum Teil gruppenweise ähnliche Steuerungsmaßnahmen genutzt werden können.<sup>87</sup>

Die verschiedenen Risikokategorien werden, wie im COSO ERM Framework definiert, als finanzielle Risiken, operationale Risiken, Kundenrisiken und Compliance-Risiken bezeichnet.<sup>88</sup>

Bei der Kooperationspartnerin werden die zuvor aufgezählten Kategorien des COSO ERM Frameworks, inklusive einer weiteren Kategorie namens personeller Risiken, übernommen, wobei jederzeit neue Kategorien aufgenommen werden können. Dies soll bei der Identifikation und des Weiteren bei der Gliederung der Risiken im Anwendungstool unterstützend wirken.

---

<sup>84</sup> Vgl. WEIS (2014), S. 274.

<sup>85</sup> S. ÖNORM D 4902-2:2021, S. 16 f; ebenso Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 195 ff.

<sup>86</sup> Vgl. EXNER /RUTHNER (2019), S. 135 f.

<sup>87</sup> Vgl. INSTITUT FÜR INTERNE REVISION ÖSTERREICH (2014), S. 48 f.

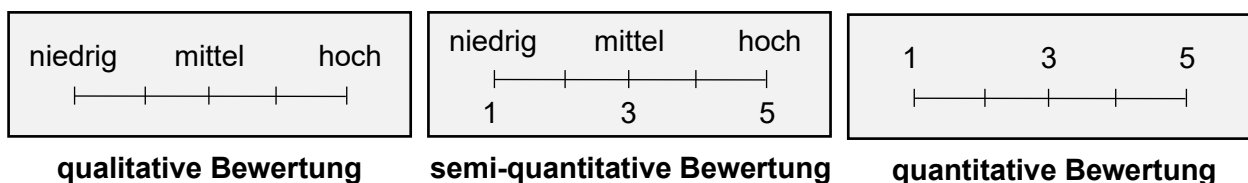
<sup>88</sup> Vgl. HUNZIKER (2019), S. 216 f.

## 4.6.2 Risikobewertung im Risikomanagementprozess

Die Risikobewertung folgt der Risikoidentifikation und umfasst eine qualitative oder quantitative Bewertung der zuvor identifizierten Risiken. Ziel ist es, Wirkungen der Risiken transparent zu machen und möglichst quantitativ offen zu legen. Je nach Reifegrad des Risikomanagements wird typischerweise die Methode der Risikobewertung gewählt. Während bei hohem Entwicklungsstand versucht wird, komplexere quantitative Methoden einzusetzen, werden bei einem niedrigen Entwicklungsstand noch qualitative Methoden dominieren. Durch die Risikobewertung ist es möglich, entsprechend dem Gefahrenpotenzial eine Rangordnung der Risiken zu erstellen. Dies bringt die Opportunität, Anstrengungen zur Risikosteuerung auf die wichtigsten Risiken auszurichten. Aus diesem Grund sollte die Bewertung objektiv und mit einem für die Organisation möglichst hohen Quantifizierungsgrad erfolgen. Die Verwendung von einem einheitlichen Instrument über die gesamte Organisation soll zu vergleichbaren Ergebnissen führen.<sup>89</sup>

### 4.6.2.1 Risikobewertungsverfahren der Risikobewertung

Um eine Risikoeinschätzung durchführen zu können, gibt es die Möglichkeit verschiedene Bewertungsverfahren einzusetzen. Diese beinhalten eine quantitative, semi-quantitative und eine qualitative Bewertung der Risiken. Der Vorteil der quantitativen Bewertung ist, dass ein Risiko messbar gemacht werden und ein Gefahrenpotenzial berechnet werden kann. Hierbei sind die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß zu messen. Bei der semi-quantitativen Methode werden die Wertgrößen zu qualitativen, ordinal skalierten Einschätzungen zugeordnet, um diese besser einschätzen zu können. Bei der qualitativen Bewertung werden Risiken rein auf Basis einer verbalen Beschreibung zugeordnet. Die verschiedenen Bewertungsverfahren sind in der Abbildung 7 dargestellt.



**Abbildung 7:** Beispielhafte Darstellung der Risikobewertungsverfahren  
Quelle: in Anlehnung an DIEDERICHS (2018), S. 138.

Die quantitative Methode ist der qualitativen Einschätzung vorzuziehen, jedoch schränken Restriktionen wie beschränkte finanzielle und zeitliche Möglichkeiten sowie begrenzte Datenverfügbarkeit in der Praxis die Auswahl oftmals ein. Es sollte dann zumindest auf den semi-quantitativen Ansatz zurückgegriffen werden.<sup>90</sup>

<sup>89</sup> Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 77 f.

<sup>90</sup> Vgl. DIEDERICHS (2018), S. 138 f.



#### 4.6.2.2 Instrumente zur Risikobewertung

Zur Umsetzung der Risikobewertung gibt es ebenfalls einige Instrumente, die eine adäquate Risikobewertung ermöglichen. Die ÖNORM 4902-2:2021 nennt zur Risikobewertung unter anderem die Gefährdungsanalyse, die Failure Mode and Effects Analysis (FMEA), quantitative-statistische Analysen und die Delphi-Technik.

Allerdings sind nicht alle Methoden für alle Arten von Organisationen geeignet. Eine FMEA wird vermehrt im industriellen Bereich verwendet und weist einen hohen Komplexitätsgrad auf. Für Organisationen, die überwiegend im Dienstleistungsbereich tätig sind, ist die FMEA aufgrund der spezifischen Fragestellungen im Risikomanagement nicht geeignet. Organisationen dieser Art sollten somit einfachere Instrumente in Betracht ziehen.<sup>91</sup>

Um quantitative-statistische Analysen durchführen zu können, ist eine ausreichende Datenbasis von Nöten.<sup>92</sup> Da diese Datenbasis in der Organisation noch nicht vorhanden ist und das Risikomanagement noch keinen angemessenen Reifegrad erreicht, können diese Methoden im Falle der Kooperationspartnerin nicht eingesetzt werden.

Speziell für NPOs werden bezogen auf die Risikobewertung bisher wenig bis gar keine speziellen Methoden empfohlen. Soziale Organisationen haben das Problem, dass die vielen verschiedenen Risiken schwer zu bewerten sind. Es wird jedoch der Fokus auf eine Gefährdungsanalyse gesetzt, bei der die jeweilige Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß klassifiziert werden.<sup>93</sup>

Für NPOs wird eine quantitative Bewertung mittels finanziellen Schadenpotenzials, einer Eintrittswahrscheinlichkeitsschätzung und dem Einfluss bei Eintritt der Risiken auf die Reputation der Organisation mittels qualitativer Bewertung vorgesehen. Bei der Wahl der Bewertenden soll auf eine Schwarmintelligenz gesetzt werden, da Laien oft ein Risiko überschätzen, Expert\*innen in deren Gebiet jedoch dazu neigen diese zu unterschätzen. Für Schätzungen soll eine Gruppe im Durchschnitt schlauer sein als eine einzelne Person. Bei der Durchführung des Risikomanagementprozesses der Swiss Olympic wurden der Schadensausmaß, die Eintrittswahrscheinlichkeit und der Reputationseinfluss der Risiken anonym gewählt und dann, nachdem Ausreißer besprochen wurden, mit Mittelwerten bewertet.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. GLEISSNER/KLEIN (2017), S. 162.

<sup>92</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 211.

<sup>93</sup> Vgl. STÖTZER/GITTERLE/WITAK (2018), S. 24 ff.

<sup>94</sup> Vgl. KÖPFLI/MONTAGNE/HOLLENSTEIN (2020), S. 40 ff.

## Gefährdungsanalyse

Die Gefährdungsanalyse ist eine einfachere Abwandlung der FMEA, bei der nur zwei anstatt drei Faktoren in die Risikobewertung der zuvor identifizierten Risiken einfließen. Die Risikokriterien ergeben sich hier aus der Kombination der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung des Fehlers eines Risikos durch Mitarbeitende des Unternehmens. Durch den Verzicht des dritten Faktors der FMEA, der Entdeckungswahrscheinlichkeit, kann das Risiko nach der gängigen Definition in einem Risikoprofil, einer Risikomatrix, dargestellt werden. Bei der Darstellung in einer Matrix kann garantiert werden, dass Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und niedriger Auswirkung nicht mit Risiken, die eine niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit und eine hohe Auswirkung aufweisen, gleichgestellt werden. Die Bewertung und Interpretationen sollen über eine reine Einteilung in Ziffern, wie zum Beispiel 1 bis 5, hinausgehen und sind situationspezifisch mit quantitativen Bewertungsmethoden, wie beispielhaft in Tabelle 2 dargestellt, anzupassen.<sup>95</sup>

Bewertung	Stufe	Häufigkeit
1	häufig	einmal pro Monat oder häufiger
2	gelegentlich	einmal pro Quartal
3	selten	einmal pro Jahr
4	sehr selten	einmal in 3 Jahren
5	unwahrscheinlich	weniger als einmal in 3 Jahren

**Tabelle 2:** Beispielhafte Darstellung der Eintrittswahrscheinlichkeit  
Quelle: ÖNORM D 4902-2:2021, Anhang A (leicht modifiziert).

Diese Analyse soll bei der Kooperationspartnerin künftig von den Personen durchgeführt werden, die den Risikomanagementprozess für ein bestimmtes Aufgabengebiet durchführen. Gemeinsam würden Risiken mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit und einer Auswirkung, also dem Schadensausmaß, bewertet werden.

## Delphi-Technik

Die Delphi-Technik kann bei der Risikobewertung eingesetzt werden, um Wahrscheinlichkeiten und Auswirkungen einzuschätzen. Es ist ein Verfahren, welches schriftlich zur Befragung von Personen mit Expertise eingesetzt wird. Mehreren Fachkräften wird ein Fragenkatalog zu einem Thema vorgelegt und jeder schätzt diese Sachverhalte ein. Diese Antworten werden zusammengefasst und den Fachkräften erneut vorgelegt. Das Endergebnis ist eine systematisch aufbereitete Gruppenaussage zum vorgegebenen Thema.<sup>96</sup>

<sup>95</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 207 f.

<sup>96</sup> S. ÖNORM D 4902-2:2021, S. 8.

Auf Basis der erlangten Erkenntnisse kann bei der Kooperationspartnerin sowohl die Gefährdungsanalyse sowie die Delphi-Technik, die im weiteren Sinne auch eine Gefährdungsanalyse ist, da hier ebenfalls Auswirkung und Wahrscheinlichkeit eingeschätzt wird, eingesetzt werden, um die Risikobewertung bei der Kooperationspartnerin durchzuführen. Im Zuge des Workshops zur Definition des Risikomanagementprozesses bei der Kooperationspartnerin ist eine Entscheidung zu treffen, wie die Risikobewertung durchzuführen ist. Eine Gefährdungsanalyse kann direkt nach der Risikoidentifikation durchgeführt werden, wobei die Delphi-Technik mehr Aufwand benötigt und die Durchführung eines Prozessdurchlaufes dadurch über einen längeren Zeitraum andauern würde. Für beide Instrumente ist eine Ausgestaltung der Bewertungskriterien nötig und dessen Bandbreite inklusive Bewertungstabellen zu definieren.

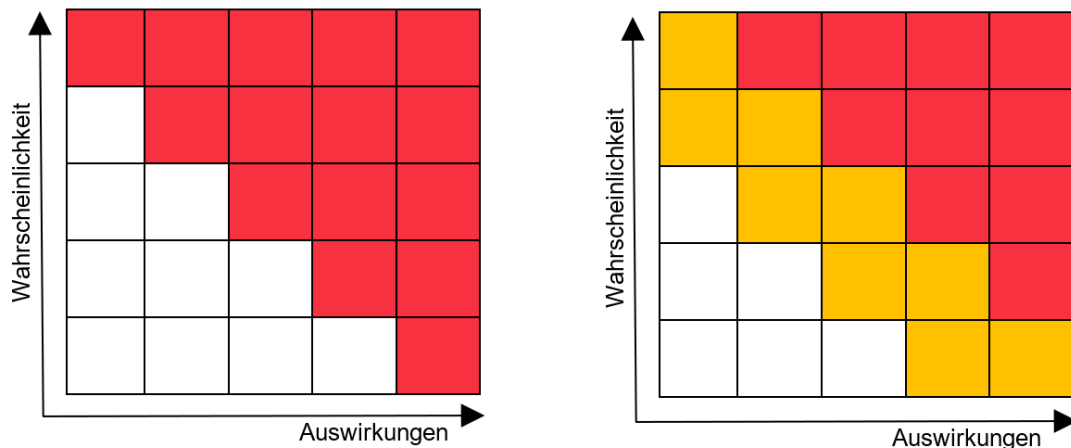
#### **4.6.2.3 Risikomatrix zur Identifikation der Kernrisiken**

Nachdem die Bewertung der Risiken vorgenommen wurde und eine Risikosteuerung vorgenommen werden kann, ist eine Identifikation der Kernrisiken, bei denen Maßnahmen gesetzt werden müssen, notwendig. In der Literatur wird hierzu eine Risikomatrix vorgeschlagen.

Eine Risikomatrix soll Einzelrisiken mit der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung auf den jeweiligen Achsen grafisch darstellen. Aus der Kombination der Wahrscheinlichkeit und der Auswirkung lässt sich die jeweilige Gefahr der Einzelrisiken unterscheiden. Es gibt Kombinationen, bei denen zum Teil akuter Handlungsbedarf besteht, aber auch Kombinationen, die nicht beunruhigend sind, da sie einen unwesentlichen Einfluss auf die Organisationen haben. Diese Kombinationen lassen sich in der Risikomatrix darstellen, um den Handlungsbedarf festzustellen. Hierbei gibt es Darstellungen mit zwei, aber auch mit drei Toleranzbereichen. Unterteilt man die Matrix in zwei Bereiche, trennt die Risikotoleranzgrenze die tolerierbaren von den nicht akzeptierbaren Risiken, dies ist in der Abbildung 8 anhand des weißen und des roten Bereichs erkennbar. Wählt man die Darstellung mit den drei Bereichen, werden die Bereiche in vertretbare, bedingt vertretbare und nicht vertretbare Risiken unterteilt. Der weiße Bereich stellt vertretbare Risiken dar, im orangen Bereich liegen bedingt vertretbare Risiken und im roten Bereich nicht vertretbare. Risiken, die nicht im weißen Bereich dargestellt sind, sind dann in weiterer Folge als Kernrisiken in der Risikosteuerung zu behandeln.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 141 f.



**Abbildung 8:** Möglichkeiten der Darstellung der Risikomatrix  
 Quelle: in Anlehnung an BRÜHWILER (2014), S. 142.

Für die Kooperationspartnerin soll die Risikomatrix mit der Darstellung der drei Toleranzbereiche angewandt werden, da diese Darstellung mehr Risiken als Kernrisiken identifiziert und auch bedingt vertretbare Risiken mit in die Risikosteuerung übernimmt. Diese Darstellung soll im Excel-Tool, welches für die Kooperationspartnerin aufgebaut wird, sichtbar sein und automatisch anzeigen, welche Risiken des Weiteren in der Risikosteuerung zu behandeln sind.

#### 4.6.3 Risikosteuerung im Risikomanagementprozess

Ziel in der Risikosteuerung ist es, Risiken zu beeinflussen und die Eintrittswahrscheinlichkeit oder deren Schadensausmaß auf ein Niveau zu reduzieren, welches von der Organisation akzeptiert werden kann. Die Komplexität der unterschiedlichen Risiken erfordert verschiedenste Maßnahmen und Instrumente, um eine Risikosteuerung durchzuführen. Es darf kein Risiko, das die Organisationsstrategie und -ziele wesentlich beeinflussen kann, ungesteuert bleiben. Dabei ist jedoch auf ein Kosten-Nutzen-Verhältnis zu achten, damit eine Verhältnismäßigkeit zwischen Auswirkung der Fehler und der Steuerungsmaßnahme bestehen bleibt.<sup>98</sup>

Die Risikosteuerung und die Risikosteuerungsstrategien in NPOs unterscheiden sich nur unwesentlich von den generellen Empfehlungen in der Literatur. Die definierten Maßnahmen zur Steuerung der Risiken sollen auf die Ursachen bzw. Entwicklungen des eigentlichen Risikos abzielen und adäquat gewählt werden. Um die Nachverfolgung dieser Maßnahmen zu sichern, sollen Maßnahmen hinreichend dokumentiert und die Wirksamkeit beschrieben werden. Die Definition der Maßnahmen soll im Workshop, bei dem der Risikomanagementprozess durchgeführt wird, vorgenommen werden, in dem die bewerteten Risiken von den Beteiligten diskutiert werden, um folgend Maßnahmen zu finden, die zielführend zur Steuerung und Verminderung des Risikos

<sup>98</sup> Vgl. DIEDERICHS (2018), S. 178 f.

beitragen. Risiken sind zu steuern, wenn sie als zumindest bedingt vertretbar und wesentlich einzustufen sind.<sup>99</sup>

## Risikosteuerungsstrategien

In der Literatur wird zwischen verschiedenen Risikosteuerungsstrategien unterschieden. Auf Risiken kann Einfluss genommen werden, indem entweder das Ausmaß des Schadens oder die Eintrittswahrscheinlichkeit reduziert wird.<sup>100</sup> Folgende Risikostrategien können unterschieden werden:<sup>101</sup>

- Risikoverminderung  
Bei dieser Strategie wird versucht, das Risiko auf ein für die Organisation akzeptables Maß zu reduzieren. Maßnahmen können in diesem Fall auf eine Reduktion des Schadensausmaßes und bzw. oder der Eintrittswahrscheinlichkeit abzielen.
- Risikoüberwälzung  
Bei der Risikoüberwälzung werden Risiken zum Teil oder vollständig an Dritte, üblicherweise Versicherungsunternehmen oder Vertragspartner, weitergegeben. Hierbei wird eine Reduktion des Schadensausmaßes erzielt.
- Risiko akzeptieren  
Diese Strategie wird gewählt, wenn sich ein Risiko nicht vollständig eliminieren lässt. Erscheint eine weitere Reduktion durch das Kosten-Nutzen-Verhältnis nicht als zweckmäßig, verbleibt ein Restrisiko, welches von der Organisation akzeptiert werden kann. Wie hoch das akzeptierte Restrisiko ist, hängt vom Risikoappetit der jeweiligen Organisation ab.
- Risikovermeidung  
Bei dieser Risikosteuerungsstrategie wird den Risikoquellen aktiv ausgewichen. Diese Strategie wird in der Regel dann angewandt, wenn die Schadenshöhe eines Risikos einen wesentlichen Einfluss auf die Organisation hat. Im Normalfall findet die Risikovermeidung Anwendung, wenn die vorhergegangenen Strategien das Risiko nicht auf ein angemessenes Niveau reduzieren können.
- Risikolimitierung<sup>102</sup>  
Hierbei wird die Höhe des eingegangenen Risikos begrenzt. Das Management gibt Höchstgrenzen für Risiken in Organisationseinheiten vor. Wenn diese Grenzen erreicht sind, müssen Risikosenkungsmaßnahmen ergriffen werden.

---

<sup>99</sup> Vgl. ECKER (2021), S. 302 ff.

<sup>100</sup> Vgl. RISK MANAGEMENT ASSOCIATION E. V. (Hrsg.) (2015), S. 66 f.

<sup>101</sup> Vgl. BOGNER (2021), S. 310 f.

<sup>102</sup> Vgl. VANINI/RIEG (2021), S. 319 f.

- Risikodiversifikation<sup>103</sup>

Mit diesem Instrument wird versucht Risiken zu streuen, um als Ziel das Vermindern des Schadensausmaßes der gestreuten Risiken zu erreichen. Diese Möglichkeit bietet sich insbesondere in großen Organisationen an, wenn die einzelnen Risiken nicht zu stark korrelieren.

### **Strategiemix zur Risikosteuerung**

In einer Organisation sollen grundsätzlich alle Risikosteuerungsmaßnahmen verwendet werden. Unterschiedliche Risiken sollen mit verschiedenen Risikosteuerungsstrategien gesteuert werden. Somit gilt, dass für Risiken, deren Schadensausmaß und die Eintrittswahrscheinlichkeit hoch sind, die Risikovermeidung eingesetzt werden kann. Risiken, die eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit und ein geringes Schadensausmaß aufweisen, können oftmals vom Unternehmen getragen werden und können somit mit der Risikoakzeptanz ungesteuert bleiben. Ist das Schadensausmaß hoch, aber die Eintrittswahrscheinlichkeit gering, kann ein Risikotransfer die richtige Wahl sein. Bei hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und geringem Schadensausmaß, sollte eine Risikoverminderungsstrategie gewählt werden. Dabei ist zu erwähnen, dass dies natürlich nur Empfehlungen sind und Organisationen situationsabhängig Entscheidungen treffen müssen. Dies ist vor allem dann nötig, wenn ein Risiko ein hohes Schadensausmaß und eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit hat, aber nicht gemieden werden kann.<sup>104</sup>

Ein Beispiel eines Risikos, bei dem eine situationsabhängige Entscheidung getroffen werden muss, bezogen auf die Kooperationspartnerin wäre hierbei, dass die Organisation weiß, dass das Land Steiermark die Subventionen für den Bereich Beschäftigung verringern will, jedoch die Durchführung dieses Projekts zum Kernauftrag der Caritas der Diözese Graz-Seckau zählt.

Nach der Risikobewertung kann von den Risikomanagementprozessworkshop-Teilnehmer\*innen die Risikosteuerung vorgenommen werden. Dabei werden für alle Risiken, die nur bedingt oder nicht vertretbar sind, Steuerungsmaßnahmen definiert und bei den einzelnen Risiken vermerkt. Je nachdem für welche Risikobewertungsmethode sich die Kooperationspartnerin entscheidet, kann dies direkt im selben Workshop in der die Risikoidentifikation und -bewertung stattfindet geschehen. Wird die Delphi-Technik eingesetzt, braucht es nach der Einschätzung der Expert\*innen einen gesonderten Termin.

#### **4.6.4 Risikoüberwachung im Risikomanagementprozess**

Die Risikoüberwachung wird als vorläufiger Abschluss des Risikomanagementsystems gesehen. Die Ergebnisse dieser Überwachung sind aber auch als Handlungsbedarf im erneuten

---

<sup>103</sup> Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 127.

<sup>104</sup> Vgl. RISK MANAGEMENT ASSOCIATION E. V. (Hrsg.) (2015), S. 68.

Durchlauf des Prozesses zu sehen.<sup>105</sup> Durch diesen Prozessschritt ist sicherzustellen, dass die Prozessphasen korrekt durchgeführt wurden, die gewollten Wirkungen entfallen und gleichzeitig sollte eine Risikokommunikation aufgebaut werden.<sup>106</sup>

Eine Aufgabe dieses Prozessschrittes ist es, eine zyklische Kontrolle der Steuerungsmaßnahmen durchzuführen. Dazu müssen Verantwortlichkeiten, sogenannte Risikoeigner\*innen, definiert werden. In diesem Prozessschritt ist ebenfalls das Risikoreporting, das Berichten der Risiken, angesiedelt. Ziel ist es, die bewerteten Risiken und die Risikosteuerungsmaßnahmen dieser Risiken regelmäßig zu berichten. Grundlegend sind die obersten Leitungsorgane regelmäßig über die größten Risiken zu informieren, jedoch müssen Risikoeigner\*innen jederzeit über die Risiken, die in ihrem Verantwortungsbereich liegen, Bescheid wissen. Zusätzlich zur internen Zielgruppe an Personen, wird ein\*e Wirtschaftsprüfer\*in als externe\*r Adressat\*in genannt. Obwohl die Kooperationspartnerin von Wirtschaftsprüfer\*innen geprüft wird, ist eine Überprüfung des Risikomanagementsystems aber nur bei Organisationen, die dem österreichischen Corporate Governance Kodex folgen müssen, vorgeschrieben und somit für diese Arbeit nicht von Relevanz.<sup>107</sup>

Ein Risikoreporting hat strukturiert zu erfolgen und hat ein Bild über relevante vorhandene Risiken und deren Steuerungsmaßnahmen zu geben. Es ist zu berücksichtigen, wer der\*die Empfänger\*in des Berichts ist und welche Inhalte zu enthalten sind sowie in welcher Frequenz der Bericht auszusenden ist. Es ist von Bedeutung, dass die Risiken in einer prägnanten, gut aufbereiteten Grafik dargestellt werden. Hierzu kann zum Beispiel eine Risikomatrix Anwendung finden.<sup>108</sup> Der\*die Risikomanager\*in ist verantwortlich für den Berichtsprozess und hat einen Organisationsrisikobericht in regelmäßigen Abständen an die oberste Leitung zu melden.<sup>109</sup>

Um eine Informationsüberflutung zu vermeiden, ist eine Filterfunktion zu berücksichtigen, die Wesentlichkeitsgrenzen beachtet, damit nur relevante Risiken berichtet werden. Als Häufigkeitsempfehlungen werden monatliche oder quartalsweise Berichte empfohlen.<sup>110</sup>

In beispielhaften, in Studien untersuchten, NPOs wird ebenfalls das oberste Leitungsorgan über den aktuellen Risikostatus, aber auch die Veränderungen seit der letzten Durchführung informiert. Die im Artikel am Praxisbeispiel behandelte NPO löst dies mit einem selbstentwickelten Excel-Tool. Hier sind zusätzlich zu den Firmenrisiken die dazugehörigen Maßnahmen enthalten, um den Fortschritt laufend überwachen zu können. Die Methoden, Rollen, Verantwortlichkeiten

---

<sup>105</sup> Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 175.

<sup>106</sup> Vgl. ROMEIKE/HAGER (2020), S. 88.

<sup>107</sup> Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 133 ff.

<sup>108</sup> Vgl. RISK MANAGEMENT ASSOCIATION E. V. (Hrsg.) (2015), S. 61 ff.

<sup>109</sup> Vgl. DIEDERICHS [2018], S. 47.

<sup>110</sup> Vgl. VANINI//RIEG (2021), S. 303 f.

sowie die Risikoidentifikation und -bewertung sind jährlich zu überprüfen, wobei der Status der Maßnahmen mittels Berichtswesen mit einer höheren Frequenz, empfohlen wird vierteljährlich, berichtet werden sollte.<sup>111</sup>

Bei der Risikoüberwachung ist festzulegen, welche Personen die Verantwortung für Risiken und deren Maßnahmen inklusive Umsetzung tragen und wann die Risikosituation, die Risikobewertung und die Wirksamkeit der Maßnahmen erneut hinterfragt werden.<sup>112</sup>

Im Rahmen des Workshops wird die Risikoberichterstattung als einer der Themenschwerpunkte ins Auge gefasst und die Erwartungen der Teilnehmer\*innen sollen in den Aufbau des internen Risikoberichtswesen einfließen. Die Basis für den Risikobericht, bezogen auf die einzelnen analysierten Prozesse, soll in weiterer Folge das Anwendungstool bilden, in dem die Risiken niedergeschrieben werden.

#### **4.7 Workshop zur Klärung der Detailfragen im Risikomanagementprozess**

In diesem Unterkapitel werden die Vorgangsweise und die Ergebnisse des Workshops, welcher bei der Kooperationspartnerin durchgeführt wurde, genauer erläutert. Nach Definition der Ziele und der Teilnehmer\*innenauswahl werden die wichtigsten Ergebnisse erläutert.

Um Instrumente, die zur Organisation passen, wählen zu können, ist es essenziell, dass Mitarbeitende bei dieser Entscheidung mitwirken. Zur Durchführung dieses Auswahlverfahrens wurde von der Autorin dieser Arbeit ein Workshop geplant. In diesem Workshop sollen den Teilnehmer\*innen auf der einen Seite die zuvor ausgearbeiteten Instrumente präsentiert werden, ihnen auf der anderen Seite aber eine Diskussionsmöglichkeit zu den präsentierten Methoden gegeben werden. Am Ende des Workshops soll dann eine Entscheidung getroffen werden, wie der Risikomanagementprozess gestaltet werden soll.

##### **4.7.1 Grundlagen zu Workshops**

Workshops können als geplante und vorbereitete Arbeitsrunden verstanden werden, bei denen sich die Diskussionsgrundlage auf ein Thema konzentrieren sollte. Während eines Workshops soll, ohne störende Einflüsse auf das Tagesgeschäft, das zuvor kommunizierte Thema explizit ausgearbeitet werden. Ist dies das Ziel, sind Workshops eine gut geeignete Methode, um Lösungen zu finden. Ein Workshop eignet sich besonders, wenn die wesentlichen Informationen zu den Aufgabenstellungen bereits aufbereitet wurden und verlässlich vorliegen, damit daraus verwendbare Ergebnisse abgeleitet werden können.<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> Vgl. KÖPFLI/MONTAGNE/HOLLENSTEIN (2020), S. 44.

<sup>112</sup> Vgl. ECKER (2021), S. 307.

<sup>113</sup> Vgl. RUEDEL (2008), S. 12 f.



Folgende Phasen sollten berücksichtigt werden:<sup>114</sup>

- Informationsbeschaffung  
Vor der Durchführung des Workshops sollten Informationen beschafft werden, um sich Grundlagenwissen zu verschaffen.
- Vorbereitungsphase  
Grobplanung, darüber wie der Workshop durchgeführt werden soll und was anschließend passieren soll
- Durchführung des Workshops  
Schaffen eines Rahmens, in dem sich die Beteiligten wohlfühlen, und Bereitstellen des nötigen Materials und der essenziellen Informationen
- Feinplanung und Umsetzung  
Die Lösungsansätze werden genauer ausgearbeitet und mit der Umsetzung begonnen.
- Erfolgskontrolle und Messen  
Messung des Erfolgs und der Nachhaltigkeit des Workshops

Beim Workshop für die Entscheidungsfindung im Risikomanagementprozess wurden die Informationsbeschaffung und die Vorbereitungsphase, inklusive Erstellung der nötigen Materialien, vor Durchführung des Workshops durchlaufen. Die Feinplanung und Umsetzung geschehen im Zuge dieser Arbeit mit der Erarbeitung eines Konzepts. Die Erfolgskontrolle kann in dieser Arbeit nicht durchgeführt werden, da das Risikomanagementsystem erst im Nachgang implementiert wird.

#### **4.7.2 Rahmenbedingungen zum Workshop für den Risikomanagementprozess**

Im folgenden Unterkapitel werden die Rahmenbedingungen des Workshops zur Findung des optimalen Risikomanagementprozesses für die Kooperationspartnerin erläutert.

##### **Ziele des Workshops**

Um einen Workshop effektiv durchführen zu können, sind klare Ziele, die im Zuge des Workshops erreicht werden sollen, zu definieren. Grundsätzlich sollten Ziele des Workshops mit dazugehörigen Zielen in der Praxis definiert werden.<sup>115</sup> Da sich diese Arbeit aber nur mit der Konzeption eines Risikomanagementsystems, aber nicht mit der Implementierung dieses beschäftigt, werden in dieser Arbeit nur Ziele des Workshops dokumentiert. Folgende Ziele wurden für den Workshop in der Organisation definiert:

---

<sup>114</sup> Vgl. RUEDEL (2008), S. 12 ff.

<sup>115</sup> Vgl. BEERMANN/SCHUBACH (2019), S. 14 ff.

- Die passende Methode für die Risikoidentifikation wurde gefunden.  
Es soll das optimale Instrument bezogen auf die Risikoidentifikation für die Organisation gefunden werden.
- Das passende Risikobewertungsverfahren wurde definiert.  
Es soll ein Bewertungsverfahren gefunden werden, das für alle Risikomanagementprozessbeteiligten verständlich ist und welches den Teilnehmer\*innen die Bewertung erleichtert.
- Das passende Instrument für die Risikobewertung wurde gefunden.  
Das gewählte Instrument soll eine adäquate Risikobewertung sicherstellen, um ein aussagekräftiges Risikomanagement zu gewährleisten.
- Erwartungen an das Risikoreporting wurden abgefragt.  
Es ist zu prüfen, ob sich die Erwartungen in der Organisation mit den theoretischen Ansätzen überschneiden.
- Entscheidung, ob der Risikomanagementprozess auf die einzelnen Prozesse oder je Abteilung angewandt werden soll.  
Diese Frage ist wichtig, um die Rahmenbedingungen für die einzelnen Risikomanagementprozessdurchläufe zu schaffen. Es muss geklärt werden, worauf sich bei der Durchführung eines Risikomanagementworkshops zur Durchführung des Risikomanagements bei Suche der Risiken bezogen wird.
- Es wurde definiert, welche Rollen am Risikomanagementprozess teilnehmen sollen.  
Diese Frage ist relevant, um die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit der\*die Risikomanager\*in weiß, wer zu den jeweiligen Durchläufen des Risikomanagementprozesses eingeladen werden soll.

### **Teilnehmer\*innen am Workshop**

Bei der Teilnehmer\*innenliste wurde darauf geachtet, dass die Teilnehmer\*innen die Organisation bereits sehr gut verstehen und einen guten Überblick über den komplexen Aufgabenbereich der Caritas der Diözese Graz-Seckau haben. Aus diesem Grund kommen vorzugsweise Personen in Frage, die schon längere Zeit in der Organisation angestellt sind. Des Weiteren ist ein Grundverständnis von Prozessen und Risikomanagement nötig, um der Diskussion im Workshop folgen zu können. Aus den genannten Gründen wurde der Workshop mit folgenden Teilnehmerinnen geplant:

- Mag.a Petra Prattes, Vizedirektorin  
Frau Mag.a Prattes ist seit September 2021 Vizedirektorin der Diözese Graz-Seckau. Aber bereits davor war sie, unter anderem als Leiterin der Servicestelle Finanzen und als Bereichsleiterin für Betreuung und Pflege, bei der Kooperationspartnerin tätig. Durch

ihr breit gefächertes Know-how, auch als ehemalige Geschäftsführerin anderer Unternehmen, und dem Verständnis für die Gesamtorganisation sowie einem Betriebswirtschaftsstudium eignet sie sich besonders als Teilnehmerin am Workshop.

- Stephanie Graf, MA MAS

Frau Graf, als Leiterin der Servicestelle Controlling tätig, kann ebenfalls betriebswirtschaftliche Studien an der FH Campus02 und der Fachhochschule Oberösterreich vorweisen. Da sie bereits seit Oktober 2018 bei der Kooperationspartnerin in dieser Position tätig ist und regelmäßig dem Direktorium die Kennzahlen der einzelnen Abteilungen präsentiert, hat sie einen guten Überblick auf die Gesamtorganisation.

- Mag.a Ulrike Pfeffer

Frau Mag.a Pfeffer studierte Wirtschaftswissenschaften an der Johannes-Kepler-Universität in Linz. Als Leiterin der Servicestelle Finanzen ist sie seit Dezember 2013 für die Abschlüsse verantwortlich.

- Mag.a Anita Lang-Schmidt

Nachdem Frau Mag.a Lang-Schmidt in der Auslandshilfe und dem Personalbüro tätig war, konnte sie im Oktober 2012 die Leitung der Servicestelle Organisationsentwicklung übernehmen und diese ausbauen. Derzeit beschäftigt sie sich mit dem Qualitätsmanagement in der Organisation, in der sie seit April 2003 tätig ist. Aus diesem Grund kann sie ein breit gefächertes Know-how in Bezug auf die Organisation vorweisen. In diesem Bereich sind die bereits vorhandenen Ansätze von Risikomanagement zu finden.

- MMag.a Susanne Rothleitner-Zus

Auch Frau MMag.a Rothleitner-Zus ist bereits seit einigen Jahren in der Caritas der Diözese Graz-Seckau tätig. Nachdem sie seit Oktober 2009 in operativen Bereichen als Teamleiterin tätig war, ist sie 2015 in die Servicestelle Organisationsentwicklung gewechselt.

Bei der Auswahl der Teilnehmerinnen ist erkennbar, dass Mitarbeitende aus verschiedenen Hierarchiestufen zum Workshop eingeladen wurden. Frau Mag.a Prattes ist als Vizedirektorin die Vorgesetzte der Leitungen der Servicestellen. Ebenso ist Mag.a Lang-Schmidt die Vorgesetzte von Frau. MMag.a Rothleitner-Zus. Dies könnte dazu führen, dass die Teilnehmerinnen die Meinung derer Vorgesetzten übernehmen. Da Hierarchie bei der Kooperationspartnerin jedoch flach gehalten wird und Frau Mag.a Prattes vor ihrer Tätigkeit als Vizedirektorin bereits als Kollegin der anderen Servicestellenleitungen gearbeitet hat, kann dieses Risiko als sehr gering eingeschätzt werden. Frau Mag.a Prattes schätzt den offenen Austausch durchwegs und ist für einen offenen Diskurs jederzeit bereit. Da Frau MMag.a Rothleitner-Zus seit Jahren bei der Kooperationspartnerin tätig ist, kann hier ebenfalls von keiner etwaigen Beeinflussung ihrer Position ausgegangen

werden. Die Abstimmung wird jedenfalls anonym erfolgen, damit die Teilnehmerinnen nicht untereinander beeinflusst werden.

Für den Workshop wurden Expertinnen im betriebswirtschaftlichen Bereich bzw. dem Qualitätsmanagementbereich mit genügend Know-how in Bezug auf die Kooperationspartnerin ausgewählt, damit Entscheidungen zum Risikomanagementprozess, die für die Organisation adäquat sind, getroffen werden können. Leider konnte Frau Rothleitner-Zus kurzfristig nicht am Workshop teilnehmen und somit wurde der Workshop mit den verbleibenden vier Teilnehmerinnen durchgeführt.

### **Ablauf des Workshops**

Nachdem die Teilnehmerinnen begrüßt wurden, die Agenda und die Ziele dieses Workshops besprochen wurde, soll zum Start des Workshops jede Teilnehmerin ihre Erwartung an ein Risikomanagementsystem für die Kooperationspartnerin in einem Satz zusammenfassen. Danach wird die sogenannte „Marktplatzmethode“ angewandt, um den Teilnehmerinnen die nötigen Informationen zu übermitteln, die sie benötigen, um die jeweiligen Entscheidungen treffen zu können.

Eine Marktplatzmethode besteht aus einer interaktiven Ausstellung. Verschiedene Aspekte werden auf Plakaten visualisiert auf mehreren Ständen aufgelegt. Dies eignet sich speziell für die Wissensvermittlung an Teilnehmer\*innen und soll zu einem Austausch führen. Die Teilnehmer\*innen können sich untereinander austauschen und mit dem\*der jeweiligen Referent\*in sprechen. Es gibt die Möglichkeit, dass sich die Beteiligten frei bewegen oder in festen Gruppen die Stände nach einem zuvor definierten Zeitfenster wechseln.<sup>116</sup>

Um die erfolgreiche Anwendung der Marktplatzmethode sicherzustellen, werden mehrere kleine Stände vorbereitet, an denen von der Autorin vorbereitete Plakate aufliegen, die Fragestellungen und die nötigen Informationen zu den einzelnen Fragestellungen beinhalten.<sup>117</sup> Die Teilnehmerinnen bekommen 30 Minuten Zeit, sich diese Stände anzusehen, gemeinsam darüber zu diskutieren und Fragen an die Verfasserin dieser Arbeit, welche als Referentin und Moderatorin des Workshops dient, zu stellen. Im Anschluss findet sich die Gruppe wieder zusammen und es werden die einzelnen Marktstände gemeinsam diskutiert. Nach Abschluss dieser Diskussionen erfolgt eine Abstimmung, wobei jede Teilnehmerin anonym entscheidet, welche Entscheidung sie unabhängig von den anderen treffen würde. Nach dieser Abstimmung werden gemeinsam für alle Fragestellungen die nötigen Entscheidungen getroffen. Zum Abschluss wird sich die Moderatorin noch einmal für die Teilnahme am Workshop bedanken.

---

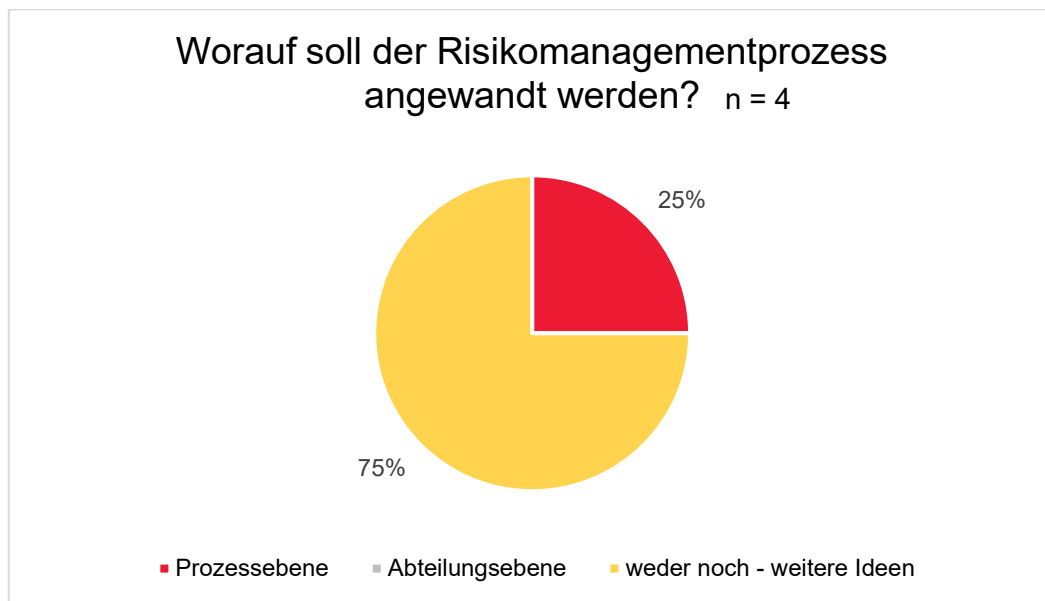
<sup>116</sup> Vgl. MALANGRE (2021), Onlinequelle [06.12.2022].

<sup>117</sup> S. Anhang 1: Protokoll des Workshops zum Risikomanagementprozess, S. 95 f.

### 4.7.3 Ergebnisse des Workshops bezogen auf den Risikomanagementprozess

Der Workshop hat Ergebnisse zu den zuvor definierten Zielen gebracht. Mit einer Diskussionsrunde und einer anonymen Abstimmung konnte eine optimale Lösung für jede Fragestellung gefunden werden.

Bei der **Fragestellung eins** wurde diskutiert, ob es Sinn macht, den Prozess auf Prozessebene oder Abteilungsebene durchzuführen. Wie in der Abbildung 9 zu erkennen, ist eine Teilnehmerin der Meinung, den Prozess auf Prozessebene anzuwenden. Die anderen Teilnehmerinnen hatten dazu weitere Ideen, die nach der Abstimmung diskutiert wurden.



**Abbildung 9:** Anwendung Risikomanagementprozess  
Quelle: eigene Darstellung.

Aufbauend auf dieser Abstimmung wurde die Idee geschaffen, die Prozessebene und die Abteilungsebene miteinander zu verbinden. Es soll grundsätzlich die Prozessebene bestehen bleiben, jedoch bei den Kernprozessen die Prozesse, die in einer Abteilung ineinandergreifen, den Risikomanagementprozess gleichzeitig durchlaufen. Die Grundidee hierbei ist, dass die Prozessverantwortlichen in weiterer Folge auch die Verantwortlichkeiten der Risiken als Risikoeigner\*innen der jeweiligen Prozesse übernehmen sollen. Im Zuge dieser Fragestellung wurde auch die **Fragestellung zwei**, die nötigen Rollen bei der Durchführung des Prozesses, diskutiert. Als Ergebnis kann hier dargelegt werden, dass zu dem\*der jeweiligen Prozesseigner\*in auch Abteilungsleitung, Mitarbeiter\*innen und bei kritischen Prozessen auch das zuständige Direktoriumsmitglied teilnehmen sollen. Aufgrund der Kosten-Nutzen-Relation soll sich die Durchführung jedoch auf circa fünf bis sieben Teilnehmer\*innen beschränken.<sup>118</sup>

<sup>118</sup> S. Anhang 1: Protokoll des Workshops zum Risikomanagementprozess, S.98.

Die **Fragestellung drei** sollte klären, welches Instrument in der Organisation für die Risikoidentifikation am besten geeignet ist. Die zuvor ausgearbeiteten Möglichkeiten wurden auf den Plakaten beschrieben und näher erläutert. Die Teilnehmerinnen konnten sich zwischen folgenden Methoden, welche zuvor näher erläutert wurden, entscheiden:

- Brainstorming
- Brainwriting
- Brainwriting erweitert
- World-Café



**Abbildung 10:** Auswahl des Instruments für die Risikoidentifikation  
Quelle: eigene Darstellung.

Die World-Café Methode konnte in der vorhergehenden Diskussion schnell ausgeschlossen werden, da aufgrund von Kosten-Nutzen-Verhältnissen, der größere Nutzen gegenüber den anderen Methoden nicht erkennbar ist. Die Teilnehmerinnen tendieren, wie in der Abbildung 10 ersichtlich, im Vergleich von Brainstorming und Brainwriting, deutlich zu Brainwriting. Die Gründe, dass Brainstorming nicht alle Teilnehmer\*innen fordert kreativ zu werden und dies einige Teilnehmerinnen des Workshops bereits erlebt haben, macht Brainwriting zum bevorzugten Instrument. Die Teilnehmerinnen waren sich bei der Methode des Brainwritings uneinig und zwei Stimmen wurden an das klassische Brainwriting und zwei Stimmen an das erweiterte Brainwriting vergeben. Nach der Abstimmung wurden aus diesem Grund noch einmal die Vor- und Nachteile der jeweiligen Methoden diskutiert und die Gruppe einigte sich auf die erweiterte Brainwriting-Methode.<sup>119</sup>

<sup>119</sup> S. Anhang 1: Protokoll des Workshops zum Risikomanagementprozess, S. 100.

Zusätzlich brachte Frau Graf, MA MAS eine Idee ein, durch welche mit geringem Mehraufwand und höheren Einbezug der Mitarbeiter\*innen mehr Ideen zu potenziellen Risiken geschaffen werden können. Vor der Durchführung des Prozesses sollen Zettel an Mitarbeiter\*innen, die am Prozess, der den Risikomanagementprozess durchlaufen soll, beteiligt sind, ausgeteilt werden. Durch diese Vorgehensweise können Angestellte, die nicht am Risikomanagementworkshop beteiligt sind, ebenfalls potenzielle Risiken notieren, welche im Workshop besprochen werden sollten. Dieser Vorschlag wurde von allen Teilnehmerinnen gut aufgenommen und soll künftig die Risikoidentifikation unterstützen.<sup>120</sup>

Die **Fragestellungen vier und fünf** befassen sich mit der Risikobewertung. Hier waren sich die Teilnehmerinnen durchgängig einig.

Bei der Auswahl des Risikobewertungsverfahrens, der **Fragestellung vier**, mussten sich die Teilnehmerinnen zwischen einer qualitativen, semi-qualitativen und einer quantitativen Bewertung entscheiden. Alle vier Teilnehmerinnen waren der Meinung, dass eine semi-quantitative Bewertung die Einschätzung der einzelnen Risiken einfacher machen soll. Auf einer 5-stufigen Skala, die durch das Schulnotensystem leicht verständlich ist, sollen die Zahlen eins bis fünf mit verbaler Einschätzung versehen werden, damit den Teilnehmer\*innen des Risikomanagementworkshops, die größtenteils keine betriebswirtschaftliche Ausbildung haben, die Bewertung leichter gemacht wird. Die Wahrscheinlichkeitsverteilung, bei der sich eine 10-stufige Skala anbieten würde, soll trotzdem auf fünf Stufen verteilt werden, da eine Erwartungswertberechnung in der frühen Phase einer Risikomanagementimplementierung noch keine Rolle spielt.<sup>121</sup>

Wie erwähnt, waren sich die Teilnehmerinnen bei der Wahl des passenden Instruments für die Risikobewertung, der **Fragestellung fünf**, einig. Die Entscheidung wurde zwischen der Delphi-Technik und einer Gefährdungsanalyse getroffen. Die Tendenz ging bereits in der vorangehenden Diskussion in Richtung Gefährdungsanalyse. Der Nachteil der Delphi-Technik ist, dass die Prozessdurchführung nicht in einem Workshop erfolgen kann, sich somit in die Länge zieht und für die Risikosteuerung ein gesonderter Termin benötigt wird. Es werden mehr Ressourcen verbraucht, welche in einer Kosten-Nutzen-Beobachtung nicht den gewünschten Mehrwert bringen. Bei der Gefährdungsanalyse treffen im Risikomanagementworkshop die Teilnehmer\*innen die Einschätzungen der Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung mithilfe der im Zuge dieser Arbeit definierten semi-quantitativen Bewertungsskalen. Diese Vorgehensweise ist sinnvoll, da oftmals die an risikobehafteten Situationen direkt Beteiligten das Ausmaß eines Risikos gut

---

<sup>120</sup> S. Anhang 1: Protokoll des Workshops zum Risikomanagementprozess, S. 98.

<sup>121</sup> S. Anhang 1: Protokoll des Workshops zum Risikomanagementprozess, S. 98.

einschätzen können und der Risikomanagementworkshop zum Risikomanagementprozess nicht unterbrochen werden muss, um die Risikobewertung durchzuführen.<sup>122</sup>

Bei der **Fragestellung sechs** sollten die Teilnehmerinnen deren Vorstellungen für ein Risikoreporting auf dem Plakat notieren. Überwiegend genannt wurde, dass das Reporting an das Direktorium gehen soll und dass nur relevante Risiken berichtet werden sollen. Relevante Risiken sind Risiken, die in der Risikomatrix zumindest im orangen Bereich lokalisiert sind. Zu den wichtigsten Risiken sollen aber zusätzlich die Maßnahmen und Verantwortlichkeiten genannt werden. Ein regelmäßiges Berichtswesen soll sicherstellen, dass die Steuerungsmaßnahmen umgesetzt werden und das Direktorium auf dem neuesten Stand ist. Diese Vorstellungen decken sich mit den in der Literatur genannten Anforderungen und sollen zum Teil in das Risikomanagementtool mit einer Startseite und in weiterer Folge bei der Implementierung in das Berichtswesen integriert werden.<sup>123</sup>

## **4.8 Konzeption des Risikomanagementprozesses**

Mit den Ergebnissen des Workshops kann nun der Risikomanagementprozess für die Kooperationspartnerin definiert und beschrieben werden. Der Risikomanagementprozess besteht aus vier Prozessschritten, welche der Reihe nach durchlaufen werden. Die Risikoidentifikation, Risikobewertung und Risikosteuerung werden in einem Risikomanagementworkshop in der Organisation für die einzelnen Management- und Kernprozesse durchlaufen. Die Risikoüberwachung wird zentral durch den\*die Risikomanager\*in gesteuert und aufbereitet.

### **4.8.1 Rahmenbedingungen für den Risikomanagementprozess**

Die Rahmenbedingungen für die Durchführung des Risikomanagementprozesses sind zu definieren. Dies beinhaltet die Festlegung, worauf sich ein Durchlauf eines Risikomanagementworkshops bezieht und wer bei der Durchführung des Risikomanagementprozesses teilnehmen soll. Der Risikomanagementworkshop wird in der Organisation mehrmals für alle identifizierten Prozesse in der Organisation durchlaufen.

Der Durchlauf eines Risikomanagementworkshops, bei dem die Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und ein Teil der Risikoüberwachung durchgeführt wird, wird sich immer auf einen Managementprozess oder auf einen oder mehrere thematisch zusammenpassende Kernprozesse beziehen. Der zweite Teil der Risikoüberwachung findet für alle Prozesse gesammelt und unabhängig von diesen Durchläufen statt.

---

<sup>122</sup> S. Anhang 1: Protokoll des Workshops zum Risikomanagementprozess, S. 99 ff.

<sup>123</sup> S. Anhang 1: Protokoll des Workshops zum Risikomanagementprozess, S. 99.



Wer bei den Risikoworkshops für die jeweiligen Prozesse teilnimmt, wurde im Workshop zur Klärung der Fragestellungen im Risikomanagementprozess, besprochen. Es ist hier sinnvoll, die Empfehlungen für die Managementprozesse anders als in den Kernprozessen zu gestalten. Neben dem\*der Risikomanager\*in, der\*die bei jedem Risikomanagementworkshop als Moderator\*in tätig ist, ist bei den Kernprozessen von Nöten, dass der\*die Prozesseigner\*in, die Abteilungsleitung, wenn diese nicht der\*die Prozesseigner\*in ist, aber auch Mitarbeiter\*innen, die am Prozess beteiligt sind, am Workshop teilnehmen. Bei Prozessen, deren potenzielle Risiken von der obersten Leitung als kritisch eingestuft werden, soll das zuständige Direktoriumsmitglied teilnehmen. Mit diesen Vorherkehrungen kann eine möglichst breite Risikoidentifikation gewährleistet werden und eine adäquate Wissensbasis für die Risikobewertung geschaffen werden. Bei den Managementprozessen ist die Definition etwas schwieriger, da an diesen Prozessen oftmals mehrere Abteilungen beteiligt sind. Hier sollen neben dem\*der Risikoeigner\*in und einigen Mitarbeiter\*innen auch mehrere Abteilungsleitungen, die vom Managementprozess betroffen sind, teilnehmen. Bei Prozessen mit potenziell kritischen Risiken ist, wie auch im Kernprozess, das verantwortliche Direktoriumsmitglied miteinzubeziehen.

Wer die Verantwortlichkeiten für die identifizierten Risiken und Steuerungsmaßnahmen übernimmt, ist bei Kernprozessen und Managementprozessen unterschiedlich. Wobei bei Kernprozessen immer die zuständige Abteilungsleitung der\*die Prozesseigner\*in ist, ist es bei Managementprozessen, die abteilungsübergreifend laufen, zumeist eine nicht-operativ tätige Kraft. Somit können bei Managementprozessen die Verantwortlichkeiten von der Prozessebene abweichen. Der Grund dafür ist, dass die Prozesseigner\*innen bei der Umsetzung der Steuerungsmaßnahmen und bei der Überprüfung der Risiken keinen direkten Einfluss haben und die Verantwortlichkeit somit auf andere, in den jeweiligen Abteilungen tätigen Personen, übergehen muss.

#### **4.8.2 Durchführung der Risikoidentifikation**

Der erste Prozessschritt findet im Risikomanagementworkshop statt. Noch vor Start des Risikomanagementworkshops werden an Mitarbeiter\*innen, die nicht am Workshop teilnehmen, Zettel verteilt, bei denen diese bereits Risiken für den zu analysierenden Prozess aufschreiben können. Diese gesammelten Risiken werden dann gemeinsam mit den Risiken, die im Workshop erarbeitet werden, analysiert.

Zu Beginn des Risikomanagementworkshops findet die Risikoidentifikation statt. Die dafür verwendete Methode nennt sich „Brainwriting erweitert“. Folgende Vorgehensweise wird für diesen Prozessschritt definiert:

Den Teilnehmer\*innen werden Zettel ausgeteilt, auf denen sie ohne Einfluss der anderen ihre Ideen zu potenziellen Risiken des zu analysierenden Prozesses verfassen sollen. Nachdem

dieser Schritt abgeschlossen wurde, werden die Zettel eingesammelt, vermischt und jede\*r Teilnehmer\*in einer der Zettel, jedoch nicht der eigene, wieder vorgelegt. Die bereits gefundenen Risiken sollen dazu anregen, den Gedankenhorizont zu erweitern und gegebenenfalls noch neue, von einem selbst noch nicht niedergeschriebene, Risiken zu identifizieren. Ist dieser Schritt abgeschlossen, werden die Zettel eingesammelt. Nun kommen auch die Zettel von den Mitarbeiter\*innen, die nicht am Risikomanagementworkshop teilnehmen, hinzu. In einem weiteren Schritt werden die identifizierten Risiken gemeinsam strukturiert, überarbeitet, gruppiert und zuletzt im Anwendungstool erfasst.

Bei der Gruppierung der Risiken ist für jedes Risiko eine definierte Risikogruppe zu wählen. Diese gliedern sich in die folgenden fünf Gruppen:

- Finanzielle Risiken
- Personelle Risiken
- Operationale Risiken
- Kundenrisiken
- Compliance Risiken

Sollte sich im Zuge der Implementierung des Risikomanagementprozesses der Bedarf für weitere Risikogruppen ergeben, können diese noch zusätzlich aufgenommen werden.

Nachdem die Risiken im Anwendungstool mit einer Risikobezeichnung, einer Risikobeschreibung, der Risikogruppe und, wenn nötig, einem Kommentar notiert worden sind, wurde die Basis geschaffen, um folgend die Risikobewertung durchzuführen.

### **4.8.3 Durchführung der Risikobewertung**

Die Risiken, welche zuvor bearbeitet, strukturiert und folgend niedergeschrieben wurden, werden in einem weiteren Schritt bewertet. Wie im Workshop vom 28.11.2022 definiert, ist die Bewertung mittels Gefährdungsanalyse für die Organisation vorteilhaft, weil im Risikomanagementprozess-Workshop alle angestellten Personen, die für eine Bewertung von Relevanz sind, teilnehmen. Mit den verschiedenen Sichtweisen, wie von Führungskräften, Mitarbeiter\*innen und im Bedarfsfall vom zuständigen Direktoriumsmitglied, kann eine fundierte Bewertung vonstattengehen. Bei der Gefährdungsanalyse werden die Faktoren Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung des Fehlers eingeschätzt und damit in eine Risikostufe, welche für die Risikosteuerung benötigt wird, kategorisiert.

Die Bewertung dieser Faktoren wird mit den Zahlen eins bis fünf vorgenommen. Dies ist für die Organisation eine sinnvolle Vorgehensweise, da diese bisher noch keine fundierte Risikobewertung aufweist und bei der Bewertung überwiegend Angestellte mitwirken, die keine fundierte betriebswirtschaftliche Ausbildung haben. Das Notensystem wird in der Organisation bereits seit

Jahren angewandt und damit soll die Bewertung für die Teilnehmer\*innen so einfach wie möglich gestaltet werden. Um die Risikobewertung weiter zu vereinfachen, wurde für die Kooperationspartnerin eine verbale Einschätzung zu den jeweiligen Faktoren definiert.

### Definition der Eintrittswahrscheinlichkeit

Die Definition der fünf verschiedenen Stufen der Eintrittswahrscheinlichkeit wurde in Anlehnung an die ÖNORM D 4902-2:2021 vorgenommen und kann anhand der Tabelle 3 abgelesen werden:

Faktor Eintrittswahrscheinlichkeit	Stufe	Häufigkeit	Wahrscheinlichkeit
1	unwahrscheinlich	Weniger als einmal in 3 Jahren	bis 15%
2	sehr selten	Einmal in 3 Jahren	bis 30%
3	selten, aber möglich	Einmal pro Jahr	bis 50%
4	gelegentlich, aber zu erwarten	Einmal pro Quartal	bis 84,99%
5	fast gewiss	Zumindest einmal pro Monat	ab 85%

**Tabelle 3:** Bewertungstabelle Eintrittswahrscheinlichkeit  
Quelle: in Anlehnung an ÖNORM D 4902-2:2021, Anhang A.

Bei der Erarbeitung der Tabelle wurden die Stufen anhand des Schulnotensystems ausgearbeitet und wie das Schulnotensystem definiert. Je höher der Faktor, desto wahrscheinlicher der Eintritt des Risikos. Bei der Erstellung der Tabelle wurde sich an der ÖNORM D 4902-2:2021 orientiert und in Anlehnung daran eine Tabelle erstellt. Beim Faktor 1 wird die Eintrittswahrscheinlichkeit als unwahrscheinlich eingeschätzt. Um dies besser einteilen zu können, wird eine Häufigkeit von seltener als alle drei Jahre angegeben. Dies entspricht einer Wahrscheinlichkeit von bis zu 15%. Faktor 2 ergibt eine Wahrscheinlichkeit von bis zu 30% und eine Eintrittshäufigkeit von einmal in drei Jahren. Dies wird als selten klassifiziert. Bis zu 50% Eintrittswahrscheinlichkeit wird im Faktor 3 festgelegt, mit einer Einschätzung von selten, aber möglichem Eintritt mit einmal pro Jahr. Ein quartalsweiser Eintritt eines Risikos ist als gelegentlich, aber zu erwarten zu klassifizieren. Die Eintrittswahrscheinlichkeit beträgt hier bis zu 84,99% und wird mit dem Faktor 4 beschrieben. Der höchstmögliche Faktor 5 ist, mit einer Häufigkeit von zumindest einmal im Monat und somit einer Wahrscheinlichkeit ab 85%, mit einer verbalen Erläuterung „fast gewiss“ zu vergeben. Mit der Definition von Stufen, Häufigkeiten und Wahrscheinlichkeiten sollen den Bewerter\*innen verschiedene Möglichkeiten, um den richtigen Faktor zu wählen, geboten werden.

## Definition der Auswirkung des Fehlers

Bei der Einschätzung der Auswirkung des Fehlers wurde bewusst auf eine Einschätzung der Schadenshöhe verzichtet, da diese Tabelle universal für jeden Prozess in jeder Abteilung der Kooperationspartnerin angewandt werden soll. Ein dadurch noch nicht errechenbarer potenzieller Erwartungswert und somit keine mögliche Angabe zu einem Bruttoisiko, ist dem Reifegrad des Risikomanagements in der Organisation angemessen. Nach Einführung des Risikomanagementprozesses und Akzeptanz in der Organisation, kann über eine Steigerung des Reifegrads nachgedacht werden. Eine qualitative verbale Hilfe soll jedoch die eine Qualität der Risikobewertung erhöhen. In der Tabelle 4 ist die Hilfestellung um die Auswirkung, sollte das Risiko eintreten, einschätzen zu können:

Faktor Auswirkung	Stufe	Interpretation
1	unbedeutend	Das Risiko ist angesichts der Größe der Organisation zu vernachlässigen. Kein dauernder Reputationsschaden
2	gering	Schadensfolgen sind begrenzt und können aus dem Cashflow finanziert werden. Die Reputation ist kurzfristig wiederherstellbar.
3	spürbar	Das Jahresergebnis fällt deutlich geringer aus als geplant. Reputationsschaden ist über Monate spürbar.
4	kritisch	Das finanzielle Ergebnis wird nachhaltig beeinflusst. Reputationsschäden sind schwer zu beseitigen.
5	katastrophal	Die Existenz der Organisation ist bedroht und das Eigenkapital zum Großteil verzehrt. Reputationsschäden sind kaum korrigierbar.

**Tabelle 4:** Bewertungstabelle Auswirkung des Fehlers  
Quelle: ÖNORM D 4902-2:2021, Anhang A (leicht modifiziert).

Wie bei der Eintrittswahrscheinlichkeit wurde eine fünfstufige Skala mit mehreren Stufen definiert. Um Risiken leichter in diese Stufen einordnen zu können, wurde ebenfalls eine Interpretation dieser Stufen, angelehnt an den Vorschlag der ÖNORM D 4902-2:2021 im Anhang A, verfasst. Bei der Vergabe des Faktors 1 ist die Auswirkung für die Organisation unbedeutend und das Risiko ist zu vernachlässigen. Die Stufe 2, welche eine geringe Auswirkung darstellt, setzt voraus, dass die Kosten des Eintritts des Risikos durch den laufenden Cashflow finanziert werden können und bezogen auf die Reputation, diese schnell wiederhergestellt werden kann. Bei einer

Auswirkung des Fehlers mit dem Faktor 3 sind die Auswirkungen spürbar und das geplante Jahresergebnis wird dadurch merklich beeinflusst. Berichtigungen von Reputationsschäden dauern meist mehrere Monate. Der Faktor 4, mit einer Einschätzung von „kritisch“, setzt eine nachhaltige Beeinflussung der finanziellen Ergebnisse voraus. Dem hinzuzufügen ist, dass Reputationsschäden schwer zu beseitigen sind. Der Maximalwert 5 ist für Risiken anzuwenden, bei denen die Auswirkung als katastrophal eingeschätzt werden. Bei Eintritt dieser Risiken ist die Existenz der Organisation bedroht und Reputationsschäden sind so enorm, dass diese kaum mehr korrigierbar sind.

Mithilfe dieser Tabellen ist in der Risikobewertung für jedes einzelne Risiko die Vergabe der Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkung des Fehlers vorzunehmen. Daraus errechnet sich eine Risikostufe, welche als Basis für die Risikosteuerung dient. Diese wird in einer Risikomatrix, die in der Abbildung 11 erkennbar ist, dargestellt.



**Abbildung 11:** Risikomatrix angepasst an die Kooperationspartnerin  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Risikomatrix zeigt, dass Risiken, welche unter der orangen Linie liegen, als vertretbare Risiken klassifiziert werden. Diese Risiken werden nicht als Kernrisiken klassifiziert. Als bedingt vertretbare Risiken werden Risiken bezeichnet, welche zwischen der orangen und der roten Linie liegen. Diese Risiken werden wie Risiken, die als nicht vertretbare Risiken über der roten Linie liegen, als Kernrisiken klassifiziert.

#### 4.8.4 Durchführung der Risikosteuerung

Um die Risikosteuerung durchführen zu können, ist die zuvor berechnete Risikostufe zu beachten. Anhand dieser Stufen errechnet sich, ob eine Steuerung des jeweiligen Risikos nötig ist oder ob das Risiko akzeptiert werden kann.

Für Risiken, die als vertretbare Risiken klassifiziert werden, ist keine Steuerungsmaßnahme zu setzen. Der Grund dafür ist, dass hierbei die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkung des Fehlers gering sind und das Risiko kann akzeptiert werden. Risiken, welche zwischen der orangen Linie und der roten Linie liegen, sind, wie bereits erwähnt, bedingt vertretbare Risiken. Diese Risiken weisen eine mittlere bis hohe Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung des Fehlers auf: es sind hierbei aber nicht beide Faktoren sehr hoch bewertet. Bei den bedingt vertretbaren Risiken sind Steuerungsmaßnahmen zu setzen. Steuerungsmaßnahmen sind ebenfalls für nicht vertretbare Risiken nötig. Hier sind die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadenspotenzial sehr hoch und die Risiken werden als nicht vertretbare Risiken kategorisiert.

Die Risikosteuerung mit Maßnahmensetzung findet noch im Zuge des Risikomanagementworkshops statt. Steuerungsmaßnahmen sind gesetzte Tätigkeiten, die das Risiko vermindern. Es sind für jedes Risiko, welches eine Maßnahmensetzung erfordert, Steuerungsmaßnahmen zu diskutieren und die am besten zur Organisation passende Maßnahme auszuwählen. Bei der Risikosteuerung ist zu beachten, dass, wenn eine Steuerung benötigt wird, diese die Auswirkung oder die Eintrittswahrscheinlichkeit vermindert. Ist die Risikosteuerung erfolgt, geht der Prozess in den letzten Prozessschritt, die Risikoüberwachung über, bei der Verantwortlichkeiten und Fälligkeiten definiert werden.

#### 4.8.5 Durchführung der Risikoüberwachung

Im Rahmen der Risikoüberwachung wurden zwei Schwerpunkte gesetzt. Neben der Überwachung und Kontrolle der Steuerungsmaßnahmen ist in diesem Prozessschritt das Risikoreporting angesiedelt.

Um die **Überwachung und Kontrolle der Steuerungsmaßnahmen** zu erleichtern, wird es im Anwendungstool im Tabellenblatt zur Risikosteuerung Spalten geben, die Verantwortlichkeiten und Fälligkeiten regeln. Diese Punkte werden noch im Risikomanagementworkshop definiert. Der\*die Risikomanager\*in hat für jedes Risiko mit Steuerungsmaßnahme einen Eintrag im Maßnahmentool der Organisation zu erteilen. Dort können die Verantwortlichen direkt zum Eintrag hinzugefügt werden und eine Fälligkeit eingestellt werden. Eine direkte Verknüpfung des Anwendungstools und des Maßnahmentools ist leider zum derzeitigen technischen Stand nicht möglich und der\*die Risikomanager\*in hat somit eventuelle Änderungen der Fälligkeiten im Anwendungstool und im Maßnahmentool zu aktualisieren.

Das **Risikoreporting** für die einzelnen Prozesse wird direkt im Anwendungstool bereitgestellt. Dort werden die bedingt vertretbaren und nicht vertretbaren Risiken aufgelistet und in einer Risikomatrix ansehnlich dargestellt. Zusätzlich ist sofort zu erkennen, um welche Risikogruppe es sich handelt und wie hoch die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkung des Fehlers für die jeweiligen Risiken sind. Mit quartalsweiser Aktualisierung soll ein Reporting im Zuge des monatlichen Berichtwesens, die Hauptrisiken mit Status der Maßnahmen an die oberste Leitung ausgesandt werden. Hauptrisiken sind Risiken, deren Eintritt einen bedeutenden Einfluss auf die Organisation haben können. Dieser Einfluss kann die Gefährdung der Existenz durch finanziellen Schaden bedeuten, aber auch massive Reputationsschäden können einen deutlichen Einfluss auf die Kooperationspartnerin haben. Der quartalsweise aktualisierte Risikobericht an die oberste Leitung wird erst nach Implementierung des Risikomanagementprozesses aufgebaut.

Da der Risikomanagementprozess ein repetitiver Prozess ist, ist dieser für jeden Organisationsprozess jährlich zu wiederholen, damit neue Risiken aufgenommen werden können und Steuerungsmaßnahmen bei Bedarf angepasst werden können.

#### **4.9 Konzeption des Risikomanagementhandbuchs**

Das Risikomanagementhandbuch soll für die Organisation unterstützend zur Durchführung des Risikomanagementprozesses dienen. Im Vergleich mit den in der Literatur empfohlenen Inhalten wurden nur die Inhalte in das Risikomanagementhandbuch eingebaut, welche für die Kooperationspartnerin relevant sind. Das Handbuch wurde somit in die folgenden sieben Kapitel gegliedert:<sup>124</sup>

- Risikostrategie und Ziele des Risikomanagements
- Grundsätze für die Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und -überwachung
- Begriffsdefinitionen
- Durchführung des Risikomanagementprozesses und Erläuterung der verwendeten Methoden und Instrumente
- IT-Konzept für das Risikomanagementsystem
- Prozessbeschreibung
- Geltungsbereich und Inkrafttreten

Im Kapitel eins des Risikomanagementhandbuchs werden Ziele und die Risikostrategie der Organisation definiert. Diese Punkte wurden im Workshop am 28.11.2022 gemeinsam mit den Fachkräften in der Organisation diskutiert und aus den Aussagen dieser im Risikomanagementhandbuch definiert. Im Kapitel zwei wurden generelle Grundsätze für die einzelnen Phasen im Risikomanagementprozess niedergeschrieben. In Aufzählungspunkten wurde definiert, warum

---

<sup>124</sup> S. Anhang 3: Risikomanagementhandbuch, S. 103.

die einzelnen Schritte wichtig sind und worauf dabei generell zu achten ist. Auf die risikopolitischen Grundsätze wurde verzichtet, da sich die Einstellung zum Risiko der Gesamtorganisation und einer Risikotragfähigkeit erst entwickeln muss. In den Begriffsdefinitionen, dem Kapitel drei, wurden die Rollen im Risikomanagementprozess erläutert, damit jede\*r betroffene Angestellte die Rollenbeschreibungen und deren Aufgaben nachlesen kann. Diese Definition ist wichtig, um die Aufgabenbereiche der einzelnen Rollen abgrenzen zu können.

Im Kapitel vier, der Durchführung des Risikomanagementprozesses und Erläuterung der verwendeten Methoden und Instrumente, wurden von der Autorin einige der in der Literatur für Risikomanagementhandbücher empfohlenen Kapitel zusammengefasst, um einen Anwendungsleitfaden darstellen zu können. Unter anderem befinden sich in diesem Kapitel die empfohlenen Erläuterungen zur Definition des Risikomanagementprozesses und der Methoden und Instrumente, aber auch die Dokumentation von Risikoverantwortlichen, Maßnahmen und die Erläuterung des Berichtsrhythmus.

Somit wird im Kapitel vier der Risikomanagementprozess definiert und eine Beschreibung zur Durchführung der Methoden und Instrumente, der Risikokategorien und die Dokumentation der Maßnahmen und Verantwortlichen können in diesem Kapitel nachgelesen werden. Die Besonderheit in diesem Kapitel ist, dass die Abläufe der einzelnen Prozessschritte Schritt für Schritt dargestellt werden, damit der Risikomanagementprozess ohne Probleme durchlaufen werden kann. Ebenfalls können dort, für eine leichtere Risikobewertung, die Bewertungstabellen aufgerufen werden. In der Abbildung 12 ist die Schrittanleitung für die Risikobewertung, als Beispiel für die Prozessschritte, dargestellt. Die Anleitung soll kurz und übersichtlich die verschiedenen Schritte des jeweiligen Prozessschrittes aufzeigen, damit dieser im Risikomanagementworkshop leicht durchzuführen ist.

#### Vergabe der Eintrittswahrscheinlichkeit für spezifisches Risiko

- Eintrittswahrscheinlichkeit zwischen 1 bis 5 vergeben und im Anwendungstool eintragen
- Orientierung an der Bewertungstabelle für die Eintrittswahrscheinlichkeit

#### Vergabe des Faktors für die Auswirkung des Fehlers für spezifisches Risiko

- Auswirkung des Fehlers zwischen 1 bis 5 vergeben und im Anwendungstool eintragen
- Orientierung an der Bewertungstabelle für die Auswirkung des Fehlers

#### Wiederholen für alle identifizierten Risiken

- Die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung des Fehlers für jedes Risiko wiederholen

**Abbildung 12:** Auszug aus dem Risikomanagementhandbuch zur Risikobewertung  
Quelle: eigene Darstellung.

Als Schritt eins hat die Vergabe der Eintrittswahrscheinlichkeit für das erste Risiko und die Eingabe dessen im Anwendungstool, welches im Folgenden näher erläutert wird, zu erfolgen. Hierbei ist mit Hilfe der Bewertungstabelle eine Zahl von eins bis fünf zu vergeben. Ist dies



erledigt, ist in weiterer Folge im zweiten Schritt die Auswirkung des Fehlers einzuschätzen. Auch hier haben sich die Workshopteilnehmer\*innen an der Bewertungstabelle zu orientieren. Je nach Auswirkung ist ebenfalls ein Faktor von eins bis fünf zu vergeben. Ist diese Vorgangsweise für das erste Risiko erfolgt, sind in weiterer Folge die anderen identifizierten Risiken nach dieser Vorgehensweise zu bewerten.

Die Schrittanleitungen der anderen Prozessschritte sind nach dem gleichen Prinzip aufgebaut und können im Anhang, im Risikomanagementhandbuch, nachgelesen werden.<sup>125</sup>

Das Kapitel fünf beschäftigt sich mit dem, gesondert für den Risikomanagementprozess erstellten, Excel-Tool. Zur erleichterten Anwendung werden dort die einzelnen Tabellenblätter näher erläutert und genau erklärt, wo Eingaben zu tätigen sind.<sup>126</sup>

Die Prozessbeschreibung, welche in der Organisation für jeden Prozess ausgefüllt werden muss, wurde im Kapitel sechs eingefügt.<sup>127</sup> Hier wurden alle Punkte, die vor der Implementierung ausgefüllt werden können, eingetragen. Bei der Implementierung müssen dann die noch offenen Themen definiert werden und dem folgend kann die Prozessbeschreibung, die im Moment im Microsoft Word verfasst wurde, in das Prozessmanagementsystem der Organisation übernommen werden. Die Prozessbeschreibung, welche dann künftig von allen Angestellten im System aufgerufen werden kann, verweist auf das Risikomanagementhandbuch. Für die Beteiligten ist es somit von Vorteil beides in einem Dokument finden zu können.

Das letzte Kapitel definiert den Geltungsbereich und das Inkrafttreten des Handbuchs in der Organisation. Bei der Implementierung tritt das Handbuch in Kraft und gilt dann für alle Kern- und Managementprozesse in der Organisation.

Das Risikomanagementhandbuch wird im Zuge der Implementierung in den Dokumenten, für jeden Angestellten ersichtlich, zur Verfügung gestellt und somit kann jede\*r Beteiligte\*r jederzeit dort nachlesen.

---

<sup>125</sup> S. Anhang 3: Risikomanagementhandbuch, S. 107 ff.

<sup>126</sup> S. Anhang 3: Risikomanagementhandbuch, S. 110 ff.

<sup>127</sup> S. Anhang 3: Risikomanagementhandbuch, S. 114 ff.

## 5 Konzeption des Risikomanagementtools

Um den Risikomanagementprozess dokumentieren zu können, wurde ein Risikomanagementtool, in der Arbeit auch als Anwendungstool bezeichnet, in Microsoft Excel erstellt. Der gesamte Risikomanagementprozess wird in diesem Anwendungstool begleitet und soll bei der Durchführung des Prozesses unterstützend wirken. Das Anwendungstool wurde so aufgebaut, dass der gesamte Prozess im Tool abgebildet ist und keine weitere Integration, mit Ausnahme der Eingabe der Steuerungsmaßnahmen in das organisationsinterne Maßnahmentool, in andere Systeme nötig ist. Für jeden Organisationsprozess, der im Zuge des Risikomanagements analysiert wird, ist zur besseren Übersichtlichkeit eine eigene Excel-Datei zu verwenden.

### 5.1 Erläuterung des Aufbaus

Beim Aufbau des Risikomanagementtools wurde darauf geachtet, das Anwendungstool in so viele Tabellenblätter wie nötig zu unterteilen. Dabei sollte aber darauf geachtet werden, dass das Tool nicht zu umfangreich wird und durch eine geringe Anzahl an Tabellenblätter übersichtlich und verständlich bleibt. Aus diesem Grund wurde das Risikomanagementtool in die folgenden sechs Tabellenblätter unterteilt:

- Deckblatt
- Analyse
- Risikoidentifikation
- Risikobewertung
- Risikosteuerung und -überwachung
- Bewertungstabelle

Beim erstmaligen Öffnen der Datei wird das Deckblatt geöffnet. Dies ist somit das erste Tabellenblatt, welches von den Anwender\*innen bedient wird. Von diesem Tabellenblatt aus kann dann in weiterer Folge zu den anderen Tabellenblättern, die man zur Durchführung des Risikomanagementprozesses benötigt, gesprungen werden.

Die Tabellenblätter für die Durchführung der vier verschiedenen Risikomanagementschritte sind in drei verschiedene Tabellenblätter unterteilt. Es wurde je ein Tabellenblatt für die Risikoidentifikation und Risikobewertung erstellt. Die Risikosteuerung und die Risikoüberwachung werden für eine bessere Übersicht in einem gemeinsamen Tabellenblatt dargestellt. Bei der Durchführung des Risikomanagementprozesses sind die Tabellenblätter der Reihe nach zu bearbeiten. Nur wenn ein Prozessschritt abgeschlossen und im Anwendungstool dokumentiert ist, kann mit dem nächsten Prozessschritt begonnen werden. Um die für die Risikobewertung erstellten Bewertungskriterien im Anwendungstool einsehen zu können, gibt es ein Tabellenblatt, in

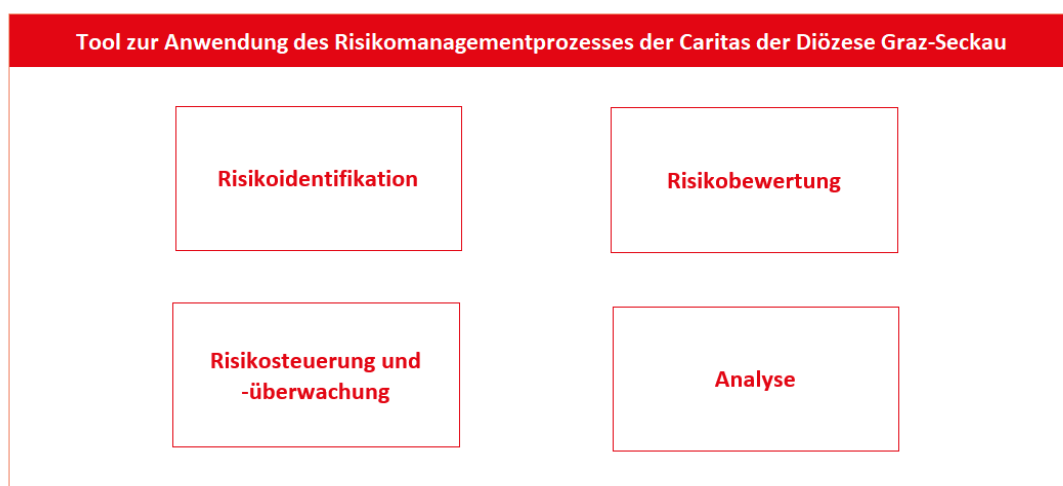
dem die Definitionen der Bewertungskriterien, Eintrittswahrscheinlichkeit und Ausmaß des Fehlers dargestellt sind. Im Tabellenblatt „Risikobewertung“ besteht die Möglichkeit, direkt zu den Bewertungskriterien zu springen, um sich die Kriterien bei der Bewertung noch einmal ansehen zu können. Im Tabellenblatt „Analyse“ findet sich das Analysetool für den jeweiligen analysierten Prozess, welches sich nach Bearbeitung der anderen Tabellenblätter und der Aktualisierung der Pivot-Tabelle automatisch berechnet.<sup>128</sup>

## 5.2 Handlungsanleitung des Tools

In diesem Teil wird die Anwendung der einzelnen Tabellenblätter genauer erläutert, um aufzuzeigen, wie die Handhabung des Anwendungstools im Zuge der Risikomanagementworkshops bei der Kooperationspartnerin ablaufen soll. Die Anwendung des Risikomanagementtools findet während des Risikomanagementworkshops statt und soll unterstützend dazu beitragen, koordiniert durch den Risikomanagementprozess zu führen und die Ergebnisse des Workshops strukturiert zu dokumentieren.

### Anwendung des Tabellenblatts „Deckblatt“

Wie bereits zuvor erwähnt, öffnet sich beim erstmaligen Öffnen der Datei das Deckblatt des Risikomanagementtools. Nach dem Öffnen der Datei sind alle Inhalte zu aktivieren, damit die in der Arbeitsmappe verwendeten Makros aktiviert werden, nur so kann die optimale Verwendung des Anwendungstools gewährleistet werden. In diesem Tabellenblatt findet sich das Navigationsfeld zu den einzelnen Tabellenblättern, die für die Durchführung des Risikomanagementprozesses benötigt werden. Ein Ausschnitt des Deckblatts ist in der Abbildung 13 zu erkennen. Es ist möglich zur Risikoidentifikation, zur Risikobewertung, der Risikosteuerung und -überwachung sowie zur Analyse zu navigieren.



**Abbildung 13:** Deckblatt im Risikomanagementtool  
Quelle: eigene Darstellung.

<sup>128</sup> S. Anhang 4: Risikomanagementtool und Protokoll des Risikomanagementworkshops, S. 120 ff.

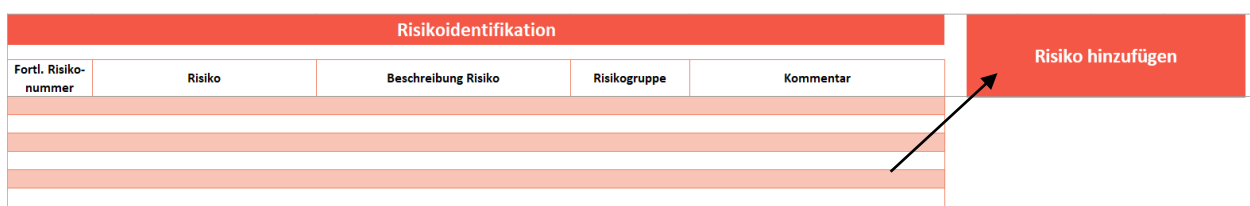
Durch verlinkte Makros kann mittels Linksklick auf die einzelnen Felder zu den jeweiligen Tabellenblättern navigiert werden. Die Anordnung zeigt, in welcher Reihenfolge die jeweiligen Tabellenblätter abzuarbeiten sind. Denn nur wenn nach den einzelnen Prozessschritten des Risikomanagementprozesses vorgegangen wird, können die jeweiligen Tabellenblätter auch optimal genutzt werden. Das heißt, dass ohne Einträge in der Risikoidentifikation kein Eintrag in der Risikobewertung möglich ist. Die Risikosteuerung und -überwachung ist ebenfalls erst nutzbar, wenn eine Risikobewertung stattgefunden hat. Zum Tabellenblatt „Analyse“ kann zum Schluss, nach Durchführung der vorhergehenden Schritte, navigiert werden, um sich die analysierten Risiken nach dem durchgeführten Risikomanagementprozess ansehen zu können.

Das Navigieren ist ebenfalls im unteren Teil der Excel-Arbeitsmappe möglich, wobei einfach auf die verschiedenen Tabellenblättern geklickt werden kann.

### Anwendung des Tabellenblatts „Risikoidentifikation“

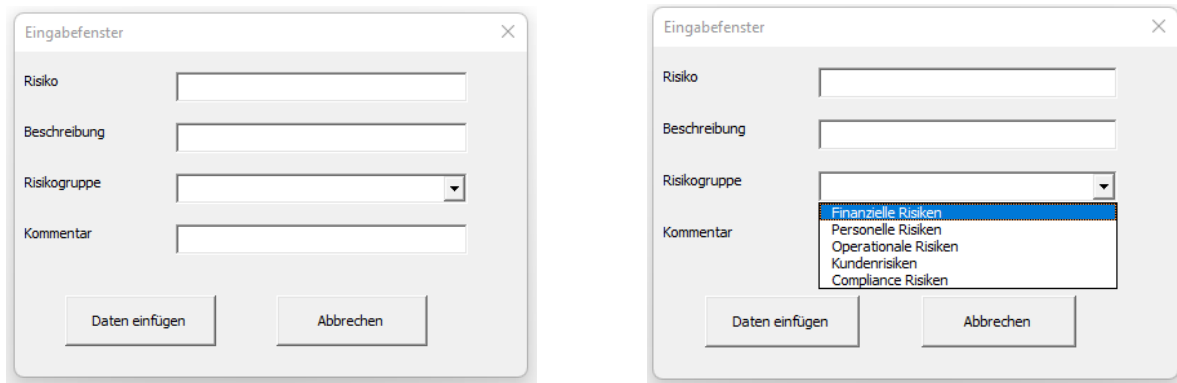
Der erste Prozessschritt im Risikomanagementprozess ist die Risikoidentifikation. Mit einem Klick auf „Risikoidentifikation“ am Deckblatt kann das Tabellenblatt direkt geöffnet werden. Bevor jedoch im Anwendungstool etwas eingetragen werden kann, müssen die Risiken identifiziert werden. Dies geschieht analog zum zuvor definierten Prozess mit der anonymen Abfrage von potenziellen Risiken im zu analysierenden Prozess bei Angestellten, welche nicht am Workshop teilnehmen, und dem erweiterten Brainstorming im Risikomanagementworkshop. Die strukturierten Ergebnisse des erweiterten Brainwritings sind in weiterer Folge die einzelnen Risiken, welche im Tabellenblatt „Risikoidentifikation“ einzugeben sind.

Mit einem Linksklick auf den Button „Risiko hinzufügen“ im oberen Bereich des Tabellenblatts, wie in der Abbildung 14 aufgezeigt, können Risiken strukturiert hinzugefügt werden.



**Abbildung 14:** Button, um Risiko hinzuzufügen  
Quelle: eigene Darstellung.

Nach einem Klick auf diesen Button öffnet sich ein Eingabefenster, in dem alle Informationen abgefragt werden, die zur Risikoidentifikation erfasst werden sollten. In der Abbildung 15 ist die grafische Darstellung dieses Eingabefensters zu erkennen.



**Abbildung 15:** Eingabefenster in der Risikoidentifikation  
Quelle: eigene Darstellung.

Im Eingabefenster wird das Risiko, welches kurz und verständlich formuliert werden soll, und eine dazugehörige Risikobeschreibung abgefragt. Zusätzlich ist zur besseren Gruppierung der Risiken eine der fünf vorgegebenen Risikogruppen zu wählen, welche mit dem Dropdown-Feld ausgewählt werden kann. Sollte es benötigt werden, kann zu einzelnen Risiken auch ein Kommentar verfasst werden. Der Kommentar ist jedoch kein Pflichtfeld für die weitere Behandlung der Risiken. Mit einem Klick auf „Daten einfügen“ werden die Daten in die Tabelle der Risikoidentifikation übertragen und automatisch eine fortlaufende Risikonummer vergeben. Wird auf „Abbrechen“ geklickt, verwirft Microsoft Excel die Eingaben im Eingabefenster. Wurden bereits mehrere identifizierte Risiken eingegeben, wird die Tabelle der Risikoidentifikation so ähnlich wie in der Abbildung 16 gezeigt aussehen.

Risikoidentifikation					Risiko hinzufügen
Fortl. Risiko- nummer	Risiko	Beschreibung Risiko	Risikogruppe	Kommentar	
1	Risiko 1	Beschreibung 1	Personelle Risiken	Kommentar zu Risiko 1	
2	Risiko 2	Beschreibung 2	Finanzielle Risiken		
3	Risiko 3	Beschreibung 3	Compliance Risiken	Kommentar zu Risiko 3	
4	Risiko 4	Beschreibung 4	Kundenrisiken	Kommentar zu Risiko 4	
5	Risiko 5	Beschreibung 5	Finanzielle Risiken		
6	Risiko 6	Beschreibung 6	Operationale Risiken		
7	Risiko 7	Beschreibung 7	Kundenrisiken		

**Abbildung 16:** Beispielhafte Darstellung des Tabellenblattes zur Risikoidentifikation  
Quelle: eigene Darstellung.

Im Tabellenblatt „Risikoidentifikation“ ist nun abschließend eine Tabelle zu sehen, welche die erfassten Risiken tabellarisch auflistet. Jedes Risiko ist einer fortlaufenden Risikonummer zugeordnet, wobei jede Nummer nur einmal vergeben werden kann. Diese Risikonummer wird automatisch vergeben. Wurde bei der Eingabe im Eingabefenster ein Fehler gemacht oder wurde es vergessen Eingaben zu tätigen, kann hier händisch mit einem Klick auf die jeweiligen Zellen noch nachgebessert und Ungereimtheiten überarbeitet werden. Es gibt ebenfalls die Möglichkeit, neue Risiken ohne den Button „Risiko hinzuzufügen“ einzugeben. Hierzu sind einfach die jeweiligen Zeilen zu befüllen. Die fortlaufende Risikonummer ist nicht händisch einzugeben, sondern

wird wieder automatisch hinzugefügt, sobald eine Risikobezeichnung unter der Spalte Risiko eingetragen wird. Die in diesem Tabellenblatt eingetragenen Risiken werden automatisch in das Tabellenblatt „Risikobewertung“ übertragen, um nach Abschluss des Prozessschrittes der Risikoidentifikation mit dem zweiten Prozessschritt, der Risikobewertung, fortfahren zu können.

### Anwendung des Tabellenblatts „Risikobewertung“

Die in der Risikoidentifikation eingegebenen Risiken werden automatisch in des Tabellenblatt der Risikobewertung übertragen. Hier ist nun die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkung des Fehlers, also das Risikopotenzial, einzutragen. Mithilfe der Bewertungstabellen sind die beiden Faktoren für jedes Risiko gesondert einzuschätzen. Die Einschätzung ist im Zuge des Risikomanagementworkshops vorzunehmen. Sind die Bewertungstabellen nicht griffbereit ausgedruckt, können durch einen einfachen Klick auf den Button „Bewertungstabelle“, welcher sich, wie in der Abbildung 17 erkennbar, im rechten oberen Bereich des Tabellenblatts befindet, die Bewertungstabellen für die Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung des Fehlers geöffnet werden.



**Abbildung 17:** Button zum Öffnen der Bewertungstabelle  
Quelle: eigene Darstellung.

In diesem zusätzlichen Tabellenblatt sind, wie in der Abbildung 18 erkennbar, die Bewertungskriterien, die im Zuge dieser Arbeit definiert wurden, noch einmal dargestellt und können somit rasch im Anwendungstool geöffnet werden.

Bewertungstabelle			
Faktor	Stufe	Häufigkeit	Wahrscheinlichkeit
1	unwahrscheinlich	Weniger als einmal in 3 Jahren	bis 15%
2	sehr selten	Einmal in 3 Jahren	bis 30%
3	selten, aber möglich	Einmal pro Jahr	bis 50%
4	gelegentlich, aber zu erwarten	Einmal pro Quartal	bis 84,99%
5	fast gewiss	zumindest einmal pro Monat	ab 85%

Faktor Auswirkung	Stufe	Interpretation
1	unbedeutend	Das Risiko ist angesichts der Größe der Organisation zu vernachlässigen. Kein dauernder Reputationsschaden.
2	gering	Schadensfolgen sind begrenzt und können aus dem Cashflow finanziert werden. Reputation ist kurzfristig wiederherstellbar.
3	spürbar	Das Jahresergebnis fällt deutlich geringer aus als geplant. Reputationsschaden ist über Monate spürbar.
4	kritisch	Das finanzielle Ergebnis wird nachhaltig beeinflusst. Reputationsschäden sind schwer zu beseitigen.
5	katastrophal	Die Existenz der Organisation ist bedroht und das Eigenkapital zum Großteil verzehrt. Reputationsschäden sind kaum korrigierbar.

zurück zur Risikobewertung

**Abbildung 18:** Tabellenblatt Bewertungstabelle  
Quelle: eigene Darstellung.

Mit einem Klick auf den Button „zurück zur Risikobewertung“ gelangt der\*die Anwender\*in wieder zurück zum Tabellenblatt der Risikobewertung und kann die Bewertung der einzelnen Risiken vornehmen. Die Tabelle der Risikobewertung verlangt die Eingabe der Faktoren für die Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung des Fehlers, wobei hier durch die verwendete fünfstellige Skala eine Eingabe von eins bis fünf erforderlich ist. Eine Eingabe einer anderen Zahl lässt das Anwendungstool nicht zu und führt zu einer Fehlermeldung. Die Eingabe der Faktoren kann mittels Dropdown-Feld, wie in der Abbildung 19 erkennbar, oder einfachem Eintippen der jeweiligen Zahl erfolgen.

Risikobewertung				
Fortl. Risiko-nummer	Risikogruppe	Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung des Fehlers
1	Personelle Risiken	Risiko 1		
2	Finanzielle Risiken	Risiko 2		
3	Compliance Risiken	Risiko 3		
4	Kundenrisiken	Risiko 4		
5	Finanzielle Risiken	Risiko 5		
6	Operationale Risiken	Risiko 6		
7	Kundenrisiken	Risiko 7		

**Bewertungstabelle**

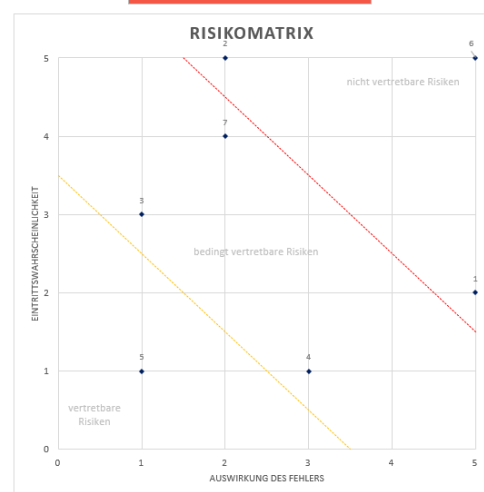


**Abbildung 19:** Eingabe der Faktoren  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Vergabe der jeweiligen Faktoren erfolgt im Risikomanagementworkshop und nachdem die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkung eines Risikos diskutiert wurden, sind diese im Anwendungstool in den dafür vorgesehenen Zellen einzugeben. Die Teilnehmer\*innen des Risikomanagementworkshops können bereits an der Risikomatrix, welche rechts neben der Tabelle positioniert ist, erkennen, wie kritisch die bewerteten Risiken einzuschätzen sind. Beispielhaft wurden in der Abbildung 20 für die Beispielsrisiken Faktoren für die Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung des Fehlers vergeben.

Risikobewertung				
Fortl. Risiko-nummer	Risikogruppe	Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung des Fehlers
1	Personelle Risiken	Risiko 1	2	5
2	Finanzielle Risiken	Risiko 2	5	2
3	Compliance Risiken	Risiko 3	3	1
4	Kundenrisiken	Risiko 4	1	3
5	Finanzielle Risiken	Risiko 5	1	1
6	Operationale Risiken	Risiko 6	5	5
7	Kundenrisiken	Risiko 7	4	2

**Bewertungstabelle**



**Abbildung 20:** Beispielhafte Darstellung des Tabellenblattes zur Risikobewertung  
Quelle: eigene Darstellung.

In der Risikomatrix wird die jeweilige fortlaufende Risikonummer angezeigt, um das jeweilige Risiko dem Punkt in der Risikomatrix zuordnen zu können. Die Nummer 1 steht somit für das Risiko 1, welches ein personelles Risiko darstellt. An der Risikomatrix ist beispielhaft erkennbar, dass das Risiko mit der Risikonummer 5 ein Risiko ist, welches vertretbar ist. Die einzelnen Linien stellen die Grenzen zum Übergang der bedingt vertretbaren und der nicht vertretbaren Risiken dar. Die Risikonummer 5 ist beispielsweise ein bedingt vertretbares Risiko, wobei das Risiko mit der Risikonummer 2 ein nicht vertretbares Risiko darstellt. Diese Risikomatrix hat hier nur informativen Zweck, da im folgenden Tabellenblatt, in der Risikosteuerung und -überwachung, die Risikostufe automatisch berechnet wird. Die in der Risikobewertung eingegebenen Daten werden, wie schon zuvor die Daten der Risikoidentifikation, automatisch in das nächste Tabellenblatt, der Risikosteuerung und -überwachung, übernommen. Somit kann nach Abschluss der Risikobewertung während des Risikomanagementworkshops direkt in den Prozessschritt der Risikosteuerung übergegangen werden.

### Anwendung des Tabellenblatts „Risikosteuerung und -überwachung“

Der Unterschied dieses Tabellenblatts zu den anderen Tabellenblättern zur Durchführung des Risikomanagementprozesses ist, dass im Tabellenblatt „Risikosteuerung und -überwachung“ zwei Prozessschritte in einem Tabellenblatt integriert wurden. Diese Vorgangsweise wurde gewählt, damit die Maßnahmen und die Verantwortlichkeiten samt Fälligkeiten auf einem Blick erkennbar sind.

#### Eingaben bezogen auf die Risikosteuerung

Wie im Vorfeld bereits angeführt wurde, funktioniert die Berechnung der Risikostufe für die Risikosteuerung automatisiert. Damit dies funktioniert, ist es nötig, dass die Risikobewertung für die einzelnen Risiken abgeschlossen ist. In der Abbildung 21 ist die automatische Berechnung der Risikostufe erkennbar.

Risikosteuerung und -überwachung								
Fortl. Risikonummer	Risikogruppe	Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung des Fehlers	Risikostufe	Maßnahmen nötig?	Steuerungsmaßnahme	
1	Personelle Risiken	Risiko 1	2	5	nicht vertretbares Risiko	Ja		
2	Finanzielle Risiken	Risiko 2	5	2	nicht vertretbares Risiko	Ja		
3	Compliance Risiken	Risiko 3	3	1	bedingt vertretbares Risiko	Ja		
4	Kundenrisiken	Risiko 4	1	3	bedingt vertretbares Risiko	Ja		
5	Finanzielle Risiken	Risiko 5	1	1	vertretbares Risiko	Nein		
6	Operationale Risiken	Risiko 6	5	5	nicht vertretbares Risiko	Ja		
7	Kundenrisiken	Risiko 7	4	2	bedingt vertretbares Risiko	Ja		

**Abbildung 21:** Darstellung der Tabelle zur Risikosteuerung  
Quelle: eigene Darstellung.

Wurden die Faktoren der Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkung des Fehlers eingetragen, zeigt das Anwendungstool automatisch die passende Risikostufe an. Bei den hinterlegten Farben der Risikostufe ist die Orientierung an der Risikomatrix in Anlehnung an eine Ampel



zu erkennen. Risiken über dem roten Strich in der Risikomatrix bedeuten nicht vertretbare Risiken und werden somit rot hinterlegt. Die orange Füllung ist ebenfalls als Strich in der Risikomatrix zu sehen und bedeutet, dass alle Risiken die über dem orangenen Strich, aber unter dem roten ist, bedingt vertretbare Risiken sind. Die Risiken, welche grün hinterlegt sind, sind die Risiken, die in der Risikomatrix unter dem orangenen Strich sind und deuten auf ein vertretbares Risiko hin. Bei nicht vertretbaren Risiken und bedingt vertretbaren Risiken ist eine Maßnahmensetzung nötig. Dies wird im Anwendungstool ebenfalls automatisch berechnet und wird unter „Maßnahmen nötig?“ mit Ja oder gegebenenfalls, wenn die Risikostufe ein vertretbares Risiko anzeigt, mit Nein befüllt.

An dieser Stelle sind die Teilnehmer\*innen des Risikomanagementworkshops am Zug, denn für jedes Risiko, für das eine Maßnahme benötigt wird, ist eine spezifische Steuerungsmaßnahmensetzung notwendig. In der Workshoprunde sind passende Steuerungsmaßnahmen zu diskutieren und diese folgend für jedes einzelne Risiko in die Spalte „Steuerungsmaßnahmen“, welche in der Abbildung 21 mit dem schwarzen Pfeil angezeigt wird, einzutragen. Nach Definition der Steuerungsmaßnahmen geht der Risikomanagementprozess in den vierten, und letzten, Prozessschritt, die Risikoüberwachung, über.

### Eingaben bezogen auf die Risikoüberwachung

Wie bereits erwähnt, ist im Zuge des Starts des letzten Prozessschrittes nicht auf ein weiteres Tabellenblatt zu wechseln. Die Spalten, welche für die Risikoüberwachung benötigt werden, finden sich, wie in der Abbildung 22 erkennbar und mit schwarzen Pfeilen verdeutlicht, direkt rechts neben der Spalte für die Steuerungsmaßnahmen.

Risikosteuerung und -überwachung							
Fortl. Risikozahl	Risikogruppe	Risiko	Risikostufe	Maßnahmen nötig?	Steuerungsmaßnahme	Verantwortlichkeit	Fällig bis
1	Personelle Risiken	Risiko 1	nicht vertretbares Risiko	Ja			
2	Finanzielle Risiken	Risiko 2	nicht vertretbares Risiko	Ja			
3	Compliance Risiken	Risiko 3	bedingt vertretbares Risiko	Ja			
4	Kundenrisiken	Risiko 4	bedingt vertretbares Risiko	Ja			
5	Finanzielle Risiken	Risiko 5	vertretbares Risiko	Nein			
6	Operationale Risiken	Risiko 6	nicht vertretbares Risiko	Ja			
7	Kundenrisiken	Risiko 7	bedingt vertretbares Risiko	Ja			

Abbildung 22: Eingabefelder zur Risikoüberwachung  
Quelle: eigene Darstellung.

Noch im Risikomanagementworkshop ist von der Workshoprunde die Verantwortlichkeit der Umsetzung der Steuerungsmaßnahme für jedes einzelne Risiko festzulegen. Ebenfalls ist zu entscheiden, bis zu welchem Zeitpunkt die jeweilige Steuerungsmaßnahme umzusetzen ist. Die festgelegte Verantwortlichkeit der Umsetzung der Steuerungsmaßnahme und die Fälligkeit der Steuerungsmaßnahme sind in den dafür vorgesehenen Spalten „Verantwortlichkeit“ und „Fälligkeit“ für jedes einzelne Risiko getrennt einzugeben.

Ist dies für alle Risiken, für die eine Steuerungsmaßnahme definiert wurde, umgesetzt, sind die Steuerungsmaßnahmen nach dem Risikomanagementworkshop von dem\*der Risikomanager\*in mit den jeweiligen Verantwortlichkeiten und Fälligkeiten in das Maßnahmentool der Kooperationspartnerin einzutragen. Wie in der Abbildung 23 erkennbar, sind eine Bezeichnung der Maßnahme und die, wie im Anwendungstool definierte, Verantwortung und Fälligkeit einzutragen. Als Auslöser, in der Abbildung 23 noch als „testauslöser“ bezeichnet, ist der Grund der Maßnahmen erfassung zu definieren und wird bei Implementierung des Risikomanagementprozesses durch „Risikomanagementdurchlauf 2023“ ersetzt.

**Abbildung 23:** Ausschnitt aus dem Maßnahmentool der Kooperationspartnerin  
Quelle: CARITAS Maßnahmentool (2023).

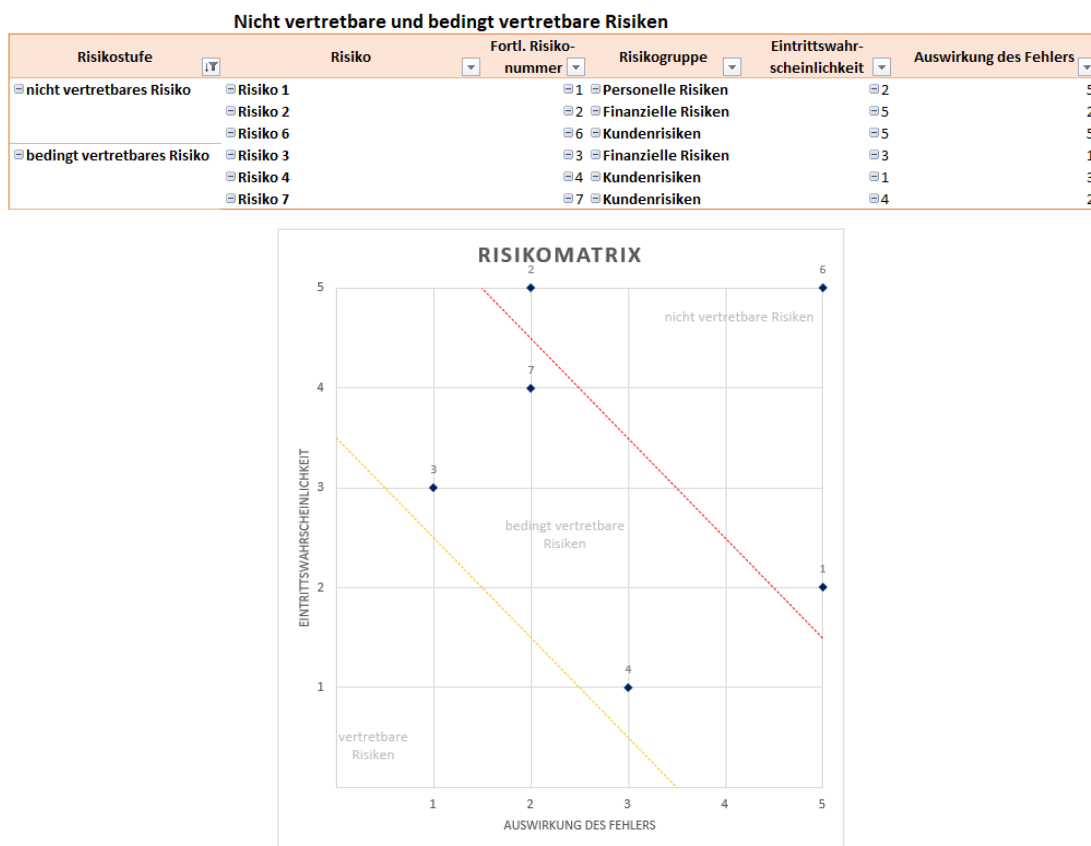
Als Maßnahmentyp ist der jeweilige Prozess, in diesem Beispiel der Prozess zur finanziellen Jahresplanung, auszuwählen, deswegen kann das Anwendungstool in weiterer Folge mit dem Maßnahmentool abgeglichen werden. Ebenfalls können Mitwirkende definiert werden, die die Maßnahme ebenfalls im Maßnahmentool einsehen können.

Die Eingabe in das Maßnahmentool bringt den Vorteil, dass die Verantwortlichen, aber auch der\*die Risikomanager\*in jederzeit den derzeitigen Stand der Umsetzung einsehen können und automatische Erinnerungen gesendet werden, wenn sich das Fälligkeitsdatum nähert. Zusätzlich haben die Verantwortlichen die Steuerungsmaßnahme dort auch anzunehmen, deswegen wird zusätzlich dokumentiert, dass die Verantwortlichen von den Steuerungsmaßnahmen Kenntnis erlangt haben.

## Anwendung des Tabellenblatts „Analyse“

Das Analyse-Tabellenblatt im Anwendungstool ist dazu geeignet, sich in einer Übersicht die bedingt vertretbaren und nicht vertretbaren Risiken des analysierten Prozesses mit dazugehöriger Risikomatrix ansehen zu können. Dies ersetzt jedoch nicht das Risikoreporting an die Leitungsorgane. Das Analysetool ist nur nutzbar, wenn der Risikomanagementprozess bereits fertig durchgeführt wurde. Um das Tabellenblatt auf den aktuellen Stand zu bringen, ist die Pivot-Tabelle neu zu aktualisieren. Die Risikomatrix aktualisiert sich in Zuge dessen automatisch. In der Abbildung 24 ist ein Ausschnitt, wie das Analysetool nach der Durchführung des Risikomanagementprozesses aussehen kann, zu erkennen.

Zu analysierender Prozess: **Beispielprozess**



**Abbildung 24:** Ausschnitt aus dem Analysetool  
Quelle: eigene Darstellung.

In einer Tabelle werden die Risiken in nicht vertretbare Risiken und bedingt vertretbare Risiken untergliedert. Auf die vertretbaren Risiken wird mangels spürbaren Effekts auf die Organisation im Analysetool verzichtet. Die Risiken werden mit ihrer fortlaufenden Nummer, um diese in der Risikomatrix wiederzuerkennen, dargestellt. Um einen Überblick über die Risiken in den Risikogruppen zu bekommen, sind diese ebenfalls in der Tabelle dargestellt. Damit nicht zu dem Tabellenblatt Risikosteuerung und -überwachung gesprungen werden muss, um die Relevanz

der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung des Fehlers zu sehen, wurden diese Werte in die Tabelle integriert.

Die Risikomatrix ist gleich aufgebaut wie die Matrix im Tabellenblatt „Risikobewertung“. Unterschied zu dieser ist jedoch, dass wie in der Tabelle auf die vertretbaren Risiken verzichtet wird. Mit diesen beiden Darstellungen kann der\*die Risikomanager\*in auf einem Blick die relevanten Risiken, deren Steuerung beobachtet werden muss, erkennen.

Wie bereits erwähnt, ersetzt dieses Analysetool nicht das Risikoreporting an die oberste Leitung. Dieses Reporting wird gesondert in den Monatskennzahlen, mit quartalsweiser Aktualisierung, von der verantwortlichen Person für Risikomanagement aufbereitet. Die Konzeption dieses Reportings erfolgt im Zuge der Implementierung des Risikomanagementprozesses in die Organisation nach Abschluss dieser Arbeit.

## 6 Umsetzungsbeispiel anhand eines Finanz-Prozesses

Grundsätzlich ist der Risikomanagementprozess auf jeden in der Organisation existierenden Prozess anwendbar. Um die Umsetzung anhand eines Prozesses aufzuzeigen, wird der Prozess „Kassa – Handkassen abwickeln“, im Folgenden auch Kassaprozess genannt, den Risikomanagementprozess durchlaufen. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus einem Prozessdurchlauf bei einem Testlauf bei der Kooperationspartnerin aufgezeigt. Dieses Kapitel beschäftigt sich somit hauptsächlich mit den Erkenntnissen und Ergebnissen des Risikomanagementworkshops bezogen auf den Kassaprozess bei der Kooperationspartnerin. Es werden die identifizierten Risiken mit deren Bewertungen und die Steuerungsmaßnahmen genauer erläutert, bevor eine allgemeine Handlungsempfehlung aus den Learnings des Umsetzungsbeispiels für die Organisation gegeben wird.

### 6.1 Erläuterung des Kassaprozesses

Wie bereits erläutert, werden die Risiken des Kassaprozesses im Zuge des Risikomanagementprozesses erarbeitet und im Risikomanagementprozess behandelt. Um den Leser\*innen die Möglichkeit zu geben, zu verstehen, wie der Kassaprozess in der Organisation abläuft, wird dieser vor Präsentation der Ergebnisse anhand der einzelnen Prozessschritte kurz erläutert. Bisher wurden bei der Kooperationspartnerin noch keine Risiken dieses Prozesses definiert.

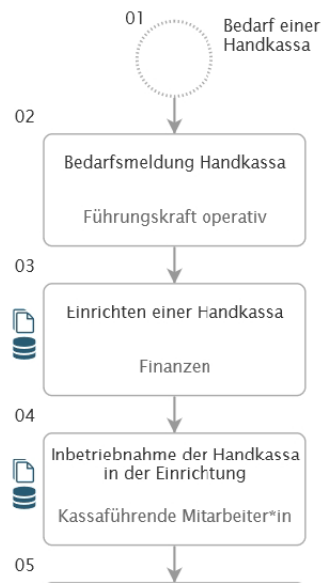
Der Kassaprozess zählt zu den Managementprozessen, also den Prozessen, die im Hintergrund laufen und nicht direkt mit der operativen Leistungserbringung verwickelt sind. Unter dem Überbegriff „Finanzen managen“ findet sich neben den Prozessen für die Erwartungsrechnung, der Monats- und Quartalsabschlüsse und der Abwicklung von Eingangsrechnungen auch der Kassaprozess namens „Kassa - Handkassen abwickeln“.<sup>129</sup> In diesem Prozess geht es um die Vorgehensweise, wie die Erfassung und Verbuchung von Handkassen in der Caritas zu erfolgen hat. Die Ziele dieses Prozesses bestehen darin, dass ein sicherer und verantwortungsvoller Umgang mit Bargeld und den Belegen geschaffen wird sowie der Sicherstellung, dass Kasabewegungen tagesaktuell erfasst werden. Der Kassaprozess besteht aus elf Schritten, welcher die Bedarfsmeldung über die Inbetriebnahme und das Führen der Kassa bis zum Abschließen im Jahresabschluss und das Auflösen der Handkassa beinhaltet.<sup>130</sup> Die einzelnen Prozessschritte des Kassaprozesses werden im Folgenden kurz erläutert und dabei die Vorgangsweise aus der Prozessbeschreibung des Kassaprozesses abgeleitet, um bei der Erläuterung der einzelnen Prozessschritte das Verständnis der Leser\*innen zu fördern.

---

<sup>129</sup> Vgl. CARITAS Prozesslandkarte (2023).

<sup>130</sup> S. Anhang 2: Caritas der Diözese Graz-Seckau - Kassaprozess 2023, S. 102.

## Prozessschritte 1-4



**Abbildung 25:** Teil 1 des Kassaprozesses  
Quelle: CARITAS Kassaprozess (2023).

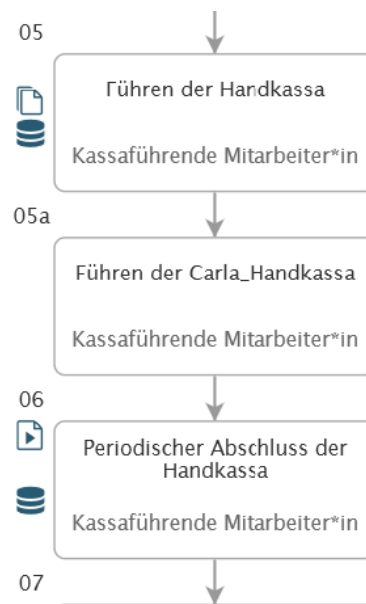
Wie in der Abbildung 25 zu erkennen ist, startet der Kassaprozess mit der Feststellung, dass ein Bedarf einer Handkassa in einer Einrichtung gegeben ist und geht dann direkt über in den Prozessschritt zwei, der Bedarfsmeldung der Handkassa. Hierbei ist eine schriftliche Anfrage der operativen Führungskraft an die Servicestelle Finanzen zu stellen. Im Prozessschritt 3 „Einrichten der Handkassa“ genehmigt die Leitung der Servicestelle Finanzen das Einrichten der jeweiligen angefragten Handkassa. Ist dies erfolgt, wird von den Mitarbeiter\*innen in der Servicestelle Finanzen ein Sachkonto bzw. Kassenkonto im Buchhaltungsprogramm Ramsauer & Stürmer 2 (RS2) angelegt, die notwendigen Leistungsstellen freigegeben und die jeweiligen Berechtigungen in RS2 und im Berechtigungsprogramm der Kooperationspartnerin vergeben, damit die verantwortlichen Personen Zugriff darauf bekommen. Dabei ist darauf zu achten, dass sichergestellt wird, dass bei Ausfällen, wie Krankheit und Urlaub, eine Kassaführung weiterhin möglich ist, aber die Anzahl der Zugänge trotzdem auf das Nötigste beschränkt werden.<sup>131</sup>

Ist die Handkassa eingerichtet, ist diese in der jeweiligen Einrichtung in Betrieb zu nehmen. Dies erfolgt im Prozessschritt 4 und beinhaltet die Schulung der kassaführenden Personen und die Bereitstellung der erforderlichen Unterlagen durch die Servicestelle Finanzen, wie zum Beispiel Kassabelege, Kassablöcke sowie die RS2 Anleitung zum Kassabuch. Die Beschaffung einer Handkassa und Anforderung von Bargeld bei der Servicestelle Finanzen sind neben der Sicherstellung einer korrekten Verwahrung der Handkassa ebenfalls Faktoren, die in diesem Prozessschritt zu beachten sind.<sup>132</sup>

<sup>131</sup> Vgl. CARITAS Prozessbeschreibung Kassaprozess (2023).

<sup>132</sup> Vgl. CARITAS Prozessbeschreibung Kassaprozess (2023).

## Prozessschritte 5-6



**Abbildung 26:** Teil 2 des Kassaprozesses  
Quelle: CARITAS Kassaprozess (2023).

Die umfangreichsten Prozessschritte des Kassaprozesses sind die Prozessschritte 5 und 5a. Hierbei gilt Prozessschritt 5 grundsätzlich für alle Handkassen in der Organisation mit Ausnahme der Handkassen in den Carla-Einrichtungen, also den Carla-Filialen und den paul-Cafes. Der Unterschied hierbei ist, dass die Carla-Einrichtungen mit einer Registrierkasse ausgestattet sind.

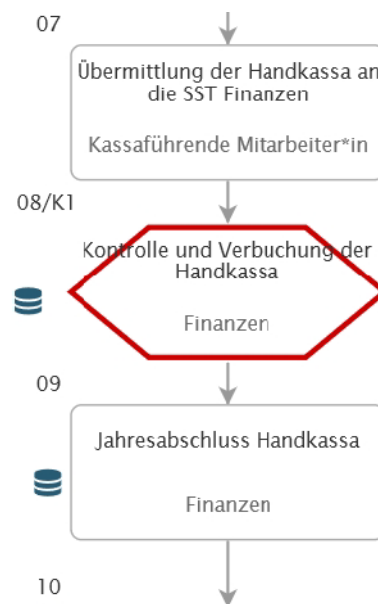
Hier wird definiert, wie Transaktionen zu buchen sind und wie die tagesaktuelle Erfassung der Belege im Kassabuch des RS2 vorgenommen werden muss. Auch der Bargeldbestand wird geregelt und ist bei Überschreiten der Versicherungssummen auf das Bankkonto einzuzahlen. Bei einer Kassenübergabe hat sich die kassaverantwortliche Person von der korrekten Höhe des Kassenbestands zu überzeugen. Im Unterschied zum Prozessschritt 5 und 5a sind bei der Führung von Carla-Handkassen, die Kassaeingänge in der Registrierkasse zu erfassen. In der restlichen Organisation sind Kassabewegungen durch Eigenbelege mit Durchschlagsbelegen und Unterschrift der jeweiligen Einzahler\*innen oder der Geldempfänger\*innen zu buchen.<sup>133</sup>

Im Prozessschritt 6, dem periodischen Abschluss der Handkassa, findet, je nachdem wie mit der Servicestelle Finanzen abgestimmt, ein halbmonatlicher, monatlicher oder quartalsmäßiger Abschluss der Kassa statt. Hier ist ein Kassasturz vorzunehmen und in den Kassakontrollbericht einzutragen. Sollten sich Differenzen ergeben, sind diese zu erklären und in weiterer Folge der Kontrollbericht und das Kassabuch von der kassenverantwortlichen Person und der

<sup>133</sup> Vgl. CARITAS Prozessbeschreibung Kassaprozess (2023).

operativen Führungskraft mittels Unterschrift freizugeben, um die Richtigkeit der Buchungen und den Kassastand zu bestätigen.<sup>134</sup>

### Prozessschritte 7-9



**Abbildung 27:** Teil 3 des Kassaprozesses  
Quelle: CARITAS Kassaprozess (2023).

Nach dem periodischen Abschluss der Handkassa sind diese an die Servicestelle Finanzen zu übermitteln. Dies erfolgt im Prozessschritt 7 „Übermittlung der Handkassa an die Servicestelle Finanzen“. Zu enthalten ist der Kassakontrollbericht, das unterzeichnete RS2-Kassabuch und die Belegsammlung. In einem weiteren Schritt, dem Prozessschritt 8, ist von den Mitarbeiter\*innen der Servicestelle Finanzen, die Handkassa hinsichtlich Vollständigkeit und die Belege auf Richtigkeit zu kontrollieren. Die Kassa kann, wenn alles in Ordnung ist, für die laufende Periode abgeschlossen werden. Der\*die Kassensachbearbeiter\*in in der Servicestelle Finanzen bestätigt mit dem Abschluss, dass die Kontrollen durchgeführt wurden. Danach folgt der Prozessschritt 9 „Jahresabschluss Handkassa“, welcher einmal im Jahr, beim Jahresabschluss, durchgeführt wird. Hierbei werden die Kassenkontrollberichte vom Dezember für die Wirtschaftsprüfung digital abgelegt und die Originalbelege nach der Prüfung ins Archiv gebracht. Ebenfalls werden die kassenverantwortlichen Personen informiert, dass ein neues Wirtschaftsjahr beginnt und somit die Belegnummerierung wieder bei eins startet.<sup>135</sup>

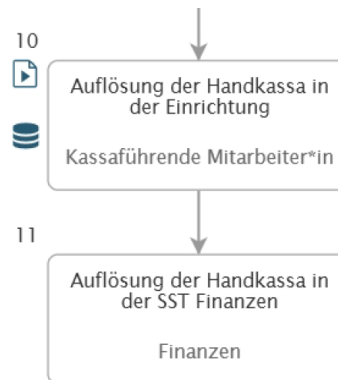
<sup>134</sup> Vgl. CARITAS Prozessbeschreibung Kassaprozess (2023).

<sup>135</sup> Vgl. CARITAS Prozessbeschreibung Kassaprozess (2023).



## Prozessschritte 10-11

Die letzten beiden Prozessschritte des Kassaprozesses beschäftigen sich mit der Auflösung der Handkassa.



**Abbildung 28:** Teil 4 des Kassaprozesses  
Quelle: CARTIAS Kassaprozess (2023).

Wie in der Abbildung 28 erkennbar, wird diese erst in der Einrichtung und dann in der Servicestelle Finanzen aufgelöst. Bei der Auflösung der Handkassa in der Einrichtung ist wie im Prozessschritt 7 vorzugehen, wobei dann als letzte Buchung der tatsächliche Bestand als Kassaausgang erfasst wird, damit die Handkassa auf Null gestellt werden kann. Danach wird im Prozessschritt 11 die Handkassa, wie im Prozessschritt 8, kontrolliert und verbucht, bevor die für die Handkassa vergebenen Rechte entzogen werden.<sup>136</sup>

Zusammenfassend zum Kassaprozess ist zu erwähnen, dass sich der Bargeldbestand in der Organisation zum Jahresabschluss 2022 auf einen niedrigen sechsstelligen Betrag, verteilt auf verschiedenste Handkassen in den Einrichtungen, beläuft.<sup>137</sup> Die einzelnen Risiken einer Handkassa sind aufgrund der geringen Kassastände in den einzelnen Handkassen im Normalfall nicht existenzgefährdend. Da es sich beim Kassaprozess um einen der am wenigsten komplexen Prozesse in der Organisation handelt, eignet sich dieser für einen Probelauf und Anwendungsversuch des Risikomanagementprozesses bei der Kooperationspartnerin.

## 6.2 Durchführung des Risikomanagementprozesses bei der Caritas der Diözese Graz-Seckau

Um einen möglichst praxisnahen Probelauf durchführen zu können, wird ein Risikomanagementworkshop bei der Kooperationspartnerin mit operativ Verantwortlichen im Kassaprozess durchgeführt. Die Durchführung des Risikomanagementprozesses erfolgt auf Basis des zuvor erstellten Risikomanagementprozesses. Aufgrund der bereits erfolgten Erläuterung wie der

<sup>136</sup> Vgl. CARITAS Prozessbeschreibung Kassaprozess (2023).

<sup>137</sup> Vgl. PFEFFER U. (2023).

Prozess zu durchlaufen ist, werden in diesem Teil nur die Ergebnisse aus diesem Durchlauf des Risikomanagementprozesses folgend erläutert.

## **6.2.1 Ergebnisse bezogen auf das Umsetzungsbeispiel**

Um die Risiken der Organisation bezogen auf den Kassaprozess analysieren zu können, wurden alle in dieser Arbeit definierten Prozessschritte bei der Kooperationspartnerin im Zuge eines Risikomanagementworkshops durchlaufen. Die Ergebnisse der einzelnen Prozessschritte werden folgend erläutert.

### **6.2.1.1 Ergebnisse der Risikoidentifikation**

Im Prozessschritt der Risikoidentifikation konnten gesamt 16 Risiken identifiziert werden. Wie sich bei einem Prozess, der im Finanzbereich angesiedelt ist, erahnen lässt, sind der Großteil der Risiken, sogar über 90%, unter die finanziellen Risiken zu gliedern. Es konnte jedoch auch ein personelles Risiko identifiziert werden. Generell lässt sich sagen, dass bei allen identifizierten Risiken des Kassenprozesses, auch wenn es finanzielle Risiken sind, das Personal die finanziellen Risiken beeinflusst. Die meisten Risiken ergeben sich im Kassenprozess im Umgang mit der Handkassa bezogen auf Betrug oder Diebstahl. Da, auch nicht-kassaführende, Mitarbeiter\*innen Belege bei den Handkassen abrechnen können, ergibt sich hier das Risiko, dass Privatbelege abgerechnet werden oder gefälschte bzw. nie bezahlte Rechnungen verwendet werden. Ein Risikopunkt liegt auch im Bereich der Ersatzbelege. Wenn Mitarbeiter\*innen die Belege, die sie abrechnen möchten, verloren haben, stellen die kassaführenden Personen einen Ersatzbeleg aus. Risiken, die bei der Analyse ebenfalls zu beachten sind, sind Überfälle am Geldtransportweg. Gerade im Asylbereich, wo Auszahlungen an viele Personen getätigt werden, müssen die Mitarbeiter\*innen große Geldbeträge von der Bank in die Handkassa übertragen.<sup>138</sup> Die nicht ordnungsgemäße Verwahrung von den Handkassen beziehungsweise den dazugehörigen Schlüsseln stellen ein Diebstahlsrisiko dar. Da bei den Handkassen die Möglichkeit besteht Spenden einzuzahlen, besteht hier ein Betrugsrisiko der kassaführenden Person, wenn die Spender\*innen keinen Beleg verlangen, weil sie die Spende nicht abzugsfähig einzahlen wollen.

Folgende Risiken konnten im Zuge der Risikoidentifikation identifiziert werden:<sup>139</sup>

- Risiko 01: Diebstahl durch eine externe Person, wenn Handkassa unzureichend verwahrt wird
- Risiko 02: Ersatzbelege für einen nie existierenden Beleg wurden gestellt und abgerechnet
- Risiko 03: Kassaführende Person verrechnet sich bei der Auszahlung

---

<sup>138</sup> Vgl. KASTNER M. (2023).

<sup>139</sup> S. Anhang 4: Risikomanagementtool und Protokoll des Risikomanagementworkshops, S. 121.

- Risiko 04: Anonyme Spenden werden nicht eingezahlt und Mitarbeiter\*in behält das Geld
- Risiko 05: Gefälschte Geldscheine werden nicht erkannt
- Risiko 06: Kein Vorsteuerabzug bei Belegen, die keine korrekten Rechnungsmerkmale aufweisen bzw. die auf Privatperson ausgestellt sind
- Risiko 07: Führungskraft bzw. kassaführende Personen entnehmen Geld für private Zwecke
- Risiko 08: Verkauf wird nicht eingebucht und Mitarbeiter\*in behält das Geld
- Risiko 09: eine nicht-kassaführende Mitarbeiter\*in entnimmt Geld, weil Kassa nicht ausreichend geschützt wird
- Risiko 10: Gefälschte Belege werden abgerechnet
- Risiko 11: Privatbelege werden abgerechnet
- Risiko 12: Keine ordnungsgemäße Verwahrung des Schlüssels der Handkassa
- Risiko 13: Vertretungsregelungen werden nicht eingehalten
- Risiko 14: Überfall am Geldtransportweg
- Risiko 15: Keine ausreichende Schulung der kassaführenden Personen, welche sich oftmals der Verantwortung nicht bewusst sind
- Risiko 16: Doppelauszahlungen an eine\*n Klient\*in durch unzureichende Dokumentation

All diese Risiken können bei Eintritt einen finanziellen Schaden bei der Kooperationspartnerin verursachen. Für einige Risiken, wie zum Beispiel dem Verrechnen bei der Auszahlung, werden bereits Rückstellungen gebildet.<sup>140</sup> Es lässt sich jedoch sagen, dass bestimmte Risiken in manchen Bereichen ein höheres Schadenspotenzial haben als in anderen Bereichen. Hohe Bargeldauszahlungen finden zum Beispiel im Asylbereich statt, da die Dienstleistung in Anspruch nehmenden Personen hier oft kein Bankkonto besitzen. Dieses Risiko wird in Pflegewohnhäusern, wo keine Geldbeträge ausgezahlt werden, eher geringer sein. Daran lässt sich das am Anfang beschriebene breite Dienstleistungsfeld erkennen.

Mit dem Ergebnis dieses Prozessschrittes, den identifizierten Risiken, wurde anschließend die Risikobewertung vorgenommen.

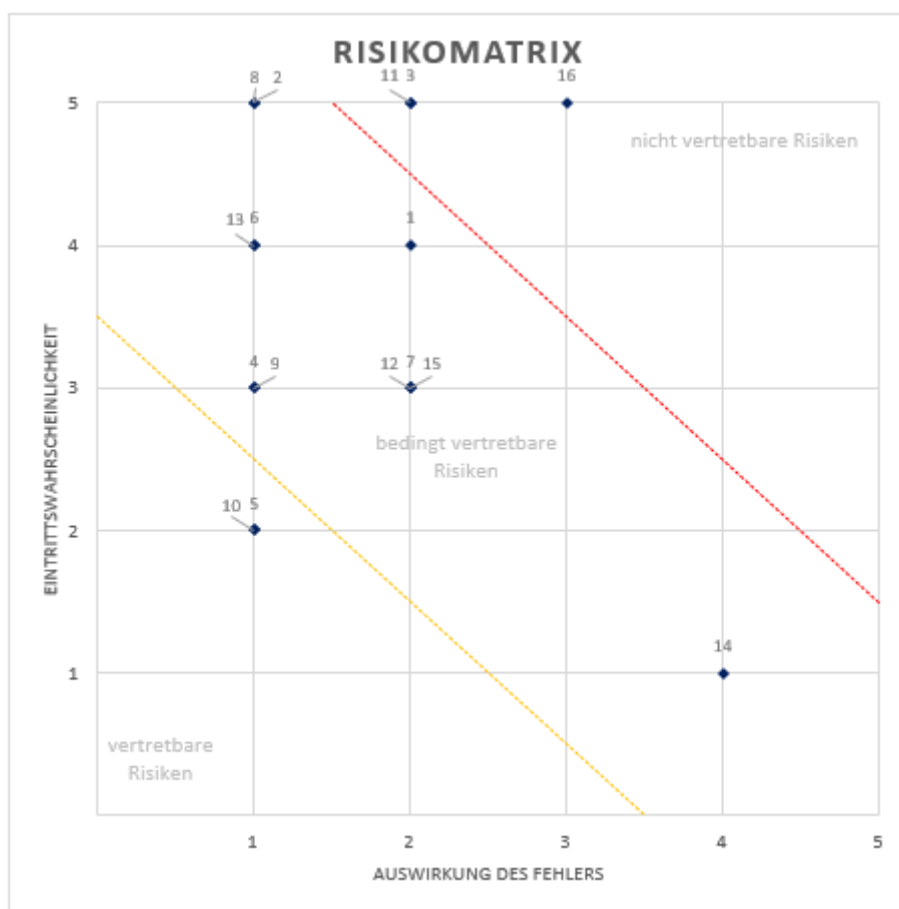
### **6.2.1.2 Ergebnisse der Risikobewertung**

Die Risikobewertung, welche im Risikomanagementworkshop durchgeführt wurde, zeigt auf, dass im Kassaprozess viele Risiken vorhanden sind, die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit aufweisen. Nur ein Risiko, der Überfall am Transportweg, wurde mit dem niedrigstem Faktor 1

---

<sup>140</sup> Vgl. KASTNER M. (2023).

bewertet. Dahingegen wurde die Hälfte der 16 Risiken mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von zumindest „gelegentlich, aber zu erwarten“ beurteilt. Dies entspricht dem Faktor 4 von den möglichen fünf Stufen. Jedoch liegen im untersuchten Prozess nicht die Hauptrisiken der Organisation, die bei Eintritt einen erheblichen finanziellen und Reputationsschaden verursachen. Lediglich ein Risiko, der Überfall am Transportweg, wurde mit dem zweithöchsten Faktor bewertet. 87,5 Prozent der Risiken weisen keine höhere Auswirkung als den Faktor 2, welcher als „geringe Auswirkung“ bezeichnet wird, auf. Die Hälfte der Gesamtrisiken weisen sogar eine geringe Auswirkung und somit nur den Faktor 1 auf. Aufgrund der Risikobewertung können die einzelnen Risiken in die verschiedenen Risikostufen eingeteilt werden.<sup>141</sup> Diese Darstellung ist anhand der Risikomatrix, dargestellt in der Abbildung 29, zu erkennen.



**Abbildung 29:** Risikomatrix der Risiken im Kassaprozess  
Quelle: eigene Darstellung.

Mit den in der Risikoidentifikation vergebenen Risiknummern können in der Risikomatrix die jeweiligen Nummern den einzelnen Risiken zugeordnet werden. Anhand dieser Matrix ist zu erkennen, dass die Risiken 05 „Gefälschte Geldscheine“ und 10 „Gefälschte Belege werden abgerechnet“ als vertretbare Risiken eingestuft werden. Dies liegt einerseits an der geringen Eintrittswahrscheinlichkeit, die als sehr selten eingestuft wird, aber auch andererseits an der

<sup>141</sup> S. Anhang 4: Risikomanagementtool und Protokoll des Risikomanagementworkshops, S. 122.

geringen Auswirkung des Fehlers bei Eintritt der Risiken. Diese finanziellen Schäden sind aufgrund der Größe der Organisation unbedeutend.

Die nicht vertretbaren Risiken werden aufgrund der Vergabe der höchstmöglichen Eintrittswahrscheinlichkeit als diese eingeordnet. Durch die Auswirkungen bei Eintritt dieser Risiken wird das Jahresergebnis gering bis spürbar bzw. kritisch beeinflusst. Sollte die Eintrittswahrscheinlichkeit sehr hoch sein, werden auch Risiken, die geringere Auswirkungen haben, als nicht vertretbar klassifiziert. Die Risiken „Kassaführende Person verrechnet sich bei Auszahlung“, „Privatbelege werden abgerechnet“ und „Doppelauszahlungen an eine\*n Klient\*in durch unzureichende Kommunikation“ sind in diesem Bereich zu finden.

Die restlichen elf der 16 Risiken werden als bedingt vertretbare Risiken eingestuft. Das Risiko 14 „Überfall am Geldtransportweg“ hat zwar eine sehr geringe Eintrittswahrscheinlichkeit, jedoch wird das Risiko durch die hohe Auswirkung des Fehlers nicht mehr als vertretbares Risiko klassifiziert. Das Risiko 01 „Diebstahl durch eine externe Person, wenn Handkassa unzureichend verwahrt wird“, das Risiko 04 „Anonyme Spenden werden nicht eingezahlt und Mitarbeiter\*in behält das Geld“, das Risiko 07 „Führungskraft bzw. kassaführende Personen entnehmen Geld für private Zwecke“, das Risiko 09 „nicht-kassaführende Mitarbeiter\*in entnimmt Geld, weil Kassa nicht ausreichend geschützt wird“, das Risiko 12 „keine ordnungsgemäße Verwahrung des Schlüssels der Handkassa“ und das Risiko 15 „keine ausreichende Schulung der kassaführenden Personen, welche sich oftmals der Verantwortung nicht bewusst sind“ sind Risiken, die eine höhere Eintrittswahrscheinlichkeit als den Faktor drei aufweisen. Die Auswirkung der Fehler dieser Risiken sind jedoch gering und aus diesem Grund werden diese Risiken als bedingt vertretbare Risiken klassifiziert.

### **6.2.1.3 Ergebnisse der Risikosteuerung**

Die in der Risikobewertung errechneten Risikostufen zeigen die Notwendigkeit von etwaigen Steuerungsmaßnahmen im Prozessschritt der Risikosteuerung. Eine Maßnahmensetzung ist nötig, wenn ein Risiko kein vertretbares Risiko mehr ist. Bezogen auf den Kassaprozess ist zu sagen, dass somit für zwei Risiken, Risiko 5 „Gefälschte Geldscheine“ und Risiko 10 „Gefälschte Belege werden abgerechnet“, keine Steuerungsmaßnahmen benötigt werden und die Risiken akzeptiert werden können. Für die anderen 14 Risiken wurden im Zuge des Risikomanagementworkshops Steuerungsmaßnahmen gesetzt.

Bei der Maßnahmensetzung haben die Teilnehmer\*innen des Risikomanagementworkshops darauf geachtet, dass, vor allem bei internen Betrugsrisiken, die Organisationskultur berücksichtigt wird. Es soll, wenn möglich, den verantwortlichen Personen vertraut werden und

auf Bewusstseinsbildung gesetzt werden. Daraus ergeben sich folgende Steuerungsmaßnahmen:<sup>142</sup>

Um das Risiko 01 „Diebstahl durch eine externe Person, wenn Handkassa unzureichend verwahrt wird“ zu vermeiden, soll künftig vermehrt auf ordnungsgemäße Verwahrung hingewiesen und vorhandene Schließsysteme genutzt werden. Beim Risiko 02 „Ersatzbelege für einen nie existierenden Beleg wurden gestellt und abgerechnet“ und Risiko 06 „Kein Vorsteuerabzug bei Belegen, die keine korrekten Rechnungsmerkmale aufweisen/die auf Privatperson ausgestellt sind“ wurde als Steuerungsmaßnahme die Ablehnung dieser Belege beschlossen. Es werden künftig bei Belegverlust keine Ersatzbelege mehr ausgestellt und nicht korrekte Belege, die die Rechnungsmerkmale nicht erfüllen, nicht mehr abgerechnet.

Die Bewusstseinsbildung bei den kassaführenden Personen wird hauptsächlich beim Risiko 04 „Anonyme Spenden werden nicht eingezahlt und Mitarbeiter\*in behält das Geld“, dem Risiko 07 „Führungskraft bzw. kassaführende Personen entnehmen Geld für private Zwecke“, dem Risiko 08 „Verkauf wird nicht eingebucht und Mitarbeiter\*in behält das Geld“, dem Risiko 13 „Vertretungsregelungen werden nicht eingehalten“ sowie dem Risiko 15 „Keine ausreichende Schulung der kassaführenden Personen, welche sich oftmals der Verantwortung nicht bewusst sind“ angewandt. Vereinzelt sollen bei den Risiken, die sich im Kontakt mit den Kund\*innen ergeben, mit Mysteryspender\*innen bzw. Mysteryeinkäufer\*innen die Vorgehensweise der kassaführenden Personen gelegentlich überprüft werden.

Um das Risiko 03 „Kassaführende Person verrechnet sich bei der Auszahlung“ zu vermindern, hat künftig die empfangene Person das Geld vor der kassaführenden Person nachzuzählen. Um Doppelauszahlungen an eine\*n Klient\*in, das Risiko 16, zu vermeiden, wird eine Forcierung auf Überweisungen an deren Bankverbindungen vorgenommen. Bei Kund\*innen, die keine Bankverbindung aufweisen, wird versucht mit Verknüpfung von Klient\*innendatenbanken die Eintrittswahrscheinlichkeit für dieses Risiko zu reduzieren.

Bezüglich des Risikos 09, der Entnahme von Geld durch nicht-kassaführende Mitarbeiter\*innen, wird künftig als Steuerungsmaßnahme bei kassaführenden Personen vermehrt auf ordnungsgemäße Verwahrung hingewiesen. Zusätzlich sollen vermehrt Kontrollen durch die Mitarbeiter\*innen der Servicestelle Finanzen durchgeführt werden, wenn dieselben Handkassen mehrmals unvollständig sind. Beim Risiko 12, der nicht ordnungsgemäßen Verwahrung des Schlüssels der Handkassa, wird ebenfalls vermehrt auf die vorgeschriebene Verwahrung des Schlüssels hingewiesen.

---

<sup>142</sup> S. Anhang 4: Risikomanagementtool und Protokoll des Risikomanagementworkshops, S. 123.

Damit das Risiko 11, das Abrechnen von Privatbelegen, verringert wird, werden künftig gelegentliche Bestandskontrollen durch die kassaführenden Personen direkt nach dem Abrechnen durchgeführt. Jährlich sind künftig die Lebensmittelkosten in betreuten Wohnungen im Vergleich zur Anzahl der Bewohner\*innen abzugleichen.

Das Risiko mit den höchsten finanziellen Auswirkungen im Kassaprozess, das Risiko 14 „Überfall am Geldtransportweg“, soll künftig durch Begleitung am Transportweg verringert werden. Grundsätzlich ist künftig der Transportweg zu zweit zu beschreiten, wird jedoch eine Summe abgehoben, die einen bestimmten Geldbetrag übersteigt, ist das Bargeld mittels Securitybegleitung zu transportieren.

#### **6.2.1.4 Ergebnisse der Risikoüberwachung**

Die Verantwortlichkeiten der Risiken und der dazugehörigen Steuerungsmaßnahmen liegen überwiegend bei der Leiter\*in der Servicestelle Finanzen. Nur zwei Risiken und deren Maßnahmen werden an die einzelnen Leitungen der jeweiligen Abteilungen übertragen. Dies liegt daran, dass diese Risiken, der Überfall am Geldtransportweg und die Doppelauszahlungen an eine\*n Klient\*in, nicht alle Abteilungen betreffen und diese dezentral einfacher steuerbar sind.<sup>143</sup>

Die Umsetzungsmaßnahmen sind bis zu einem bestimmten Fälligkeitsdatum umzusetzen. Die Fälligkeitsdaten verteilen sich bei den Kassaprozessrisiken auf Juni 2023 bis Juni 2024. So sind die Maßnahmen für die Risiken 03 und 14 schon bis Juni 2023 umzusetzen. Etwas mehr Zeit, bis Juni 2024, wird bei der Abrechnung der Privatbelege gegeben, da hier ab sofort jährliche Kontrollen des Lebensmittelverbrauchs zu leisten sind. Das Fälligkeitsdatum der restlichen Risiken wurde auf Ende 2023 festgelegt.<sup>144</sup>

#### **6.2.2 Allgemeine Empfehlungen bezogen auf das Umsetzungsbeispiel**

Das Umsetzungsbeispiel zeigt auf, wie Risiken für Organisationsprozesse mit dem in dieser Arbeit erarbeitete Risikomanagementsystem analysiert werden können. Wichtig ist für die Kooperationspartnerin, dass sich an das speziell für das Risikomanagementsystem erstellte Handbuch gehalten wird.

Um einen erfolgreichen Risikomanagementprozessdurchlauf garantieren zu können, hat ein\*e Moderator\*in, der\*die sich als Risikomanager\*in mit dem erarbeiteten Risikomanagementsystem vertraut gemacht hat, den Risikomanagementworkshop durchzuführen. Das Anwendungstool in Microsoft Excel ist während des Risikomanagementworkshops laufend auszufüllen, damit die besprochenen Punkte direkt dokumentiert werden können.

---

<sup>143</sup> S. Anhang 4: Risikomanagementtool und Protokoll des Risikomanagementworkshops, S. 123.

<sup>144</sup> S. Anhang 4: Risikomanagementtool und Protokoll des Risikomanagementworkshops, S. 123.

Alle Teilnehmer\*innen am Risikomanagementworkshop sind im Vorfeld mit dem Risikomanagementhandbuch vertraut zu machen, damit diese die Vorgehensweise und die Bewertungstabellen für die Risikobewertung kennen.

Es sollte in einem Risikomanagementdurchlauf immer nur ein einzelner Organisationsprozess durchlaufen werden und so viele Risiken wie möglich für den einzelnen Organisationsprozess identifiziert werden. Nur mit den identifizierten Risiken kann in weiterer Folge weitergearbeitet werden. Es ist für die Qualität des Outputs des Risikomanagementprozesses von Vorteil, dass beim Risikomanagementdurchlauf Mitarbeiter\*innen aus jedem einzelnen Organisationsprozessschritt teilnehmen. Nur so kann eine umfassende Risikoanalyse erfolgen.



## 7 Resümee

Bisher wurde bei der Caritas der Diözese Graz-Seckau kein Risikomanagementsystem implementiert. Die Situation, dass bei der Kooperationspartnerin in vielen verschiedenen Bereichen unterschiedlichste, nicht systematische Risiken auftreten in Kombination mit der Zertifizierung nach dem European Foundation for Quality Management Excellence Model, indes in der Version 2020 beim Kriterium 1: Zweck, Vision und Strategie nur eine mittelmäßige Leistung erreicht werden konnte. Dort wird als Potenzial unter anderem der Ausbau des Risikomanagements genannt und zeigt auf, dass es für die Kooperationspartnerin notwendig ist, künftig ein Risikomanagementsystem in die Organisation zu implementieren. Es gibt zwar in einigen wenigen Prozessen bereits Ansätze zur Risikoidentifikation, jedoch wird mit diesen Risiken nicht weitergearbeitet.

Die vielen komplexen Risiken in der Organisation ergeben sich daraus, dass die Non-Profit-Organisation in vielen verschiedenen Bereichen mit komplexen Tätigkeiten vertreten ist. Großteils werden Dienstleistungen angeboten, es gibt aber auch Bereiche in denen Produkte verkauft werden. Der Kooperationspartnerin ist im Moment nicht bewusst, dass verschiedenste Risiken die Organisation gefährden könnten. Vor allem in Bereichen, wo hohe Fördermittel die operative Tätigkeit ermöglichen, wie zum Beispiel im Bereich der Basisversorgung, kann eine nicht ordnungsgemäße Verwendung der Subventionen zur Rückzahlungspflicht führen. Um das Ziel der Organisation, Hilfe für jeden Menschen in Not anzubieten, zu erreichen, ist es von Relevanz einen optimalen Risikomanagementprozess zu finden, welcher in allen Bereichen der Organisation angewandt werden kann. Um dieses Ziel langfristig zu erreichen wird im Rahmen dieser Arbeit ein Risikomanagementsystem mit Risikomanagementprozess, Risikomanagementhandbuch und dazugehörigem Anwendungstool erarbeitet, welches nach Implementierung organisationsweit für alle Organisationsprozesse verwendet werden kann.

### 7.1 Zusammenfassung

Das zweite Kapitel „Risikomanagement zur Chancennutzung“ beantwortet die Forschungsfragen, die bezogen auf die vorhandenen Modelle im Risikomanagement und der Relevanz, Aufgaben sowie Ziele von Risikomanagementsystemen im Allgemeinen in Organisationen sind.

Die am meisten verwendeten Ansätze für Risikomanagement sind der COSO Enterprise Risk Management Framework und die ISO 31000:2018, wofür eine österreichische Richtlinienreihe, die ÖNORM D 4900:2021 existiert. Für die Kooperationspartnerin ist die ISO 31000:2018 von bedeutender Relevanz, da der COSO-ERM Framework vorwiegend für Unternehmen, die am Kapitalmarkt agieren, geeignet ist. Die Normenreihen der ISO und der ÖNORM können im Gegensatz dazu in Organisationen aller Art als Leitfaden dienen.

Die Hauptaufgabe von Risikomanagement ist der systematische Umgang mit Risiken, welcher die Risikoidentifikation, die Risikobewertung, die Risikosteuerung sowie die Risikoüberwachung umfasst. Ziele von Risikomanagement sind unter anderem die Weiterentwicklung der Organisation und die Erreichung strategischer Ziele zu unterstützen, um somit den Fortbestand der Organisation sichern. Als Hauptziel wird das Anwenden eines Führungssystems, welches eine Organisation dabei unterstützt, mit systematischen Vorgehensweisen Risiken zu behandeln, genannt.

Auch wenn es für die meisten Organisationen in Österreich keine gesetzliche Verpflichtung zu Risikomanagement gibt, zeigen Studien auf, dass Organisationen, die während Krisen Risikomanagement betrieben haben, diese verhältnismäßig besser überstanden haben. Seit der COVID-19 Pandemie ist sogar ein Trend zu vermehrtem Risikomanagement erkennbar. Parameter, die sich ständig durch marktbedingte Veränderungen wandeln, bringen Organisationen viele Chancen, aber auch Risiken. Ohne aktives Risikomanagement ist die Bewältigung dieser vielen neu aufkommenden Risiken oftmals nicht mehr möglich.

Um die Frage zu klären, ob Risikomanagement in NPOs eine Relevanzbegründung besitzt und welche Besonderheiten es in Bezug auf Risiken im Unterschied zu privatwirtschaftlichen Unternehmen in Non-Profit-Organisationen gibt, wurde das Kapitel drei verfasst.

Hierbei gilt es zu erwähnen, dass in der Schweiz bereits eine Pflicht zu Risikomanagement existiert, sobald eine Organisation eine bestimmte Größe erreicht hat. Diese Pflicht ist unabhängig davon, ob die betreffende Organisation gemeinnützig tätig ist oder nicht. Viele NPOs sahen in den letzten Jahren einen Ausbau von Risikomanagement als notwendig, da diese einem stetigen Umsatz- und Mitarbeiter\*innen-Wachstum ausgesetzt sind. Auch der NPO-Governance Kodex empfiehlt die Durchführung von Risikomanagement. Eine Studie bezogen auf die Wirtschaftskrise 2009 zeigt auf, dass NPOs, die kein Risikomanagement angewandt haben, geschwächerter aus der Krise hervorgingen.

Die Risikobereiche in NPOs werden in acht verschiedene Bereiche unterteilt. Diese umfassen zum Beispiel die Dienstleistungen der Organisation, denn das ist der Bereich, der am stärksten von Stakeholdern wahrgenommen wird. Im Personalbereich unterscheiden sich die Risiken vor allem durch hauptamtliche und freiwillige Mitarbeiter\*innen von privatwirtschaftlich tätigen Unternehmen. Wie in allen Unternehmen sind die Finanzrisiken auch in NPOs von besonderer Relevanz, da Risikoeintritte hier gehäuft zusätzlich Reputationsschäden hervorrufen können. Eine Besonderheit für NPOs ist, dass diese durch Förderungen stark von der öffentlichen Hand und privaten Spender\*innen abhängig sind. Aus diesem Grund sind Non-Profit-Organisationen vermehrt auf die Reputation in der Gesellschaft angewiesen. Des Weiteren liegt eine besondere Schwierigkeit im Aufbau des Risikomanagements, da NPOs eine große Diversität an

Tätigkeitsfeldern aufweisen. Zusätzlich ergibt sich hier das Problem, dass sich verschiedene Sektorgrenzen vermischen und in manchen Bereichen, wie in der Pflege, NPOs mit privatwirtschaftlich wirtschaftenden Unternehmen konkurrieren. Es wird empfohlen, das Risikomanagement so einfach wie möglich zu gestalten und auf ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis zu achten. Es sind Risiken aus allen Bereichen im Risikomanagement aufzunehmen.

Im vierten Kapitel, dem Kernstück dieser Arbeit, wurden theoretische Grundlagen und der Praxisteil in einem Kapitel miteinander verbunden. Es beantwortet die Fragen, wie sich die IST-Situation bei der Kooperationspartnerin darstellt, welche Inhalte ein Risikomanagementsystem vollständig macht und wie diese Inhalte, spezifisch bezogen auf das Risikomanagementhandbuch, für die Kooperationspartnerin aufbereitet werden können. Bezogen auf den Risikomanagementprozess beantwortet dieses Kapitel die Fragen, wie dieser aufgebaut ist, welche Instrumente, speziell bezogen auf NPOs, es für die einzelnen Prozessschritte gibt und welche davon für die Kooperationspartnerin geeignet sind.

Die Ergebnisse aus den vorhin genannten Forschungsfragen bieten der Kooperationspartnerin die Möglichkeit das Risikomanagementsystem direkt in die Organisation zu integrieren. Der IST-Status bei der Kooperationspartnerin kann nicht als Risikomanagementsystem bezeichnet werden. Es findet bei der Erstellung von Prozessbeschreibungen eine kurze Risikoidentifikation statt, bei der dann Risikopunkte aufgenommen werden, jedoch sind diese sehr kurz gehalten und nicht bei allen Prozessen vorhanden und mit den Risiken wird nicht weitergearbeitet.

Der Risikomanagementprozess besteht aus vier Prozessschritten: der Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikosteuerung und der Risikoüberwachung. Nach Ausarbeitung der Instrumente und Durchführung eines Workshops mit Führungskräften bei der Kooperationspartnerin wurde der passende Prozess gefunden. Der Risikomanagementprozess wird auf Prozessebene für jeden einzelnen Organisationsprozess in einem Risikomanagementworkshop durchgeführt und es sind Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte, die am Prozess beteiligt sind, sowie bei Bedarf das zuständige Direktoriumsmitglied dazu einzuladen. Der Risikomanagementprozess ist nach nachfolgender Vorgangsweise zu gestalten:

- Risikoidentifikation

Vor dem Start des Risikomanagementworkshops sind Mitarbeiter\*innen, die nicht am Workshop teilnehmen, dazu angehalten, Ideen für mögliche Risiken auf Zettel zu schreiben, damit diese im Workshop behandelt werden können. Zu Beginn des Risikomanagementworkshops wird mit einem erweiterten Brainwriting zur Risikoidentifikation gestartet. Hierbei schreiben die Teilnehmer\*innen potenzielle Risiken des zu analysierenden Prozesses auf Zettel. Diese werden dann vermischt und erneut ausgeteilt, um noch

weitere Ideen finden zu können. Am Ende der Risikoidentifikation werden die Zettel gemeinsam ausgewertet, strukturiert und Risiken definiert.

- Risikobewertung

Während des Risikomanagementworkshops kann dann direkt mit einer Gefährdungsanalyse zur Risikobewertung fortgesetzt werden. Hierbei werden anhand in dieser Arbeit definierten Bewertungstabellen die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Ausmaß des Fehlers eingesetzt. Je nach Einschätzung werden die Risiken in vertretbare, bedingt vertretbare und nicht vertretbare Risiken in einer Risikomatrix dargestellt.

- Risikosteuerung

Bei Risiken, die bedingt vertretbar beziehungsweise nicht vertretbar sind, ist eine Risikosteuerung zu setzen. Hierbei sind die verschiedenen Risikosteuerungsstrategien zu verwenden. Bei der Festsetzung der Maßnahmen ist darauf zu achten, dass diese in der Organisation umgesetzt werden können. Auch dieser Prozessschritt wird noch komplett im Risikomanagementworkshop durchgeführt.

- Risikoüberwachung

Die Risikoüberwachung ist in zwei Teile geteilt. Der erste Teil, die Festsetzung der Verantwortlichkeiten und Fälligkeiten, wird noch im Risikomanagementworkshop definiert. Die Erkenntnisse sind dann des Weiteren in das Maßnahmentool der Organisation einzutragen. Der zweite Teil dieses Prozessschrittes, das Risikoreporting, wird bei Implementierung quartalsweise an die oberste Leitung versendet. Die Risikomanagementprozessdurchläufe für jeden einzelnen Organisationsprozess sind jährlich zu wiederholen.

Das Kapitel fünf beantwortet die Frage wie ein Anwendungstool für Risikomanagement aussehen kann und dieses wird in diesem Kapitel erläutert. Es bietet die Möglichkeit den gesamten Risikomanagementprozess zu dokumentieren. Es gibt für die verschiedenen Prozessschritte verschiedene Tabellenblätter. Im Tabellenblatt „Risikoidentifikation“ werden die einzelnen Risiken eingetragen. Die verschiedenen Faktoren in der Risikobewertung, werden im gleichnamigen Tabellenblatt erfasst. Das Tabellenblatt „Risikosteuerung und -überprüfung“ dient zur Eingabe der Steuerungsmaßnahmen, Verantwortlichkeiten und Fälligkeiten. Das Risikomanagementhandbuch soll die Durchführung des Risikomanagementprozesses unterstützen und bietet unter anderem eine Grunderklärung des Risikomanagementprozesses, eine Anleitung der Prozessvorgangweise sowie eine Anwendungsanleitung des Risikomanagementtools in Microsoft Excel.

Im Kapitel sechs wird der Kooperationspartnerin ein Umsetzungsbeispiel dargestellt, um aufzuzeigen wie die Ergebnisse eines Risikomanagementprozessdurchlaufs aussehen können. Somit hat bereits ein Organisationsprozess den Risikomanagementprozess durchlaufen und beantwortet dadurch die Frage, welche Ergebnisse sich aus der Durchführung des

Risikomanagementprozesses aus dem Kassaprozess ergeben. Gesamt konnten in der Risikoidentifikation 16 Risiken identifiziert werden. Der überwiegende Teil dieser Risiken wurde als finanzielles Risiko klassifiziert. Ein Risiko wurde den personellen Risiken zugeteilt. In der Risikobewertung konnte erarbeitet werden, dass zwei dieser Risiken vertretbare Risiken sind. Drei Risiken werden durch die hohe Eintrittswahrscheinlichkeit als nicht vertretbare Risiken klassifiziert und die restlichen elf Risiken sind bedingt vertretbare Risiken. Für die nicht und bedingt vertretbaren Risiken wurden in weiterer Folge Steuerungsmaßnahmen, wie Bewusstseinsbildungen, keine Annahme von unvollständigen Belegen und kein Ausstellen von Ersatzbelegen, wenn der Originalbeleg nicht vorhanden ist, definiert. Die Verantwortlichkeit dieser Risiken und Steuerungsmaßnahmen trägt vor allem der\*die Leiter\*in der Servicestelle Finanzen und bei vereinzelt den Risiken die jeweiligen Leitungen der operativen Abteilungen. Alle Steuerungsmaßnahmen sind bis spätestens Juni 2024 umzusetzen, wobei das Fälligkeitsdatum der meisten Risiken bereits im Dezember 2023 erreicht ist.

## **7.2 Kritische Reflexion und Ausblick**

Wie bereits im Umsetzungsbeispiel erkannt wurde, kann ein Risikomanagementprozess-durchlauf in der Organisation ohne Probleme angewandt werden. In einem weiteren Schritt ist nun das in dieser Arbeit konzipierte Risikomanagementsystem in der Organisation umzusetzen. Die verantwortliche Person der obersten Leitung und ein\*e Risikomanager\*in sind zu definieren. Der\*die Risikomanager\*in wäre entsprechend auf Risikomanagement zu schulen, um die Risikomanagementworkshops erfolgreich durchführen zu können. Ebenfalls ist der Risikomanagementprozess in die Prozesslandschaft der Organisation aufzunehmen und die Zugehörigkeit von Risikomanagement zu klären. Hierbei kann eine neue Servicestelle eingerichtet werden oder zu einer bereits bestehenden Servicestelle, wie dem Controlling oder der Organisationsentwicklung, gegliedert werden. Bei Prozessbegehungen werden oftmals Testläufe durchgeführt und das Personal entsprechend eingeschult, um das Risikomanagementsystem mit dem dazugehörigen Prozess erfolgreich implementieren zu können. Das Risikomanagementsystem inklusive Anwendungstool in Excel und Risikomanagementhandbuch, welches für alle Organisationsprozesse verwendet werden kann, ist in dieser Arbeit erstellt worden und nun liegt es in der Hand der Caritas der Diözese Graz-Seckau das Risikomanagementsystem erfolgreich in die Organisation zu implementieren. Diese Implementierung betrifft die Gesamtorganisation und sollte im Zuge eines Projekts durchgeführt werden.

Das in dieser Arbeit erstellte Risikomanagementsystem bietet der Kooperationspartnerin, in einem ersten einfachen Schritt, die Möglichkeit erstmalig ein Gesamtorganisationsrisikomanagement durchzuführen. Der Reifegrad des Risikomanagements in der Organisation kann nach Implementierung dieses Risikomanagementsystems von Stufe eins auf Stufe drei gehoben

werden. Auf dieser Stufe kann jedoch noch kein organisationales Gesamtrisiko berechnet werden. Dies ist für die derzeitigen Anforderungen der Organisation an Risikomanagement noch nicht von Nöten. Jedoch kann nach Abwägung des Kosten-Nutzen-Verhältnis, nach erfolgreicher Implementierung des in dieser Arbeit erarbeitete Risikomanagementsystem sowie dem Schaffen von Risikobewusstsein in der Organisation künftig über eine Anhebung auf die Stufe vier des Reifegradmodells nachgedacht werden. Dies würde den Vorteil bringen, dass dann eine Gesamtrisikoaggregation durchgeführt werden könnte. Es ist hier zu beachten, dass eine finanzielle Risikobewertung in Kombination mit einer Risikoaggregation jedoch in Organisationen mit komplexen Tätigkeitsfeldern und nicht systematischen Risiken, wie auch bei der Kooperationspartnerin, schwer realistisch umzusetzen ist und die Vor- und Nachteile der Anhebung auf die Stufe vier des Reifegradmodells somit zum gegebenen Zeitpunkt abzuwägen sind.

## Literaturverzeichnis

- BRAUMANN, E./KLEIN, A./POSCH, A. [2020]: COVID-19 als Impuls für ein effektiveres Risikomanagement: Eine Studie zur Effektivität des Risikomanagements und der Rolle von Digitalisierung in Zeiten von COVID-19, in: CFOaktuell - Zeitschrift für Finance & Controlling 122/2021, S. 122-126.
- BAUMÜLLER, J./BODENSTORFER, M./HAHN, A. [2012]: Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Führung von Non-Profit-Organisationen - Neue Herausforderungen im NPO-Management und Beiträge des Controllings zu deren Lösung, in: CFOaktuell - Zeitschrift für Finance & Controlling 11/2012, S. 11-14.
- BEERMANN, S./SCHUBACH, M. [2019]: Workshops: Vorbereiten, durchführen, nachbereiten, 4. Auflage, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2019.
- BLAIMSCHEIN, S. [2015]: Digitalisierung als zentraler Trend der nächsten Jahre, in: CFOaktuell - Zeitschrift für Finance & Controlling 229/2015, S. 229-231.
- BOGNER, G. [2021]: Kapitel 22: Instrumente der Risikosteuerung, Hrsg. von MACHOR R./SCHROTTMEYER N. (Hrsg.), Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2021, S. 309-326.
- BRAUWEILER, H. [2019]: Risikomanagement in Unternehmen: Ein grundlegender Überblick für die Management-Praxis, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2019.
- BRÜHWILER, B. [2016]: Risikomanagement als Führungsaufgabe: Umsetzung bei strategischen Entscheidungen und operationellen Prozessen, 4., aktualisierte Auflage, Bern: Haupt Verlag, 2016.
- BRÜGGEMANN, H./BREMER, P. [2020]: Grundlagen Qualitätsmanagement: Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2020.
- DENK, R./EXNER-MERKELT, K./RUTHNER, R. [2006]: Risikomanagement im Unternehmen - ein Überblick, in: Wirtschaft und Management – Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis, Jahrgang 3 - Nr. 4, S. 9-40.
- DIEDERICHS, M. [2018]: Risikomanagement und Risikocontrolling, 4., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, München: Verlag Franz Vahlen, 2018.
- ECKER, T. [2021]: Risikomanagement in gemeinnützigen Organisationen, in: Strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen: Fit für den Generationswechsel im Gemeinnützigkeitsbereich, Hrsg. von HAMM M./HEIDER-WINTER C./LEU N., Berlin: Heidelberg: Springer Gabler, 2021, S. 299-310.
- EXNER, K./RUTHNER, R. [2019]: Corporate Risk Management: unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wien: Linde, 2019.
- FEILER, J./NAYOWITH, G. B. [2017]: The nonprofit risk book: finding and managing risk in nonprofits and NGOs, Berlin: De Gruyter, 2017.
- FREITAG, E. [2020]: Kreativitätstechniken: so finden Sie das richtige Werkzeug für Ihr Problem, 1. Auflage, Tübingen: expert verlag, 2020.

- GLEISSNER, W. [2017]: Grundlagen des Risikomanagements: Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2017.
- GLEISSNER, W./KLEIN A. [2017]: Risikomanagement und Controlling: Chancen und Risiken erfassen, bewerten und in die Entscheidungsfindung integrieren, 2. Auflage, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co KG, 2017.
- GLEISSNER, W./MOTT B. [2008]: Risikomanagement auf dem Prüfstand: Nutzen, Qualität und Herausforderungen in der Zukunft, in: Zeitschrift für Risk, Fraud & Covernance, Ausgabe 2 (2008), S. 53-63.
- HUNZIKER, S. [2019]: Enterprise Risk Management – Modern Approaches to Balancing Risk and Reward, 1<sup>st</sup> edition, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.
- INSTITUT FÜR INTERNE REVISION ÖSTERREICH [2014]: Das unternehmensweite Risikomanagementsystem aus der Sicht der Internen Revision, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage, Wien: Linde Verlag, 2014.
- KÖPFLI, M./MONTAGNE, E./HOLLENSTEIN, C. [2020]: Risikomanagement – in Krisenzeiten gut vorbereitet, in: Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, 2/20, S. 38-46.
- KPMG [2006]: Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen - Studie von KPMG und der Universität Potsdam, Berlin: KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2006.
- MALANGRE, A. [2021]: Workshop Methoden: 24 interaktive Ideen für 2021, 06.07.2021, <https://workshop-helden.de/workshop-methoden/#3.14>, [06.12.2022].
- NOLL, S./THOMMEN, S. [2010]: Für die Zukunft gewappnet? Risikomanagement für NPO, in: Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, Ausgabe 2 (2010), S. 60-69.
- OLSON, D./WU, D. [2020]: Enterprise risk management models, 3. Auflage, Berlin: Springer-Verlag GmbH, 2020.
- RISK MANAGEMENT ASSOCIATION E. V. (Hrsg.) [2015]: Praxisleitfaden Risikomanagement im Mittelstand: Grundsätze – Organisation – Durchführung, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2015.
- ROMEIKE, F./HAGER, P. [2020]: Erfolgsfaktor Risiko-Management 4.0: Methoden, Beispiele, Checklisten Praxishandbuch für Industrie und Handel, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020.
- RUEDEL, I. [2008]: Workshops: Optimal vorbereiten, spannend inszenieren, professionell nachbereiten, 1. Auflage, Wien: Linde Verlag Wien, 2008.
- SCHAWEL, C./BILLING, F. [2018]: Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2018.
- STÖTZER, S./GITTERLE, B./WITAK, D. [2018]: Risikomanagement in sozialen Nonprofit-Organisationen, in: ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 41, S. 21-40.



- TAHERI, T. [2022]: Warum Brainstorming nicht funktioniert, in: Neue Narrative – Das Magazin für neues Arbeiten, Ausgabe 14, S. 103-107.
- VANINI, U./RIEG, R. [2021]: Risikomanagement: Grundlagen – Instrumente – Unternehmenspraxis, 2. erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag, 2021.
- WILL, R./GMÜR, M. [2015]: Risikomanagement als Führungsaufgabe in NPO, in: Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, Ausgabe 2 (2015), S. 6-14.
- WEIS, B. [2014]: Praxishandbuch Innovation: Leitfaden für Erfinder, Entscheider und Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2014.
- WOLKE, T. [2016]: Risikomanagement, 3., vollständig überarbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage, Berlin: Walter de Gruyter GmbH, 2016.

#### Unterlagen der Kooperationspartnerin

- Caritas Finanzbericht 2021 [2022]: Finanzbericht der Caritas der Diözese Graz-Seckau 2021, <https://www.caritas-steiermark.at/ueber-uns/wir-als-caritas-steiermark/finanzberichte>, [20.11.2022].
- CARITAS Kassaprozess (2023): Darstellung des aktuellen Kassaprozesses in der Prozessdarstellung 2023, internes Handbuch der Prozessabläufe, CARITAS der Diözese Graz-Seckau 2023.
- CARITAS Maßnahmentool (2023): Maßnahmentool der Caritas der Diözese Graz-Seckau, CARITAS der Diözese Graz-Seckau 2023.
- CARITAS Prozessbeschreibung Kassaprozess (2023): Prozessbeschreibung des aktuellen Kassaprozesses 2023, internes Handbuch der Prozessabläufe, CARITAS der Diözese Graz-Seckau 2023.
- CARITAS Prozessbeschreibung Jahresabschluss (2023): Prozessbeschreibung des aktuellen Jahresabschlussprozesses 2023, internes Handbuch der Prozessabläufe, CARITAS der Diözese Graz-Seckau 2023.
- CARITAS Prozesslandkarte (2023): Prozesslandkarte der aktuellen Kern- und Managementprozesse, internes Handbuch der Prozessabläufe, CARITAS der Diözese Graz-Seckau 2023.
- GRAF, S. [2023]: Zitation von E-Mails, Pers. E-Mail, Leiterin Servicestelle Finanzen Caritas der Diözese Graz-Seckau, [23.02.2023].
- KASTNER, M. [2023]: Zitation von E-Mails, Pers. E-Mail, Mitarbeiter im Controlling Caritas der Diözese Graz-Seckau, [15.02.2023].
- PFEFFER, U. [2023]: Zitation von E-Mails, Pers. E-Mail, Leiterin Servicestelle Finanzen Caritas der Diözese Graz-Seckau, [23.04.2023].

## **Anhangsverzeichnis**

<b>Anhang 1:</b> Protokoll des Workshops zum Risikomanagementprozess am 28.11.2022...	94
<b>Anhang 2:</b> Caritas der Diözese Graz-Seckau - Kassaprozess 2023 .....	102
<b>Anhang 3:</b> Risikomanagementhandbuch.....	103
<b>Anhang 4:</b> Risikomanagementtool und Protokoll des Risikomanagementworkshops ...	118

## **Anhang 1: Protokoll des Workshops zum Risikomanagementprozess am 28.11.2022**

**Teilnehmerinnen:** Petra Prattes, Stephanie Graf, Ulrike Pfeffer, Anita Lang-Schmidt, Vanessa Schneidhofer (Moderatorin); Susanne Rothleitner-Zus lässt sich kurzfristig entschuldigen

Start: 12:30 Ende: 14:00

### **Agenda**

- 1) Begrüßung, Einstiegsfrage (10 min)
- 2) Kennenlernen der zu klärenden Fragestellungen mittels Marktplatzmethodik (Zeit für Diskussionen untereinander und Fragen zu den Themenstellungen an die Moderatorin) (20-30 min)
- 3) Diskussionsrunde, anonyme Abstimmung und Entscheidungsfindung (50 min)
- 4) Abschluss (10 min)

### **Punkt 1) Begrüßung und Einstiegsfrage**

Nach der Begrüßung seitens der Moderatorin, wurde die Einstiegsfrage „Was sind eure Erwartungen an ein Risikomanagementsystem in der Caritas?“ gestellt. Diese sollten alle Teilnehmerinnen mit einem Satz beantworten.

Folgende Antworten konnten verzeichnet werden:

Petra Prattes: Markante Punkte zu identifizieren, bei denen genauer hingeschaut werden muss.

Ulrike Pfeffer: Strukturiertes System zu schaffen, mit dem man Risiken dann auch steuern kann

Stephanie Graf: Diskurs im Unternehmen zu schaffen, wie viel Risiko wir eingehen können und wann gestoppt werden muss. Es soll zumindest künftig darüber geredet werden.

Anita Lang-Schmidt: Bewusstsein im Unternehmen zu entwickeln, dass es Risiken gibt und man diesen nicht einfach ausgeliefert ist, sondern, dass man auch gegensteuern kann.

### **Punkt 2) Kennenlernen der zu klärenden Fragestellungen mittels Marktplatzmethodik (Zeit für Diskussionen untereinander und Fragen zu den Themenstellungen an die Moderatorin)**

An den Ständen wurden Plakate zu den verschiedenen Fragestellungen aufgehängt. Diese wurden in der ersten Runde begutachtet und untereinander darüber diskutiert.

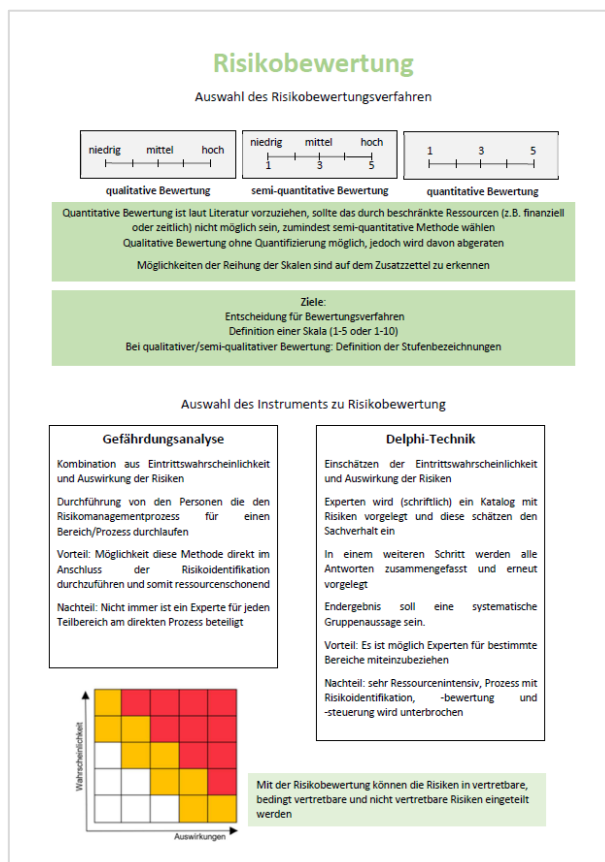
**Risikomanagement in den verschiedenen Prozessen**  
oder  
**Risikomanagement pro Abteilung (bei großen Abteilungen: je Bereich)**  
oder  
**Vielleicht hast du auch eine andere Idee?**

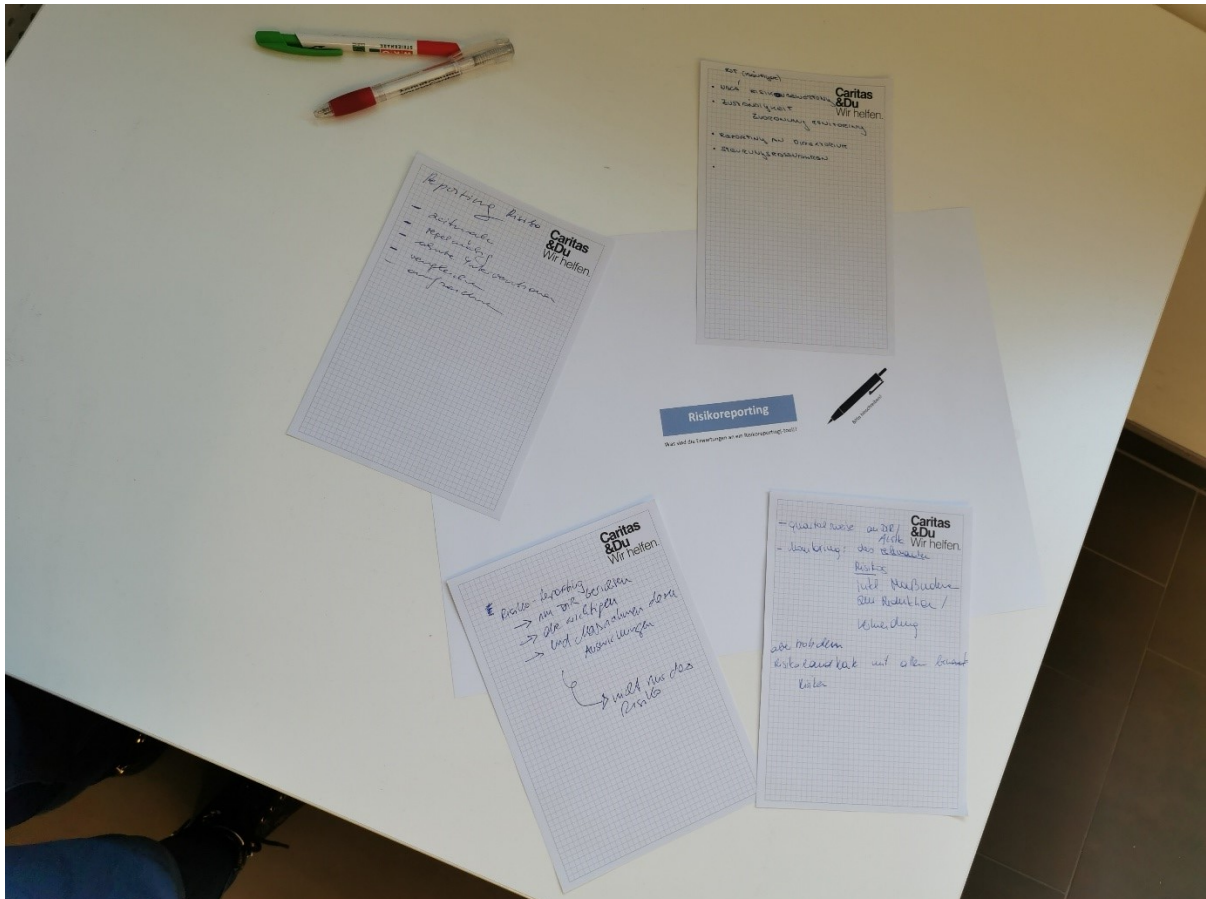
Welche Rollen (wie AL, MA,...) braucht es in weiterer Folge bei der Durchführung des Risikomanagementprozesses?

## Risikoreporting

Was sind die Erwartungen an ein Risikoreporting(-tool)?







Die Fragestellung 4 bezüglich Risikoreporting war schriftlich zu beantworten und wird im Aufbau des Risikoreportings genauer analysiert.

### **Punkt 3) Diskussionsrunde, anonyme Abstimmung und Entscheidungsfindung**

#### **1. Frage (Plakat 1): Auf welche Ebene soll der Risikomanagementprozess aufgebaut werden?**

Im Unternehmen ist das bisherige Risikomanagement (die bereits vorhandene Risikoidentifikation) sehr stark an den Prozessen orientiert. Diese Grundsatzentscheidung soll auch weiterhin so bleiben (Anita Lang-Schmidt), denn jedes Risiko ist auch einem Prozess zuordenbar.

Bei den Managementprozessen (z.B. Förderungen managen), sollen die Risiken identifiziert werden und dann in weiterer Folge darauf geachtet werden, in welchen Abteilungen diese Risiken vorkommen.

Prozesseigner haben hier oft nicht genug Einfluss auf die Verantwortlichkeiten und somit soll Umsetzungsverantwortung dann bei den jeweiligen operativen Führungskräften liegen.

Bei den Kernprozessen wiederum, ist der\*die Prozesseigner\*in, die Abteilungsleitung und ist somit deckungsgleich mit den Prozesseigner\*innen.

## **2. Frage (Plakat 1): Welche Beteiligungen braucht es bei der Durchführung des Risikomanagementprozesses?**

Auf jeden Fall die Abteilungsleitung, der\*die Prozesseigner\*in, aber auch Mitarbeiter\*innen sollen bei der Durchführung beteiligt sein, um eine möglichst breite Risikoidentifikation zu gewährleisten. Abteilungsleitung und eventuell zuständiges Direktoriumsmitglied sind bei der Risikobewertung gefragt. Die Anzahl der Teilnehmer\*innen sollte sich jedoch auf eine kleinstmögliche Gruppe beschränken.

## **3. Frage (Plakat 2): Welches Instrument ist für die Risikoidentifikation am besten geeignet?**

Brainwriting auf jeden Fall besser als reines Brainstorming, da Kreativität in der Gruppe oft weniger ausgefaltet wird und es passieren kann, dass die Diskussion nur in eine Richtung geht. Zum Beispiel: Es werden finanzielle Risiken immer weiter diskutiert und operative Risiken werden dann vernachlässigt. Auch das erweiterte Brainwriting wurde positiv aufgenommen, mit der zusätzlichen Idee von Frau Graf, MA MAS, Mitarbeiter\*innen, die nicht direkt am Prozess beteiligt sind, im Vorfeld ebenfalls einen Zettel auszuteilen die mit möglichen Risiken befüllt werden sollen.

World-Café eher nicht geeignet, da es hier einen großen Ressourcenaufwand gibt und dieselben Nachteile wie beim Brainstorming entstehen.

## **4. Frage (Plakat 3): Auswahl des Risikobewertungsverfahrens + Stufenhöhe**

Die semi-quantitative Bewertung wird von allen Teilnehmerinnen erwähnt, mit der Begründung, dass eine Zuordnung somit einfacher erfolgen kann. Bei der quantitativen und qualitativen Methode fehlt die Greifbarkeit.

Bei der Skala wurde über eine 5-stufige und eine 10-stufige Variante diskutiert. In der Organisation ist das Schulsystem sehr verbreitet und deswegen würde sich eine 5-stufige Skala anbieten. Bei der 10-stufigen könnten aber die Wahrscheinlichkeiten besser dargestellt werden.

Bereits in der Diskussion kristallisiert sich heraus, dass der Organisation die Verständlichkeit der Skalen für die Mitarbeiter\*innen wichtig ist und somit soll das 5-stufige System angewandt werden.

Erwartungswertberechnung ist für das Unternehmen im Moment nicht im Fokus, sondern es sollen die Risiken verständlich in einer Risikomatrix dargestellt werden. Für die Skalendefinition soll jedoch sehr wohl auch eine Einschätzung mittels zuvor definierter Schadenshöhe und einer Eintrittswahrscheinlichkeit (welche auf ein 5-stufiges System runtergerechnet werden soll) erfolgen, um die Punktevergabe zu erleichtern.

## 5. Frage (Plakat 3): Auswahl des Instruments zur Risikobewertung

Auch hier soll eine Variante gewählt werden, welche nicht so komplex ist, und vor allem direkt in einem Risikomanagementprozess-Workshop durchgeführt werden soll. Alle Teilnehmerinnen sprechen sich für die Gefährdungsanalyse direkt anschließend nach der Risikoidentifikation, dann kann im selben Workshop auch die Risikosteuerung erfolgen.

## 6. Frage (Plakat 4): Risikoreporting

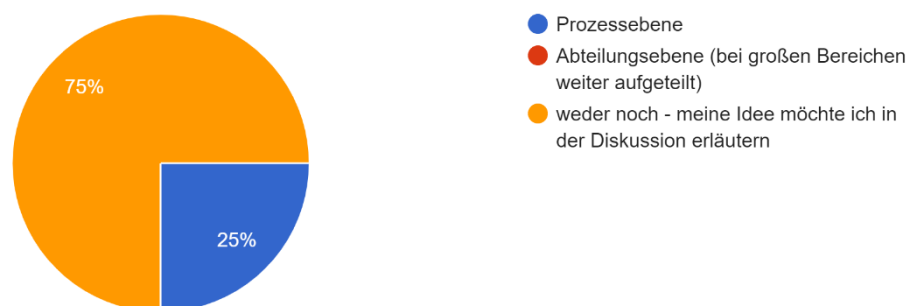
Bei dieser Frage wurde nur kurz besprochen, dass das Reporting an das Direktorium gehen soll und dass nur relevante Risiken (zumindest im orangen Bereich in der Risikomatrix) berichtet werden sollen. Zu den Risiken sollen auch die Maßnahmen und Verantwortlichkeiten dargestellt werden. Ebenfalls soll regelmäßig berichtet werden, ob die Steuerungsmaßnahmen umgesetzt werden.

## Anonyme Abstimmung und Entscheidungsfindung

Die wichtigsten Fragestellungen wurden anonym mittels Google-Forms Fragebogen abgefragt und zeigen folgendes Ergebnis:

Worauf soll der Risikomanagementprozess angewandt werden?

4 Antworten



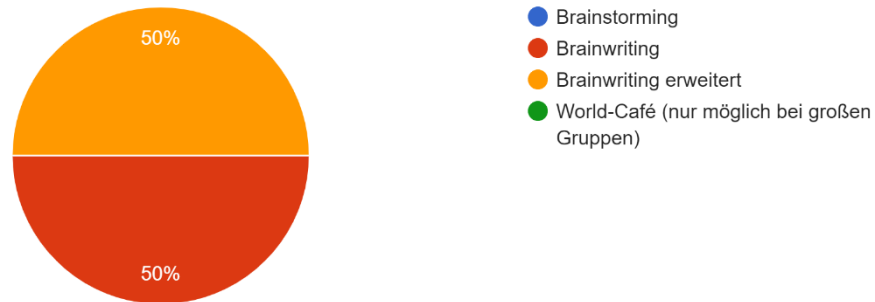
Drei der vier Teilnehmerinnen haben sich für die unterschiedliche Vorgehensweise zwischen den Management- und Kernprozessen entschieden. Auch die vierte Teilnehmerin ist für eine Durchführung des Risikomanagementprozesses auf Prozessebene.

Auch welche Rollen bei der Durchführung teilnehmen sollen, wurde von den Teilnehmerinnen einstimmig mit „wie in der Diskussionsrunde besprochen“ beantwortet.



Welches Instrument ist für die Risikoidentifikation am Besten geeignet?

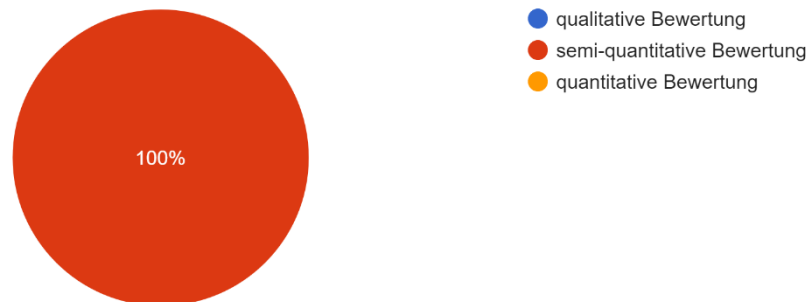
4 Antworten



Bei der Risikoidentifikation geht die Präferenz eindeutig zum Brainwriting. Aus diesem Grund wurde im Nachgang noch darüber diskutiert und sich für die erweiterte Brainwriting-Methode entschieden. Zusätzlich soll auch die Vorabbefragung von Mitarbeiter\*innen zum Einsatz kommen.

Welches Risikobewertungsverfahren soll verwendet werden?

4 Antworten



Eindeutig sieht die Entscheidung bei dem Risikobewertungsverfahren aus. Hier haben sich alle Teilnehmerinnen dazu entschieden, die 5-stufige Skala mittels einer semi-qualitativen Bewertung durchzuführen.

Welches Instrument soll bei der Durchführung der Risikobewertung angewandt werden?

4 Antworten

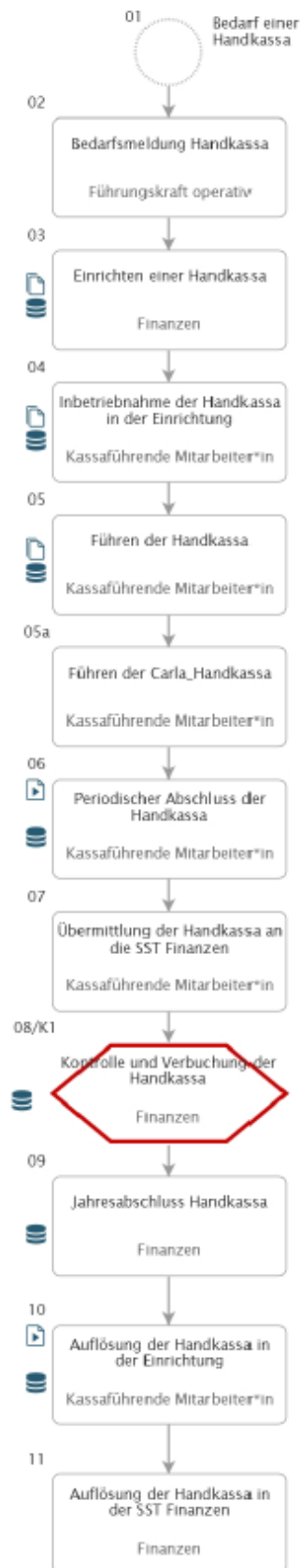


Ähnlich sieht es beim Instrument für die Risikobewertung aus. Hier wird die Gefährdungsanalyse der Delphi-Technik eindeutig bevorzugt.

#### **Punkt 4) Abschluss**

Die Moderatorin bedankt sich für die Teilnahme und die Mitarbeit der Teilnehmerinnen und schließt den Workshop.

## Anhang 2: Caritas der Diözese Graz-Seckau - Kassaprozess 2023



# Anhang 3: Risikomanagementhandbuch

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Risikostrategie und Ziele des Risikomanagements..... 1
- 2 Grundsätze für die Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und -überwachung..... 2
- 3 Begriffsdefinitionen ..... 3
- 4 Durchführung des Risikomanagementprozesses und Erläuterung der verwendeten Methoden und Instrumente ..... 4
  - 4.1 Durchführung der Risikoidentifikation ..... 4
  - 4.2 Durchführung der Risikobewertung ..... 5
  - 4.3 Durchführung der Risikosteuerung ..... 8
  - 4.4 Durchführung der Risikoberwachung .....10
- 5 IT-Konzept für das Risikomanagementsystem.....11
  - 5.1 Anwendungsanleitung Deckblatt .....11
  - 5.2 Anwendungsanleitung Risikoidentifikation.....12
  - 5.3 Anwendungsanleitung Risikobewertung.....14
  - 5.4 Anwendungsanleitung Risikosteuerung und -überwachung.....16
  - 5.5 Anwendungsanleitung Tabellenblatt „Analyse“ .....18
- 6 Prozessbeschreibung .....20
- 7 Geltungsbereich und Inkrafttreten.....25

## Risikomanagementhandbuch



der Caritas der Diözese Graz-Seckau

Stand 04/2023

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Risikomanagementprozess.....	4
Abbildung 2: Durchführung der Risikoidentifikation.....	5
Abbildung 3: Durchführung der Risikobewertung.....	6
Abbildung 4: Faktor Eintrittswahrscheinlichkeit.....	6
Abbildung 5: Faktor Auswirkung des Fehlers.....	7
Abbildung 6: Risikomatrix angepasst an die Kooperationspartnerin.....	8
Abbildung 7: Durchführung der Risikosteuerung.....	9
Abbildung 8: Durchführung der Risikoüberwachung.....	10
Abbildung 9: Deckblatt des Risikomanagementtools.....	12
Abbildung 10: Navigationsfeld im Risikomanagementtool.....	12
Abbildung 11: Button, um Risiko hinzuzufügen.....	13
Abbildung 12: Eingabefenster in der Risikoidentifikation.....	13
Abbildung 13: Beispielhafte Darstellung des Tabellenblattes zur Risikoidentifikation.....	14
Abbildung 14: Button zum Öffnen der Bewertungstabelle.....	15
Abbildung 15: Tabellenblatt Bewertungstabelle.....	15
Abbildung 16: Eingabe der Faktoren.....	16
Abbildung 17: Beispielhafte Darstellung des Tabellenblattes zur Risikobewertung.....	16
Abbildung 18: Darstellung der Tabelle zur Risikosteuerung.....	17
Abbildung 19: Eingabefelder zur Risikoüberwachung.....	17
Abbildung 20: Ausschnitt aus dem Maßnahmenmodell.....	18
Abbildung 21: Ausschnitt aus dem Analysetool.....	19

II

Dieses Handbuch bildet einen Leitfaden zur Umsetzung des Risikomanagementsystems mit Fokus auf die Durchführung des Risikomanagementprozesses. Dieses Handbuch ist für alle Mitarbeiter\*innen der Caritas der Diözese Graz-Seckau aufrufbar und soll die Anwendung und Durchführung des Risikomanagementprozesses erleichtern. Die benötigten Begriffe und Rollen werden erläutert, bevor im Zuge dieses Handbuchs der\*die Leser\*in durch den Risikomanagementprozess geleitet und ihr\*ihm die Anwendung des dazugehörigen Risikomanagementtools nähergebracht wird.

III

## 1 Risikostrategie und Ziele des Risikomanagements

### Ziele des Risikomanagements

Die Durchführung eines Risikomanagements soll dazu beitragen, Bewusstsein für Risiken und einen Diskurs in der Organisation zu schaffen, welches Risiko die Organisation eingehen kann. Die Organisation ist nicht gesetzlich dazu verpflichtet Risikomanagement zu betreiben, jedoch ist aufzuzeigen, dass man Risiken nicht einfach ausgeliefert ist, sondern auch dagegen gesteuert werden kann.

Ziel des Risikomanagements ist es, ein strukturiertes System in der Organisation zu schaffen, bei dem potenzielle Risiken identifiziert werden, für die eine Risikosteuerung angewandt werden muss.

### Risikostrategie

Die Risikostrategie für die Organisation sieht wie folgt aus:

Für jeden einzelnen Organisationsprozess - Management- und Kernprozess - ist ein Risikomanagementprozess durchzuführen. Dabei sollen Risiken für jeden Prozess identifiziert, bewertet und gesteuert werden.

SST CON/sv

Seite 1 von 25

## 2 Grundsätze für die Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und -überwachung

### Risikoidentifikation

- Risiken sind möglichst vollständig und frühzeitig zu identifizieren.
- Risiken sind systematisch zu identifizieren.
- Nur die identifizierten Risiken, können auch bewertet, gesteuert und überwacht werden.
- Risikobewusstsein der TeilnehmerInnen verbessert die Qualität des Outputs
- Risiken sind zu gruppieren und strukturiert darzustellen.

### Risikobewertung

- Risikobewertungsverfahren sollten quantitative, aber auch ergänzende qualitative Bewertungsgrößen nutzen, um ein bestmögliches Ergebnis zu erreichen.
- Risikobewertungsinstrumente haben zumindest die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkung des Fehlers zu berücksichtigen.
- Eine Risikomatrix zeigt einen vertretbaren, bedingt vertretbaren und nicht vertretbaren Bereich an.

### Risikosteuerung

- Nur Risiken die wesentlich, also bedingt oder nicht vertretbar sind, sind mit Steuerungsmaßnahmen zu behandeln.
- Die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkungen des Fehlers sind durch Steuerungsmaßnahmen zu reduzieren.
- Auf die Risikosteuerungsstrategien, welche in weiterer Folge näher erläutert werden, ist zurückzugreifen.

### Risikoüberwachung

- Zu jedem Risiko mit Steuerungsmaßnahme ist ein\*e Verantwortliche\*r und eine Fälligkeit zu definieren.
- Die relevantesten Risiken, die Steuerungsmaßnahmen und deren Umsetzung sind quartalsweise zu berichten.
- Ein Prozessdurchlauf für jeden Organisationsprozess ist jährlich zu wiederholen.

SST CON/sv

Seite 2 von 25

### 3 Begriffsdefinitionen

#### Risikomanager\*in

Der\*die Risikomanager\*in ist die Fachkraft, bezogen auf Risikomanagement in der Organisation. Diese\*r hat das Risikomanagementsystem zu verstehen und ist für die Durchführung eines angemessenen Risikomanagementprozesses zuständig. Dort ist er\*sie unterstützend tätig und stellt sicher, dass die definierten Methoden angewandt werden. Er\*sie koordiniert Risikothemen die prozessübergreifend fungieren. Ebenfalls ist die Berichterstattung an die oberste Leitung vom Risikomanager\*in durchzuführen.

#### Beauftragte der obersten Leitung

Mitglied des Direktoriums, welches die Gesamtverantwortung des Risikomanagementsystems trägt. Ist dafür verantwortlich, dass das Risikomanagementsystem gesteuert und kontrolliert wird.

#### Risikoeigner\*innen

Risikoeigner\*innen sind Führungskräfte und dafür verantwortlich, dass die Steuerungsmaßnahmen durchgeführt werden und haben die Risiken und die Steuerungsmaßnahmen zu überwachen. Zusätzlich haben sie das Risikobewusstsein in den Bereichen zu fördern.

Risikoeigner\*innen haben bei der Durchführung des Risikomanagementprozesses in den jeweiligen zu analysierenden Prozessen, für die sie verantwortlich sind, auf jeden Fall teilzunehmen und sind maßgeblich an der Identifikation, Bewertung und der Definition und Durchführung der Steuerungsmaßnahmen der Risiken beteiligt.

#### Auditor\*innen

Hierbei soll der Schwerpunkt auf eine unabhängige Prüfung der Wirksamkeit des Risikomanagements gesetzt werden. Diese Prüfung kann die interne Revision, aber auch ein\*e externe\*r Prüfer\*in übernehmen.

### 4 Durchführung des Risikomanagementprozesses und Erläuterung der verwendeten Methoden und Instrumente

Die vereinfachte Darstellung des Risikomanagementprozesses der Caritas der Diözese Graz-Seckau besteht aus den folgenden vier Prozessschritten und sieht wie folgt aus:



Abbildung 1: Risikomanagementprozess  
Quelle: eigene Darstellung.

Jeder Risikomanagementprozessdurchlauf behandelt einen spezifischen Organisationsprozess. Somit ist für jeden einzelnen Prozess in der Organisation ein eigener Risikomanagementprozess zu durchlaufen. Die Prozessschritte Risikoidentifikation, Risikobewertung und Risikosteuerung finden im Zuge eines Risikomanagementworkshops statt, bei dem Prozessverantwortliche, Risikoverantwortliche, Angestellte und bei Bedarf ein Mitglied der obersten Leitung teilnehmen. Die Risikoberwachung bezogen auf das Berichtswesen wird dem Workshop folgend und laufend durch den\*die Risikomanager\*in sichergestellt.

Im Zuge des Risikomanagementprozesses kommen mehrere Tools zu Anwendung, welche die Dokumentation und Überwachung der Risiken erleichtern sollen.

Das Risikomanagementtool ist ein Excel-Tool, welches beim gesamten Prozessdurchlauf verwendet wird. Dort findet die Dokumentation der einzelnen Risiken, sowie deren Bewertung, Steuerungsmaßnahmen und Verantwortlichkeitsdefinitionen statt.

In weiterer Folge ist bei der Risikoberwachung auch die Rede von einem Maßnahmenmaßtool. Dieses Maßnahmenmaßtool ist im CarriNet aufrufbar und dort werden alle Organisationsmaßnahmen zentral erfasst.

#### 4.1 Durchführung der Risikoidentifikation

Der erste Schritt im Risikomanagementprozess zielt auf die Identifikation der Risiken ab. Dies passiert durch ein erweitertes Brainwriting mit vorhergehender Befragung der Angestellten, welche nicht am Risikomanagementworkshop teilnehmen. Ein Ablauf dieses Prozessschrittes wurde untenstehend skizziert und erläutert:

#### Anonyme Abfrage von potenziellen Risiken zum analysierenden Organisationsprozess

- Anonyme Abfrage von Risiken auf Zeitein bei den Angestellten in den Bereichen des zu analysierenden Organisationsprozesses
- Diese sind von Personen, die nicht am Risikomanagementworkshop teilnehmen, auszufüllen, um Ideen einbringen zu können

#### Brainwriting Stufe 1

- Zu Beginn des Risikomanagementworkshops werden Zettel verteilt, bei denen die Teilnehmer\*innen Risiken zum analysierenden Prozess aufschreiben können

#### Brainwriting Stufe 2

- Die in der Brainwriting Stufe 1 beschrifteten Zettel werden unter den Workshopteilnehmer\*innen neu verteilt, damit weitere Ideen für Risiken geschaffen werden können

#### Strukturierung und Eingabe der Risiken im Risikomanagementtool

- Die Zettel werden eingesammelt und gemeinsam mit den anonymen Zetteln überarbeitet, strukturiert, gruppiert und als Risiken im Risikomanagementtool notiert

Abbildung 2: Durchführung der Risikoidentifikation  
Quelle: eigene Darstellung

Bei der Gruppierung der Risiken, im Schritt 4 soll zwischen folgenden Gruppierungen unterschieden werden:

- Finanzielle Risiken
- Operationale Risiken
- Kundenrisiken
- Personelle Risiken
- Compliance Risiken

Diese Gruppierung soll dazu dienen, eventuelle Steuerungsmaßnahmen für mehrere Risiken im selben Bereich vereinen zu können.

#### 4.2 Durchführung der Risikobewertung

Nachdem die Risiken identifiziert und ins Risikomanagementtool eingetragen wurden, wird im selben Risikomanagementworkshop mittels Gefährdungsanalyse die Risikobewertung durchgeführt, bei der die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkung des Fehlers für jedes einzelne Risiko definiert werden. Die untenstehende Vorgehensweise ist nach der Reihe für jedes einzelne Risiko zu durchlaufen:

#### Vergabe der Eintrittswahrscheinlichkeit für spezifisches Risiko

- Eintrittswahrscheinlichkeit von 1 bis 5 vergeben und im Risikomanagementtool eintragen
- Orientierung an der Bewertungstabelle für die Eintrittswahrscheinlichkeit

#### Vergabe des Faktors für die Auswirkung des Fehlers für spezifisches Risiko

- Auswirkung des Fehlers von 1 bis 5 vergeben und im Risikomanagementtool eintragen
- Orientierung an der Bewertungstabelle für die Auswirkung des Fehlers

#### Wiederholen für alle identifizierten Risiken

- Die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung des Fehlers für jedes Risiko wiederholen

Abbildung 3: Durchführung der Risikobewertung  
Quelle: eigene Darstellung

Um die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung des Fehlers für die Teilnehmer\*innen des Workshops zu vereinfachen, ist sich an folgenden Tabellen zu orientieren:

#### Faktor Eintrittswahrscheinlichkeit

Faktor Eintrittswahrscheinlichkeit	Stufe	Häufigkeit	Wahrscheinlichkeit
1	unwahrscheinlich	Weniger als einmal in 3 Jahren	bis 15%
2	sehr selten	Einmal in 3 Jahren	bis 30%
3	selten, aber möglich	Einmal pro Jahr	bis 50%
4	gelegentlich, aber zu erwarten	Einmal pro Quartal	bis 84,99%
5	fast gewiss	Zumindest einmal pro Monat	ab 85%

Abbildung 4: Faktor Eintrittswahrscheinlichkeit  
Quelle: eigene Darstellung



Faktor Auswirkung des Fehlers

Faktor Auswirkung	Stufe	Interpretation
1	unbedeutend	Das Risiko ist angesichts der Größe der Organisation zu vernachlässigen. Kein dauernder Reputationsschaden.
2	gering	Schadensfolgen sind begrenzt und können aus dem Cashflow finanziert werden. Reputation ist kurzfristig wiederherstellbar.
3	spürbar	Das Jahresergebnis fällt deutlich geringer aus als geplant. Reputationsschaden ist über Monate spürbar.
4	kritisch	Das finanzielle Ergebnis wird nachhaltig beeinflusst. Reputationsschäden sind schwer zu beseitigen.
5	katastrophal	Die Existenz der Organisation ist bedroht und das Eigenkapital zum Großteil verzehrt. Reputationsschäden sind kaum korrigierbar.

Abbildung 5: Faktor Auswirkung des Fehlers  
Quelle: eigene Darstellung.

Durch Bewertung der Risiken nach diesen beiden Faktoren kann eine Risikostufe, welche in einer Risikomatrix dargestellt werden kann, für die Organisation berechnet werden. Eine Darstellung dieser Matrix ist anhand der Abbildung 6 zu erkennen. Je nach Vergabe der Faktoren, können vertretbare, bedingt vertretbare und nicht vertretbare Risiken unterschieden werden.

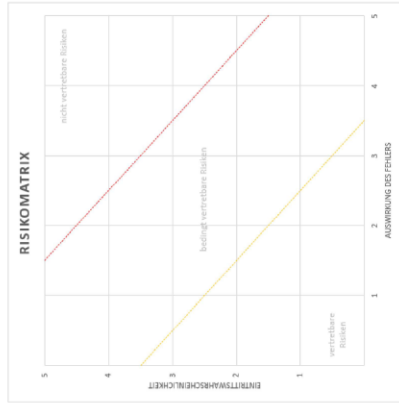


Abbildung 6: Risikomatrix, angepasst an die Kooperationspartnerin  
Quelle: eigene Darstellung.

**4.3 Durchführung der Risikosteuerung**

Der Prozessschritt die der Risikobewertung folgt, ist die Risikosteuerung. Hier sollen Steuerungsmaßnahmen für bedingt und nicht vertretbare Risiken definiert werden. Die vergebenen Punkte in der Risikobewertung berechnen eine Risikostufe und zeigen auf ob Maßnahmen für das jeweilige Risiko nötig sind.

#### Überprüfen ob Steuerungsmaßnahme für spezifisches Risiko nötig

- Errechnete Risikostufe durch Definition der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Ausmaßes des Fehles überprüfen
- Verträgliches Risiko – keine Steuerung nötig
- Bedingt verträgliches Risiko – Steuerung nötig
- Nicht verträgliches Risiko – Steuerung nötig

#### Definition der Steuerungsmaßnahme

- Diskussion in der Risikomanagementworkshoprunde, welche Steuerung angemessen ist
- Aufnahme der Steuerungsmaßnahme im Risikomanagementtool

#### Wiederholen für alle Risiken

- Die Risikosteuerung für jedes Risiko wiederholen

Abbildung 7: Durchführung der Risikosteuerung  
Quelle: eigene Darstellung.

Um mögliche Steuerungsmaßnahmen einfacher definieren zu können, kann auf folgende Risikosteuerungsstrategien zurückgegriffen werden:

- Risikoverminderung  
Bei dieser Strategie wird versucht, das Risiko auf ein für die Organisation akzeptables Maß zu reduzieren. Maßnahmen können in diesem Fall auf eine Reduktion des Schadensausmaßes und bzw. oder der Eintrittswahrscheinlichkeit abzielen.
- Risikobewertung  
Bei der Risikobewertung werden Risiken zum Teil oder vollständig an Dritte, üblicherweise Versicherungsunternehmen oder Vertragspartner, weitergegeben. Hierbei wird eine Reduktion des Schadensausmaßes erzielt.
- Risiko akzeptieren  
Diese Strategie wird gewählt, wenn sich ein Risiko nicht vollständig eliminieren lässt oder eine weitere Reduktion durch das Kosten-Nutzen-Verhältnis nicht als zweckmäßig erscheint. Somit verbleibt ein Restrisiko, welches von der Organisation akzeptiert werden kann. Wie hoch das akzeptierte Restrisiko sein kann, hängt vom Risikoappetit der jeweiligen Organisation ab.
- Risikovermeidung  
Bei dieser Risikosteuerungsstrategie wird den Risikoquellen aktiv ausgewichen. Diese Strategie wird in der Regel dann angewandt, wenn die Schadenshöhe eines Risikos einen wesentlichen Einfluss auf die Organisation hat. Im Normalfall findet die Risikovermeidung Anwendung, wenn die vorhergegangenen Strategien das Risiko nicht auf ein angemessenes Niveau reduzieren können.
- Risikolimitierung  
Hierbei wird die Höhe des eingegangenen Risikos begrenzt. Das Management gibt

SST CON/sv

Seite 9 von 25

Höchstgrenzen für Risiken in Organisationseinheiten vor. Wenn diese Grenzen erreicht sind, müssen Risikosenkungsmaßnahmen ergriffen werden.

#### 4.4 Durchführung der Risikobewachung

Im Zuge der Risikobewachung sind Verantwortlichkeiten für jedes Risiko mit Steuerungsmaßnahmen zu erarbeiten. Ebenfalls ist eine Fälligkeit zu definieren und im Risikomanagementtool einzugeben. In einem weiteren Schritt sind vom\* von der Risikomanager\*in die Maßnahmen anschließend in das Maßnahmentool der Organisation im CarriNet zu übertragen. Die Vorgehensweise ist untenstehend dargestellt:

#### Definition der Verantwortlichkeit

- Definieren, wer für das Risiko und die Umsetzung der Steuerungsmaßnahme verantwortlich ist
- In das Risikomanagementtool eintragen

#### Definition der Fälligkeit

- Entscheidung bis wann die jeweilige Steuerungsmaßnahme umzusetzen ist und in das Risikomanagementtool eintragen

#### Wiederholen für alle Risiken

- Die ersten zwei Schritte für jedes Risiko mit Steuerungsmaßnahme wiederholen

#### Eintragen in das Maßnahmentool

- Alle Steuerungsmaßnahmen sind vom Risikomanager\*in in das Maßnahmentool zu übernehmen

Abbildung 8: Durchführung der Risikobewachung  
Quelle: eigene Darstellung.

Zur Risikobewachung zählt auch das Riskoreporting, welches im Risikomanagementtool für jeden Organisationsprozess dargestellt wird. Zusätzlich ist ein Risikobericht quartalsweise vom\* von der Risikomanager\*in mit den relevantesten Risiken und dem Umsetzungsstand der dazugehörigen Steuerungsmaßnahmen an die oberste Leitung zu senden.

Da der Risikomanagementprozess repetitiv ist, ist ein Prozessdurchlauf für jeden Organisationsprozess jährlich zu wiederholen.

SST CON/sv

Seite 10 von 25

## 5 IT-Konzept für das Risikomanagementsystem

Das Risikomanagementtool ist auf Basis von Microsoft Excel aufgebaut. Bei der Risikosteuerung wird es eine indirekte Schnittstelle zum Maßnahmenmanagement im CamNet geben.

Das Risikomanagementtool wird parallel zur Durchführung des Risikomanagementworkshops für den jeweiligen Prozess bearbeitet und befüllt. Es trägt unterstützend dazu bei, die Fortschritte, welche im Workshop generiert werden, niederzuschreiben und somit zu dokumentieren.

Beim Aufbau des Risikomanagementtools, wurde darauf geachtet, das Risikomanagementtool in so viele Tabellenblätter wie nötig zu unterteilen. Dabei sollte aber darauf geachtet werden, dass das Tool nicht zu umfangreich wird und durch eine geringe Anzahl von Tabellenblätter übersichtlich und verständlich bleibt. Aus diesem Grund wurde das Risikomanagementtool in die folgenden sechs Tabellenblätter unterteilt:

- Deckblatt
- Analyse
- Risikoidentifikation
- Risikobewertung
- Risikosteuerung und -überwachung
- Bewertungstabelle

Im Folgenden werden alle Tabellenblätter näher erläutert und erklärt, welche Eingaben in welcher Form in welchem Prozessschritt zu tätigen sind.

### 5.1 Anwendungsanleitung Deckblatt

Beim erstmaligen Öffnen des Risikomanagementtools öffnet sich das Deckblatt. Nach dem Öffnen der Datei, sind alle Inhalte zu aktivieren, damit die in der Arbeitsmappe verwendeten Makros aktiviert werden, nur so kann die optimale Anwendung des Risikomanagementtools gewährleistet werden. In diesem Tabellenblatt findet sich das Navigationsfeld zu den einzelnen Tabellenblättern, die für die Durchführung des Risikomanagementprozesses benötigt werden. Ein Ausschnitt des Deckblatts ist in der Abbildung 9 zu erkennen. Durch verlinkte Makros ist es möglich mittels Linkklick auf die einzelnen Felder zur Risikoidentifikation, zur Risikobewertung, der Risikosteuerung und -überwachung sowie zur Analyse zu navigieren.

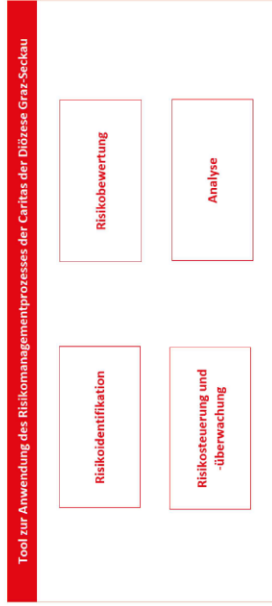


Abbildung 9: Deckblatt des Risikomanagementtools  
Quelle: eigene Darstellung.

Das Navigieren ist auch, wie gewohnt, im unteren Teil der Excel-Arbeitsmappe möglich, wobei einfach auf die verschiedenen Tabellenblättern geklickt werden kann.



Abbildung 10: Navigationsfeld im Risikomanagementtool  
Quelle: eigene Darstellung.

### 5.2 Anwendungsanleitung Risikoidentifikation

Der erste Prozessschritt im Risikomanagementprozess ist die Risikoidentifikation. Mit einem Klick auf „Risikoidentifikation“ am Deckblatt, kann das Tabellenblatt „Risikoidentifikation“ direkt geöffnet werden. Bevor jedoch das Risikomanagementtool befüllt werden kann, müssen die Risiken, analog zur Vorgangsweise, die im Kapitel 4 definiert wurde, identifiziert werden. Nach Abschluss des Brainwritings, sind die strukturierten Ergebnisse als einzelne Risiken im Tabellenblatt „Risikoidentifikation“ einzugeben.

Mit einem Linksklick auf den Button „Risiko hinzufügen“ im oberen Bereich des Tabellenblatts, wie in der Abbildung 11 aufgezeigt, können Risiken strukturiert hinzugefügt werden.

Abbildung 11: Button, um Risiko hinzuzufügen  
Quelle: eigene Darstellung.

Wird auf diesen Button geklickt, öffnet sich ein Eingabefenster, in dem alle Informationen abgefragt werden, die zur Risikoidentifikation erfasst werden müssen. In der Abbildung 12 ist die grafische Darstellung dieses Eingabefensters zu erkennen.

Abbildung 12: Eingabefenster in der Risikoidentifikation  
Quelle: eigene Darstellung.

Im Eingabefenster wird das Risiko, welches kurz und verständlich formuliert werden soll, und eine dazugehörige Risikobeschreibung abgefragt. Zusätzlich ist zur besseren Gruppierung der Risiken eine der fünf vorgegebenen Risikogruppen zu wählen, welche mit dem Dropdown-Feld ausgewählt werden kann. Sollte es benötigt werden, kann zu einzelnen Risiken auch ein Kommentar verfasst werden. Dies ist aber nicht zwingend notwendig. Mit einem Klick auf „Daten einfügen“ werden die Daten in die Tabelle der Risikoidentifikation übertragen und automatisch eine fortlaufende Risikonommer vergeben. Wird auf „Abbrechen“ geklickt, vergisst Microsoft Excel die Eingaben im Eingabefenster und verwirft diese. Wurden bereits mehrere identifizierte Risiken eingegeben, sieht die Tabelle der Risikoidentifikation wie in der Abbildung 13 aus.

Abbildung 13: Beispielhafte Darstellung des Tabellenblattes zur Risikoidentifikation  
Quelle: eigene Darstellung.

Im Tabellenblatt „Risikoidentifikation“ ist nun abschließend eine Tabelle zu sehen, welche die erfassten Risiken tabellarisch listet. Jedes Risiko ist einer fortlaufenden Risikonommer zugeordnet, wobei jede Nummer nur einmal vergeben werden kann. Diese Risikonommer wird automatisch vergeben. Wurde bei der Eingabe im Eingabefenster ein Fehler gemacht oder wurde es vergessen Eingaben zu tätigen, kann hier händisch mit einem Klick auf die jeweiligen Zeilen nachgebessert und Ungereimtheiten überarbeitet werden. Es gibt auch die Möglichkeit, neue Risiken ohne den Button „Risiko hinzuzufügen“ einzugeben. Hierzu müssen einfach die jeweiligen Zeilen befüllt werden. Die fortlaufende Risikonommer ist nicht händisch einzugeben, sondern wird wieder automatisch hinzugefügt, sobald eine Risikozeichnung in der Spalte Risiko eingegeben wird. Die in diesem Tabellenblatt eingetragenen Risiken werden automatisch in das Tabellenblatt „Risikobewertung“ übertragen, um nach Abschluss des Prozessschrittes der Risikoidentifikation mit dem zweiten Prozessschritt, der Risikobewertung, fortfahren zu können.

### 5.3 Anwendungsanleitung Risikobewertung

Die in der Risikoidentifikation identifizierten Risiken, werden automatisch in das Tabellenblatt der Risikobewertung übertragen. Hier ist nun die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkung des Fehlers, also das Risikopotenzial, einzutragen. Mithilfe der Bewertungstabellen sind die beiden Faktoren für jedes Risiko gesondert einzuschätzen. Die Einschätzung ist im Zuge des Risikomanagementworkshops vorzunehmen. Sind die Bewertungstabellen nicht griffbereit ausgedruckt, können durch einen einfachen Klick auf den Button „Bewertungstabelle“, welcher sich im rechten oberen Bereich des Tabellenblatts, wie in der Abbildung 14 erkennbar, befindet, die Bewertungstabellen für die Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung des Fehlers, geöffnet werden.

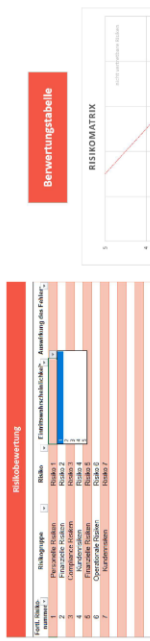


Abbildung 16: Eingabe der Faktoren  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Vergabe der jeweiligen Faktoren erfolgt im Risikomanagementworkshop und nachdem die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkung eines Fehlers für die Risiken diskutiert wurden, sind diese im Risikomanagementtool in den dafür vorgesehenen Zellen einzugeben. An der Risikomatrix, welche rechts neben der Tabelle positioniert ist, ist direkt zu erkennen, wie kritisch die bewerteten Risiken einzuschätzen sind. Beispielfähig wurden in der Abbildung 17, für Beispielsrisiken Faktoren für die Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung des Fehlers vergeben.

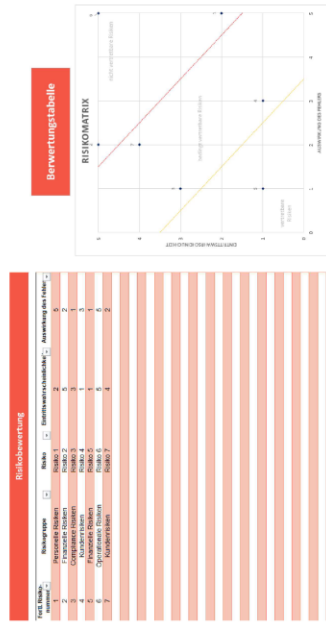


Abbildung 17: Beispielfähige Darstellung des Tabellenblattes zur Risikobewertung  
Quelle: eigene Darstellung.

#### 5.4 Anwendungsanleitung Risikosteuerung und -überwachung

In diesem Tabellenblatt werden die Prozessschritte Risikosteuerung und Risikobewertung dokumentiert. Diese Vorgangsweise wurde gewählt, damit die Maßnahmen und die Verantwortlichkeiten samt Fähigkeiten bei einer möglichen Nachschau auf einem Blick in einem Tabellenblatt erkennbar sind.

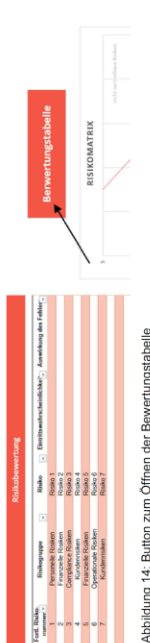


Abbildung 14: Button zum Öffnen der Bewertungstabellen  
Quelle: eigene Darstellung.

In diesem zusätzlichen Tabellenblatt sind, wie in der Abbildung 15 erkennbar die Bewertungskriterien, die im Zuge dieser Arbeit definiert wurden, noch einmal dargestellt und können somit rasch im Risikomanagementtool geöffnet werden.

Faktor	Skala	Frequenz	Wahrscheinlichkeit	Intensität
1	sehr selten	1 Mal pro 10 Jahren	bis 10%	geringfügig
2	selten	1 Mal pro 5 Jahren	bis 10%	gering
3	gelegentlich	1 Mal pro Jahr	bis 10%	mittel
4	häufig	1 Mal pro Quartal	bis 10%	stark
5	sehr häufig	1 Mal pro Monat	ab 10%	extrem

Abbildung 15: Tabellenblatt Bewertungskriterien  
Quelle: eigene Darstellung.

Mit einem Klick auf den Button „zurück zur Risikobewertung“ gelangt man wieder zurück zum Tabellenblatt der Risikobewertung und kann die Bewertung der einzelnen Risiken vornehmen. Die Tabelle der Risikobewertung verlangt die Eingabe der Faktoren für die Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung des Fehlers, wobei hier durch die verwendete fünfstufige Skala eine Eingabe von eins bis fünf erforderlich ist. Eine Eingabe einer anderen Zahl lässt das Risikomanagementtool nicht zu und führt zu einer Fehlermeldung. Die Eingabe der Faktoren kann mittels Dropdown-Feld, wie in der Abbildung 16 erkennbar, oder einfaches eingetippten der jeweiligen Zahl erfolgen.

## Risikosteuerung

Die Berechnung der Risikostufe für die Risikosteuerung erfolgt automatisiert. Damit dies funktioniert, ist es nötig, dass die Risikobewertung für die einzelnen Risiken abgeschlossen ist. In der Abbildung 18 ist die automatische Berechnung der Risikostufe erkennbar.

Risikofaktor	Risikostufe	Risikobewertung (hoch/mittel/niedrig)	Risikobewertung (hoch/mittel/niedrig)	Risikobewertung (hoch/mittel/niedrig)	Risikobewertung (hoch/mittel/niedrig)
Personelle Risiken	2	1	1	1	1
Organisatorische Risiken	2	1	1	1	1
Materielle Risiken	2	1	1	1	1
Rechtliche Risiken	2	1	1	1	1
Technologische Risiken	2	1	1	1	1
Reputationsrisiken	2	1	1	1	1
Sonstige Risiken	2	1	1	1	1

Abbildung 18: Darstellung der Tabelle zur Risikosteuerung  
Quelle: eigene Darstellung.

Wurden die Faktoren der Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkung des Fehlers eingetragen, zeigt das Risikomanagementtool automatisch die passende Risikostufe an. Die hinterlegten Farben der Risikostufe, orientieren sich an der Risikomatrix und wurden in Anlehnung an eine Ampel erstellt. Genauere Erläuterungen zur Steuerung, sind im Kapitel 4.3 zu finden. Im Risikomanagementtool wird ebenfalls die Spalte „Maßnahmen nötig?“ automatisch mit Ja oder gegebenenfalls, wenn die Risikostufe ein vertretbares Risiko anzeigt, mit Nein befüllt.

Die in der Workshoprunde diskutierten passenden Steuerungsmaßnahmen sind folgend, für jedes einzelne Risiko in die Spalte „Steuerungsmaßnahmen“, welche in der Abbildung 18 mit dem schwarzen Pfeil angezeigt wird, einzutragen.

## Risikouberwachung

Wie bereits erwähnt, ist im Zuge des Starts des letzten Prozessschrittes nicht auf ein weiteres Tabellenblatt zu wechseln. Die Spalten, welche für die Risikouberwachung benötigt werden, finden sich, wie in der Abbildung 19 erkennbar und mit schwarzen Pfeilen verdeutlicht, direkt rechts neben der Spalte für die Steuerungsmaßnahmen.

Risikofaktor	Risikostufe	Risikobewertung (hoch/mittel/niedrig)	Risikobewertung (hoch/mittel/niedrig)	Risikobewertung (hoch/mittel/niedrig)	Risikobewertung (hoch/mittel/niedrig)
Personelle Risiken	2	1	1	1	1
Organisatorische Risiken	2	1	1	1	1
Materielle Risiken	2	1	1	1	1
Rechtliche Risiken	2	1	1	1	1
Technologische Risiken	2	1	1	1	1
Reputationsrisiken	2	1	1	1	1
Sonstige Risiken	2	1	1	1	1

Abbildung 19: Eingabefelder zur Risikouberwachung  
Quelle: eigene Darstellung.

Die festgelegte Verantwortlichkeit der Umsetzung der Steuerungsmaßnahme und die Fälligkeit der Steuerungsmaßnahme sind in den dafür vorgesehenen Spalten „Verantwortlichkeit“ und „Fälligkeit“ für jedes einzelne Risiko getrennt einzugeben.

Im Anschluss des Risikomanagementworkshops, hat der/die Risikomanager\*in die Steuerungsmaßnahmen in das Maßnahmentool der Caritas der Diözese Graz-Seckau einzugeben. Eine beispielhafte Darstellung, wie das erfolgen kann, ist in der Abbildung 20 erkennbar.

Risikofaktor	Risikostufe	Risikobewertung (hoch/mittel/niedrig)	Risikobewertung (hoch/mittel/niedrig)	Risikobewertung (hoch/mittel/niedrig)	Risikobewertung (hoch/mittel/niedrig)
Personelle Risiken	2	1	1	1	1
Organisatorische Risiken	2	1	1	1	1
Materielle Risiken	2	1	1	1	1
Rechtliche Risiken	2	1	1	1	1
Technologische Risiken	2	1	1	1	1
Reputationsrisiken	2	1	1	1	1
Sonstige Risiken	2	1	1	1	1

Abbildung 20: Ausschnitt aus dem Maßnahmentool  
Quelle: Caritas der Diözese Graz-Seckau.

Auslöser sind Gründe, warum eine Maßnahme angelegt wurde. Der Auslöser, in der Abbildung 20 noch als „testauslöser“ bezeichnet, wird bei Implementierung des Risikomanagementprozesses, durch „Risikomanagement“ ersetzt.

Die Eingabe in das Maßnahmentool bringt den Vorteil, dass die Verantwortlichen, aber auch der/die Risikomanager\*in jederzeit den aktuellen Stand der Umsetzung einsehen können und auch automatische Erinnerungen gesendet werden, wenn sich das Fälligkeitsdatum nähert.

## 5.5 Anwendungsanleitung Tabellenblatt „Analyse“

Das Analyse-Taschenrechner im Risikomanagementtool ist dazu geeignet, sich in einer Übersicht, die bedingt vertretbaren und nicht vertretbaren Risiken des analysierten Prozesses mit dazugehöriger Risikomatrix ansehen zu können. Dies ersetzt nicht das Risikoreporting an die Leitungsorgane. Das Analysestool ist nur nutzbar, wenn der Risikomanagementprozess



bereits fertig durchgeführt wurde. Um das Tabellenblatt auf den aktuellen Stand zu bringen, ist die Pivot-Tabelle neu zu aktualisieren. Die Risikomatrix aktualisiert sich in Zuge dessen automatisch. In der Abbildung 21 zeigt einen Ausschnitt, wie das Analysetool nach der Durchführung des Risikomanagementprozesses aussehen kann.

Zu analysierender Prozess: **Beispielprozess**

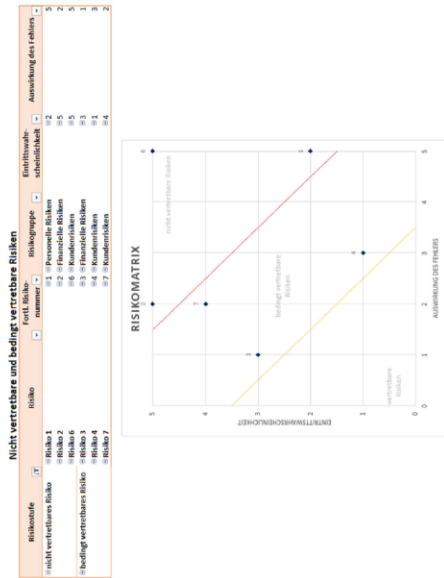


Abbildung 21: Ausschnitt aus dem Analysetool  
Quelle: eigene Darstellung.

In einer Tabelle werden die Risiken in nicht vertretbare Risiken und bedingt vertretbare Risiken gegliedert. Auf die vertretbaren Risiken wird mangels Effekts auf die Organisation im Analysetool verzichtet. Um die Risiken in der Risikomatrix wiederzuerkennen, werden diese mit ihrer fortlaufenden Nummer, dargestellt. Um Überblick über die Risiken in den Risikogruppen zu bekommen, sind diese ebenfalls in der Tabelle dargestellt. Damit nicht in das Tabellenblatt „Risikosteuerung und -überwachung“ gesprungen werden muss, um die Relevanz der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung des Fehlers zu sehen, wurden auch diese Werte in die Tabelle integriert.

Die Risikomatrix ist gleich aufgebaut wie im Tabellenblatt „Risikobewertung“ mit dem Unterschied, dass, wie in der Tabelle, auf die vertretbaren Risiken verzichtet wird. Mit diesen beiden Darstellungen kann der Risikomanager in auf einem Blick die relevanten Risiken, deren Steuerung beobachtet werden muss, erkennen.

## 6 Prozessbeschreibung

Die Prozessbeschreibung verweist auf das vorliegende Risikomanagementhandbuch und wird zusätzlich zum Risikomanagementhandbuch im CarNet hochgeladen. Um den Anwender\*innen einen Gesamtüberblick zu ermöglichen, soll die Prozessbeschreibung auch im Risikohandbuch dargestellt werden.

<b>Caritas</b> Diözese Graz-Saebau	<b>Risikomanagementprozess (Management- &amp; Supportprozess)</b>	Ausgabedatum: TT.MM.JJJJ Seite 2 von 4
---------------------------------------	---	---

**Inhaltliche Vorbemerkungen**  
 Weitere und naehere inhaltliche Informationen zum Risikomanagementprozess und den einzelnen Prozessschritten sind im Risikomanagementhandbuch gesammelt.

**Prozessbeschreibung**

**Ad. 1, Prozessschritt: Risikoidentifikation**  
 Beschäftigte Wirkungen: Identifizierung der möglichen Risiken für den jeweiligen zu prüfenden Prozess

<b>TÄTIGKEITEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anonyme Abfrage von potenziellen Risiken zum analysierenden Organisationsprozess</li> <li>• Brainwriting Stufe 1</li> <li>• Brainwriting Stufe 2</li> <li>• Strukturierung und Eingabe der Risiken im Risikomanagementtool</li> </ul>
<b>VERANTWORTLICH</b>	• Risikomanager*in / zuständige Prozessseiger*in
<b>Dokumente: Risikomanagementtool</b>	

**Ad. 2, Prozessschritt: Risikobewertung**  
 Beschäftigte Wirkungen: Bewertung der Risiken, um festzustellen, ob eine Risikosteuerung notwendig sein wird

<b>TÄTIGKEITEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergabe der Eintrittswahrscheinlichkeiten</li> <li>• Vergabe der Faktoren für die Auswirkungen der Risiken</li> </ul>
<b>VERANTWORTLICH</b>	• Risikomanager*in / zuständige Prozessseiger*in
<b>Dokumente: Risikomanagementtool</b>	

**Ad. 3, Prozessschritt: Risikosteuerung**  
 Beschäftigte Wirkungen: Setzung von Maßnahmen, um bedingt und nicht vertretbare Risiken in deren Eintrittswahrscheinlichkeit oder Auswirkung zu reduzieren.

<b>Caritas</b> Diözese Graz-Saebau	<b>Risikomanagementprozess (Management- &amp; Supportprozess)</b>	Ausgabedatum: TT.MM.JJJJ Seite 1 von 4
---------------------------------------	---	---

**Geltungsbereich / Zweck**  
 Die vorliegende Prozessbeschreibung gilt für alle Einrichtungen in der Gesamtorganisation. Ziel ist die einheitliche Vorgehensweise für Risikomanagement in der Organisation.  
 Dieses Prozessbeschreibung mit allen zugehörigen Formularen und Dokumenten ist von Führungskräften, Direktionsmitgliedern und Angestellten anzuwenden.


**Prozessdarstellung**


```

    graph TD
      Start([Prozessstart]) --> Identifikation[Risikoidentifikation]
      Identifikation --> Bewertung[Risikobewertung]
      Bewertung --> Entscheid{Risikobewertung ist akzeptabel?}
      Entscheid -- Ja --> Freigabe[Freigabe erfolgt bei Implementierung]
      Entscheid -- Nein --> Steuerung[Risikosteuerung]
      Steuerung --> Pruefung[Risikoprüfung]
      Pruefung --> Freigabe
      Pruefung -- "Keine weitere Behandlung des Risikos" --> Start
  
```

Risikomanager*in (wird erst bei Implementierung des Prozesses in die Organisation definiert)	Capex (optional)	Freigabe erfolgt bei Implementierung
--	------------------	--------------------------------------



		Risikomanagementprozess [Management- & Supportprozess]		Ausgabeform TT.MM.JJJJ Seite 4 von 4	
<b>Prozessverantwortung</b>					
<b>Prozessinhaber</b> Verantwortlich für den Inhalt	Risikomanager*in (wird erst bei Implementierung des Prozesses in die Organisation definiert)	<b>Zuständiges Direktionsmitglied</b> (wird erst bei Implementierung des Prozesses in die Organisation definiert)	Führungskraft und Angestellte, die im Prozess teilnehmen sollen	<b>Zu unterweisende Mitarbeiter*innengruppen</b>	Trägt Verantwortung für die konkrete Umsetzung des Prozesses
<b>Verantwortlich für die Verteilung und Unterweisung im Geltungsbereich</b>	Risikomanager*in (wird erst bei Implementierung des Prozesses in die Organisation definiert)	<b>Unterweisungsintervall</b>	Jährliche Wiederholung des Prozessdurchlaufes für alle Organisationsprozesse		
<b>Mittigende Dokumente</b> (die für den gesamten Prozess relevant sind und angewendet werden müssen – interne und externe Regelungen, Dokumente, Formulare usw.) Risikomanagementhandbuch Risikomanagementtool					
<b>Ablage von Dokumenten</b>					
<b>Dokumentenbezeichnung</b>	Wer archiviert?	Risikomanager*in	Dauer	nach Prozessdurchlauf	
• Risikomanagementtool					

		Risikomanagementprozess [Management- & Supportprozess]		Ausgabeform TT.MM.JJJJ Seite 3 von 4	
<b>TÄTIGKEITEN</b>					
• Überprüfen, bei welchen Risiko Steuerungsmaßnahmen nötig sind • Definition der Steuerungsmaßnahmen für jedes Risiko					
DOKUMENTE: Risikomanagementtool					
<b>TÄTIGKEITEN</b>					
• Definition der Verantwortlichkeit für alle Risiken • Definition der Falligkeiten für alle Risiken • Die Steuerungsmaßnahmen in das Maßnahmenool übertragen (von der/dem Risikomanager*in)					
DOKUMENTE: Risikomanagementtool					
<b>Erläuterungen zur Tätigkeitsbeschreibung</b>					
Genauere Erläuterungen sind im Risikomanagementhandbuch zu finden.					
<b>Ad. 4. Prozessschritt: Risikobewachung</b>					
Beachtliche Wirkungen: Vergabe von Verantwortlichkeiten und Falligkeiten, Umsetzung des Risikoreportings					

## **7 Geltungsbereich und Inkrafttreten**

Dieses Risikomanagementhandbuch gilt für jeden Kern- und Managementprozess in der Organisation und tritt im Zuge der Implementierung in Kraft.

## **Anhang 4: Risikomanagementtool und Protokoll des Risikomanagementworkshops**

**Teilnehmer\*innen:** Teilnehmer\*innen aus den operativen Bereichen (kassaführende Stellen), der Servicestellen Finanz und Controlling sowie Vanessa Schneidhofer als Moderatorin

Start: 09:00 Ende: 10:30

### **Agenda**

- 1) Begrüßung und Erläuterung des Risikomanagementprozesses und der Vorgehensweise
- 2) Durchführung der Risikoidentifikation
- 3) Durchführung der Risikobewertung
- 4) Durchführung der Risikosteuerung
- 5) Durchführung der Risikoüberwachung

### **Punkt 1) Begrüßung und Erläuterung des Prozesses und Vorgehensweise**

Die Moderatorin erläutert anhand des Risikomanagementhandbuchs und des Anwendungstools den Risikomanagementprozess und die Vorgehensweise zur Durchführung.

### **Punkt 2) Durchführung der Risikoidentifikation**

Die Teilnehmer\*innen füllen leere Zettel mit deren Ideen zu Risiken aus und werden nach dem Einsammeln der Zettel aufgefordert einen anderen Zettel zu ziehen, diesen durchzulesen und neue Ideen aufzuschreiben. Als alle Teilnehmer\*innen fertig waren, wurden die Risiken gemeinsam gesammelt, strukturiert und in das Anwendungstool eingetragen. Gesamt konnten 16 Risiken gefunden werden.

### **Punkt 3) Durchführung der Risikobewertung**

Über jedes Risiko wurde nach der Reihe über Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung des Fehlers diskutiert und sich auf die Werte geeinigt. Diese wurde folglich in das Anwendungstool eingetragen. Zwei dieser Risiken wurden dabei als vertretbare Risiken klassifiziert. Drei Risiken sind nicht vertretbar und die restlichen Risiken wurden im bedingt vertretbaren Bereich eingestuft. Die Schwierigkeit hierbei war, dass in jedem operativen Bereich, vor allem die Auswirkung des Fehlers, unterschiedlich eingeschätzt werden kann.

### **Punkt 4) Durchführung der Risikosteuerung**

Für jedes der 16 Risiken, das eine Steuerungsmaßnahme benötigt, wurde eine Steuerungsmaßnahme definiert. In Summe wurden somit bei 14 Risiken versucht, mit Maßnahmen gegen

das Eintreten des Risikos zu steuern. Diese Maßnahmen wurden ebenfalls im Anwendungstool vermerkt.

#### **Punkt 5) Durchführung der Risikoüberwachung**

Die Teilnehmer\*innen haben sich für jede Steuerungsmaßnahme mit dazugehörigem Risiko überlegt, wer dafür verantwortlich sein soll und bis wann die Maßnahmen umzusetzen sowie im Anwendungstool einzutragen sind.

Als Unterlage für den Workshop und zur Dokumentation wurde hauptsächlich das Anwendungstool in Excel verwendet. Dort wurden die Ergebnisse der einzelnen Prozessschritte dokumentiert. Diese Aufzeichnungen in den einzelnen Tabellenblättern sind anschließend zu finden.

## Tool zur Anwendung des Risikomanagementprozesses der Caritas der Diözese Graz-Seckau

Risikoidentifikation

Risikobewertung

Risikosteuerung und  
-überwachung

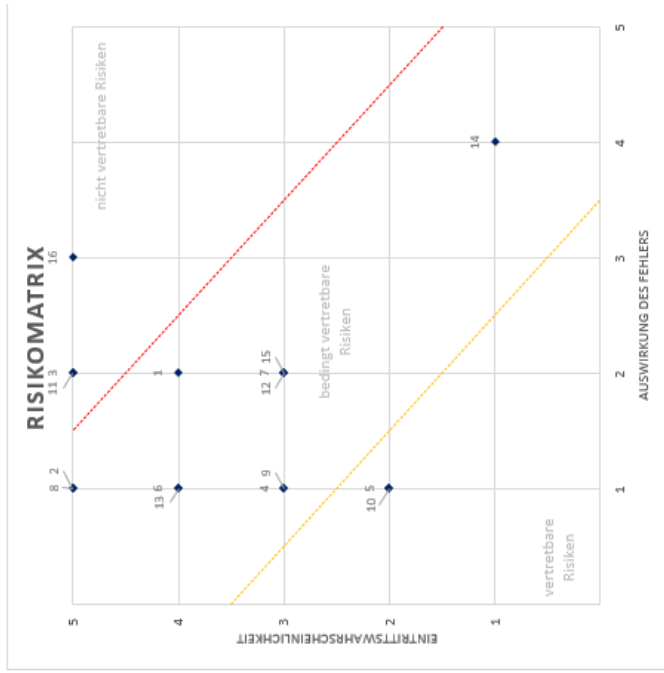
Analyse

A	B	C	D	E	F	G	H	I
<b>Risikoidentifikation</b>								
1								
2								
3								
	<b>Fortl. Risiko-</b> <b>nummer</b>	<b>Risiko</b>	<b>Beschreibung Risiko</b>	<b>Risikogruppe</b>	<b>Kommentar</b>			
4	1	Diebstahl durch externe Person	Handkassa wird durch nicht zureichende Verwahrung entwendet	Finanzielle Risiken				
5	2	Ersatzbeleg für Beleg der nicht existiert wird ausgestellt und -bezahlt	Ersatzbeleg wird ausgestellt, weil Person behauptet Beleg verloren zu haben	Finanzielle Risiken	Es könnte sein, dass Beleg nie existiert hat und Person sich selbst bereichert			
6	3	Mitarbeiter*in verrechnet sich bei der Auszahlung	Kassaführende Person verzählt sich und zählt zu viel aus	Finanzielle Risiken	Rückstellung in der Flüchtlingsregionalbetreuung T€			
7	4	Anonyme Spenden werden nicht in Kassa eingezahlt	Kassaführende Person behält Geld	Finanzielle Risiken	Barspenden bis T€ möglich			
8	5	Gefälschte Geldscheine werden nicht erkannt	Man nimmt Geld an, das folglich keinen Wert aufweist	Finanzielle Risiken				
9	6	Kein VST-Abzug, wenn Eingangsrechnung fehlerhaft ist	Rechnung besitzt nicht die benötigten Rechnungsmerkmale / ist auf Privatperson ausgestellt	Finanzielle Risiken				
10	7	Führungsperson/Kassaführende Person entnimmt Geld	Geld wird aus der Kasse für private Zwecke entnommen und nicht dokumentiert	Finanzielle Risiken	Durch die sporadische Kontrolle, kann es oft lange dauern bis das auffällt			
11	8	Verkauf wird nicht eingebucht und Mitarbeiter*in behält Umsatz	Die Kassaführende Person bucht Verkauf nicht ein und behält das Geld	Finanzielle Risiken	möglich, wenn Käufer keine Rechnung will; in Sortierung kann es auch höhere Beträge betreffen			
12	9	(keine Kassaführende) Mitarbeiter*in entnimmt Geld	Mitarbeiter*in kann Geld entnehmen, wenn Kassa unbeobachtet ist	Finanzielle Risiken				
13	10	gefälschte Belege werden abgerechnet	Mitarbeiter*in die Belege einzahlen will, nutzt gefälschte Belege	Finanzielle Risiken				
14	11	Privatbelege werden abgerechnet	MA*in kauft etwas für Privatgebrauch und rechnet Beleg in der Handkassa ab	Finanzielle Risiken	zb. bei JWGs möglich, da hier auch für die WG eingekauft wird			
15	12	Schlüssel wird nicht ordnungsgemäß verwahrt	Schlüssel ist mehreren Personen zugänglich	Finanzielle Risiken				
16	13	Vertretungsregelungen werden nicht eingehalten	Übergabe erfolgt nicht nach Prozessbeschreibung	Finanzielle Risiken				
17	14	Überfall am Geldtransportweg	Abholung des Geldes bei höheren Auszahlungen an Klient*innen	Finanzielle Risiken	va. Im Bereich			
18	15	Kassainnenräume werden nicht ausreichend geschult und sind sich der Verantwortung nicht bewusst	Kassaführende Personen kennen den Prozess nicht bzw. kein ausreichendes Verantwortungsbewusstsein	Personelle Risiken	Kassaführende haben oftmals keine betriebswirtschaftliche Ausbildung			
19	16	Doppelauszahlungen an Klient*innen	An einzelne Klient*innen werden Doppelauszahlungen getätigt	Finanzielle Risiken				
20								
21								
22								

**Risikobewertung**

Fortl. Risiko- nummer	Risikogruppe	Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung des Fehle
1	Finanzielle Risiken	Diebstahl durch externe Person	4	2
2	Finanzielle Risiken	Ersatzbeleg für Beleg der nicht existiert wird ausgestellt und - bezahlt	5	1
3	Finanzielle Risiken	Mitarbeiter*in verrechnet sich bei der Auszahlung	5	2
4	Finanzielle Risiken	Anonyme Spenden werden nicht in Kassa eingezahlt	3	1
5	Finanzielle Risiken	Gefälschte Geldscheine werden nicht erkannt	2	1
6	Finanzielle Risiken	Kein VST-Abzug, wenn Eingangstreue fehlerhaft ist	4	1
7	Finanzielle Risiken	Führungsperson/Kassaführen de Person entnimmt Geld	3	2
8	Finanzielle Risiken	Verkauf wird nicht eingebucht und Mitarbeiter*in behält Umsatz	5	1
9	Finanzielle Risiken	(keine kassaführende) Mitarbeiter*in entnimmt Geld	3	1
10	Finanzielle Risiken	gefälschte Belege werden abgerechnet	2	1
11	Finanzielle Risiken	Privatbelege werden abgerechnet	5	2
12	Finanzielle Risiken	Schlüssel wird nicht ordnungsgemäß verwahrt	3	2
13	Finanzielle Risiken	Vertretungsregelungen werden nicht eingehalten	4	1
14	Finanzielle Risiken	Überfall am Geldtransportweg Kassaführende werden nicht ausreichend geschult und sind sich der Verantwortung nicht bewusst	1	4
15	Personelle Risiken	Doppelauszahlungen an Klient*innen	3	2
16	Finanzielle Risiken		5	3
17				
18				
19				
20				
21				

**Bewertungstabelle**



A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Risikosteuerung und -überwachung									
Fortl. Risiko- nummer	Risikogruppe	Risiko	Eintrittswahr- scheinlichkeit	Auswirkung des Fehlens	Risikostufe	Maßnahmen notig?	Steuerungsmaßnahme	Verantwortlichkeit	Fällig bis
1									
3									
4	Finanzielle Risiken	Diebstahl durch externe Person Ersatzbeleg für Beleg der nicht existiert wird ausgestellt und - bezahlt	4	2	bedingt vertriebares Risiko	Ja	Kassaführende Personen auf ordnungsgemäße Verwahrung vermehrt hinweisen, Schließsysteme nutzen	Leiter*in der SST Finanzen	Dez.23
5	Finanzielle Risiken	Mitarbeiter*in verrechnet sich bei der Auszahlung	5	1	bedingt vertriebares Risiko	Ja	Ablehnung, wenn kein Beleg vorliegt	Leiter*in der SST Finanzen	Dez.23
6	Finanzielle Risiken	Anonyme Spenden werden nicht in Kassa eingezahlt	5	2	nicht vertriebares Risiko	Ja	Doppelzahlungen einführen (Empfangende Person zählt vor der kassaführenden Person nach)	Leiter*in der SST Finanzen	Jun.23
7	Finanzielle Risiken	Gefälschte Geldscheine werden nicht erkannt	3	1	bedingt vertriebares Risiko	Ja	Bewusstseinsbildung bei kassaführenden Personen (aufgrund der Kultur), gelegentlich Mysteryspender einsetzen	Leiter*in der SST Finanzen	Dez.23
8	Finanzielle Risiken	Gefälschte Geldscheine werden nicht erkannt	2	1	vertriebares Risiko	Nein			
9	Finanzielle Risiken	Kein VST-Abzug, wenn Eingangsbuchung fehlerhaft ist	4	1	bedingt vertriebares Risiko	Ja	Ablehnung, wenn Beleg fehlerhaft ausgestellt ist	Leiter*in der SST Finanzen	Dez.23
10	Finanzielle Risiken	Führungsperson/Kassaführende Person entnimmt Geld	3	2	bedingt vertriebares Risiko	Ja	Bewusstseinsbildung bei kassaführenden Personen (aufgrund der Kultur)	Leiter*in der SST Finanzen	Dez.23
11	Finanzielle Risiken	Verkauf wird nicht einbeucht und Mitarbeiter*in behält Umsatz	5	1	bedingt vertriebares Risiko	Ja	Bewusstseinsbildung bei kassaführenden Personen (aufgrund der Kultur), gelegentlich Mysteryeinkäufer einsetzen	Leiter*in der SST Finanzen	Dez.23
12	Finanzielle Risiken	(keine kassaführende) Mitarbeiter*in entnimmt Geld	3	1	bedingt vertriebares Risiko	Ja	kassaführende Personen auf ordnungsgemäße Verwahrung vermehrt hinweisen, vermehrte Kontrollen, wenn regelmäßig Kassa unvollständig	Leiter*in der SST Finanzen	Dez.23
13	Finanzielle Risiken	gefälschte Belege werden abgerechnet	2	1	vertriebares Risiko	Nein			
14	Finanzielle Risiken	Privatbelege werden abgerechnet	5	2	nicht vertriebares Risiko	Ja	gelegentliche Bestandskontrollen durch kassaführende Person, Jahrl. LHM-Kosten zu Anzahl der Klient*innen abgleichen	Leiter*in der SST Finanzen	Jun.24
15	Finanzielle Risiken	Schlüssel wird nicht ordnungsgemäß verwahrt	3	2	bedingt vertriebares Risiko	Ja	kassaführende Person auf ordnungsgemäße Verwahrung vermehrt hinweisen	Leiter*in der SST Finanzen	Dez.23
16	Finanzielle Risiken	Verretungsregelungen werden nicht eingehalten	4	1	bedingt vertriebares Risiko	Ja	Bewusstseinsbildung bei kassaführenden Personen	Leiter*in der SST Finanzen	Dez.23
17	Finanzielle Risiken	Überfall am Geldtransportweg	1	4	bedingt vertriebares Risiko	Ja	Transportweg mit zwei Personen, ab Te Secur/Begleitung	Leitungen der jeweiligen Abteilungen	Jun.23
18	Personelle Risiken	Kassaführende werden nicht ausreichend geschult und sind sich über Verantwortung nicht	3	2	bedingt vertriebares Risiko	Ja	Bewusstseinsbildung bei kassaführenden Personen	Leiter*in der SST Finanzen	Dez.23
19	Finanzielle Risiken	Doppelzahlungen an Klient*innen	5	3	nicht vertriebares Risiko	Ja	Forcierung auf Bankverbindungen, Vertiefung mit Klient*innendatenbanken	Leitungen der jeweiligen Abteilungen	Dez.23
20									

Bewertungstabelle +



Zu analysierender Prozess: **Kassaprozess**

### Nicht vertretbare und bedingt vertretbare Risiken

Risikostufe	Risiko	Fortl. Risiko- nummer	Risikogruppe	Eintrittswahr- scheinlichkeit	Auswirkung des Fehlers
<input type="checkbox"/>	nicht vertretbares Risiko				
<input type="checkbox"/>	Mitarbeiter*in verrechnet sich bei der Auszahlung	3	Finanzielle Risiken	5	5
<input type="checkbox"/>	Privatebelege werden abgerechnet	11	Finanzielle Risiken	5	5
<input type="checkbox"/>	Doppelauszahlungen an Klient*innen	16	Finanzielle Risiken	5	5
<input type="checkbox"/>	Diebstahl durch externe Person	1	Finanzielle Risiken	4	4
<input type="checkbox"/>	Führungsperson/Kassaführende				
<input type="checkbox"/>	Person entnimmt Geld	7	Finanzielle Risiken	3	3
<input type="checkbox"/>	Ersatzbeleg für Beleg der nicht existiert wird ausgestellt und -bezahlt	2	Finanzielle Risiken	5	5
<input type="checkbox"/>	Anonyme Spenden werden nicht in Kassa eingezahlt	4	Finanzielle Risiken	3	3
<input type="checkbox"/>	Kein VST-Abzug, wenn Eingangsrechnung fehlerhaft ist	6	Finanzielle Risiken	4	4
<input type="checkbox"/>	Verkauf wird nicht eingebucht und Mitarbeiter*in behält Umsatz (keine Kassaführende)	8	Finanzielle Risiken	5	5
<input type="checkbox"/>	Mitarbeiter*in entnimmt Geld	9	Finanzielle Risiken	3	3
<input type="checkbox"/>	Schlüssel wird nicht ordnungsgemäß verwahrt	12	Finanzielle Risiken	3	3
<input type="checkbox"/>	Vertretungsregelungen werden nicht eingehalten	13	Finanzielle Risiken	4	4
<input type="checkbox"/>	Überfall am Geldtransportweg	14	Finanzielle Risiken	1	4
<input type="checkbox"/>	Kassaführende werden nicht ausreichend geschult und sind sich der Verantwortung nicht bewusst	15	Personelle Risiken	3	2

**RISIKOMATRIX**

Y-Achse: EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT (1 bis 5)  
X-Achse: AUSWIRKUNG DES FEHLERS (1 bis 5)

Zonen:  
- vertretbare Risiken (gelb)  
- bedingt vertretbare Risiken (rot gestrichelt)  
- nicht vertretbare Risiken (rot)

Markierte Risikopunkte:  
- 16 (nicht vertretbar)  
- 11 (nicht vertretbar)  
- 9 (bedingt vertretbar)  
- 8 (bedingt vertretbar)  
- 1 (bedingt vertretbar)  
- 12, 7, 15 (bedingt vertretbar)  
- 4 (bedingt vertretbar)  
- 9 (bedingt vertretbar)  
- 14 (bedingt vertretbar)