

Risikomanagement in der Öffentlichen Verwaltung

Viel Baustelle, wenig Risikomanagement

„Das Leben ist eine Baustelle“ lautet ein Filmtitel aus den 1990er Jahren. Inhaltlich geht es um Unglück, Suche und Neuanfang. Auch im öffentlichen Bereich geht es um Baustellen und suchende Protagonisten. Und auch dort wäre ein **Neuanfang** oft hilfreich – zumindest beim Thema Risikomanagement.

Jüngst scheiterte der Verkauf des Flughafens Hahn an einen Großinvestor aus Asien. Mehrheitseigner des Hahn-Flughafens ist das Bundesland Rheinland-Pfalz mit 82,5 Prozent. Der Investor versprach viel und hielt wenig. Spätestens, als es an das Bezahlen ging, duckten sich die Verantwortlichen aus Shanghai. Der Deal war geplatzt.

Es ist eine Binsenweisheit, dass die Beteiligten hinterher immer schlauer sind. Sei es am Flughafen Hahn, bei Stuttgart 21 oder dem BER-Hauptstadtflughafen. Der rheinland-pfälzische SPD-Innenminister Roger Lewentz formulierte es nach Medienberichten im Zuge des geplatzten „Hahn-Deals“ wie folgt: „Heute würde ich einiges im Verhandlungsprozess anders machen.“

Sorgfaltspflicht

Land auf, Land ab, quält sich der öffentliche Sektor mit den großen und kleinen Risiken in Projekten, dem Controlling, der Informationssicherheit, beim Thema Compliance oder schlicht der Reputation. Doch woran liegt es, dass die vielfältigen Aufgaben in Verwaltungen nicht mit einem vorausschauenden Risikomanagement hinterlegt werden?

Für Uwe Rühl, Geschäftsführer der Rühlconsulting Gruppe, hängt vieles an mangelnden Zuständigkeiten. „Hier klemmt es häufig durch Überlastung, wodurch Projekte steckenbleiben“, erklärt Rühl. Er war selbst Leiter des kommunalen Teils (Rettungsdienst, Feuerwehr und Katastrophenschutz) der kooperativen Regionalleitstelle Nord. Rühl: „Risikomanagement ist eine Methode, die vermutlich kulturell nicht sonderlich einfach einzuführen ist. Wo man seitenlange Stellungnahmen zu Themen schreibt und Beschlussvorlagen formuliert, ist das Zusammenfassen von Themen in Risiken und deren Bewertung ein ungewöhnliches Verfahren, mit dem man fremdelt.“

Im Grunde liegen darin auch der permanente Widerspruch und das Spannungsfeld zwischen Sach- und Formalziel öffentlicher Organisationen. Josef Scherer, Professor für Unternehmensrecht (Compliance), Risiko- und Krisenmanagement an der Technischen Hochschule Deggendorf (THD), weist darauf hin, dass öffentlich-rechtliche Institutionen primär andere Aufgaben und Ziele haben als die Gewinnmaximierung. „Nach dem

ökonomischen Prinzip kann beispielsweise versucht werden, auf der Basis eines festen Budgets die Ziele bestmöglich zu erreichen“, so Scherer. Im Umkehrschluss heißt das für Verwaltungen, vielfältige politische und wirtschaftliche Ziele unter einen oftmals zu kleinen Hut zu bekommen – bei gleichzeitig diversen Interessengruppen und Zielsetzungen.

Das ist eine Mammutaufgabe. Aber diese entbindet das Topmanage-



Bild: Robert Kneschke_Fotolia.com

ment öffentlicher Organisationen nicht von der Überwachungs- und Sorgfaltspflicht in puncto funktionierender Risikomanagement- und Informationssicherheitsprozesse.

Die Realität ist indes ernüchternd. Laut einer Umfrage im Rahmen einer Masterarbeit zum Thema „Risikomanagement in der öffentlichen Verwaltung“ aus dem Jahr 2012 zeigt sich, dass 80 Prozent der teilnehmenden Verwaltungen (befragt wurden Bundesverwaltungen sowie Kommunalverwaltungen in Baden-Württemberg und Bayern) die Einführung eines Risikomanagements für ihre Verwaltung als sinnvoll erachten. Aber nach eigener Aussage hatten zu diesem Zeitpunkt nur 22 Prozent eine Risikomanagementfunktion eingerichtet.

Im Vergleich zur Wirtschaft fehle es insbesondere an grundlegenden Richtlinien, beispielsweise der Definition von Risiken und Regeln, wann diese kommuniziert werden sollen.

Stuttgart & Köln

Um einen Einblick in die Risikomanagementarbeit bei Verwaltungen zu erlangen, lohnt ein Blick in die Praxis. Die Landeshauptstadt Stuttgart setzt auf ein IT-Risikomanagement, anlehnend an den BSI-Standard 100-3. „Die Risiken

werden anhand von Gefährdungen identifiziert und auf Basis des möglichen Schadensausmaßes und der Eintrittswahrscheinlichkeit mithilfe einer Bewertungsmatrix in drei Stufen klassifiziert“, erklärt Torsten A. Becker, zuständig für die Bereiche Datenschutz und IT-Sicherheit bei der Landeshauptstadt Stuttgart.

Die Verantwortlichen der Stadt Stuttgart unterscheiden zwischen Risiken mit einer geringen Ein-

trittswahrscheinlichkeit bei den Gesellschaften mit städtischer Beteiligung“ definiert sind. Weitere Städte folgen diesem Beispiel.

Niederlande & Schweiz

Risikomanagement fristet in vielen Kommunen noch immer ein Nischendasein. Andere Länder zeigen, wie es geht. So spielt ein proaktives kommunales Risikomanagement in den Niederlanden und in der Schweiz bereits seit langer Zeit eine entscheidende Rolle. Zum einen gibt es in den Niederlanden eine gesetzliche Verpflichtung zum Risikomanagement, zum anderen ist Risikomanagement kein Tabuthema.

Komplexität erfassen

Kritiker vermissen darüber hinaus in den aktuellen Risikomanagementstrukturen von Organisationen, dass diese mit der zunehmenden Digitalisierung nicht Schritt halten können. „Der Mensch ist nur begrenzt in der Lage, komplexe Zusammenhänge, insbesondere unter Zeitdruck, zu erfassen. Mit der fortschreitenden Digitalisierung und der damit verbundenen Zunahme an Komplexität sind damit auch traditionelle Sicherheitsansätze nur noch bedingt wirksam“, so Tom Köhler, Strategie-Experte für Cybersecurity und Partner bei EY. So ist es bei einer komplexen Risikolandkarte schier unmöglich, Risiken mithilfe einer Eintrittswahrscheinlichkeit und einem Schadensausmaß zu bewerten. Abhängigkeiten zwischen Risiken können in komplexen Systemen nicht mithilfe einfacher Ursache-Wirkungs-Ketten beschrieben werden.

Hierauf hatte bereits vor Jahrzehnten der Systemforscher Frederic Vester hingewiesen, der ein kybernetisches Denken propagierte. Mit anderen Worten: Einzelrisiken und deren Betrachtung waren gestern. Heute geht es vielmehr um systemische Risiken. Und dazu gehört neben den Cybergefahren die gesamte Bandbreite potenzieller Risiken im öffentlichen Sektor – von Finanzrisiken über Infrastrukturmaßnahmen, dem Öffentlichen Personennahverkehr oder der Energie- und Wasserversorgung. Gelingt es öffentlichen Einrichtungen, ein stabiles und zukunftsweisendes Risikomanagement aufzubauen, haben diese gute Chancen, die Aufgaben tragfähig umzusetzen – im Sinne der Politik und des Bürgers. Verpassen Verwaltungen die notwendigen Schritte im Risikomanagement, heißt es auch weiterhin: Es herrscht viel Baustelle im öffentlichen Bereich.

Die Autoren

Andreas Eicher, Redakteur bei The Risk Management Network (RiskNET), Redakteur der Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e.V. sowie freier Redakteur zu den Themen Risikomanagement, Compliance und Digitalisierung.

Frank Romeike, geschäftsführender Geschäftspartner bei RiskNET und Mitglied des Vorstands der Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e.V.

[www.risknet.de]

SO INNOVATIV
IST SICHERHEIT...

Lösungen für die digitale Verwaltung

Mit der Anwendung Governikus des IT-Planungsrates sowie weiteren Ergänzungslösungen aus dem Governikus-Portfolio stehen zahlreiche Bausteine zur Umsetzung der digitalen Verwaltung zur Verfügung. Sichern Sie den gesamten Lebenszyklus Ihrer digitalen Daten.



Governikus
Jahrestagung
2016

Jetzt anmelden!

02.+03.11.2016
im dbb forum
berlin

... Governikus KG

Governikus GmbH & Co. KG
Am Fallturm 9, 28359 Bremen
Tel +49 421 204 95-0
Fax +49 421 204 95-11
kontakt@governikus.de
www.governikus.de
twitter @governikus_KG