



Doctoral Thesis

Organisationswissenschaftliche Ansätze zum Risikomanagement am Beispiel von Hochschulen

Author(s):

Niemeyer, Cornelius C.A.

Publication Date:

2011

Permanent Link:

<https://doi.org/10.3929/ethz-a-006395918> →

Rights / License:

[In Copyright - Non-Commercial Use Permitted](#) →

This page was generated automatically upon download from the [ETH Zurich Research Collection](#). For more information please consult the [Terms of use](#).

DISS. ETH Nr. 19504

ORGANISATIONSWISSENSCHAFTLICHE ANSÄTZE ZUM RISIKOMANAGEMENT
AM BEISPIEL VON HOCHSCHULEN

ABHANDLUNG

zur Erlangung des Titels

DOKTOR DER WISSENSCHAFTEN

der

ETH ZÜRICH

vorgelegt von

CORNELIUS CLAUS ALOYS NIEMEYER

Dipl. Ing. ETH

geboren am 06.06.1983

in Münster, Deutschland

Angenommen auf Antrag von

Prof. Dr. Roman Boutellier, Referent

Prof. Dr. Gudela Grote, Koreferentin

2011

Zusammenfassung

Bei der Übertragung von Risikomanagement auf öffentliche Organisationen ergeben sich durch Einbezug der organisationswissenschaftlichen Perspektive neue Ansätze. Ein aktuelles Beispiel sind Hochschulen, die im Spannungsfeld zwischen einer veränderten Risikosituation, Erwartungen von hochschulexternen und -internen Anspruchsgruppen und Forderungen von Aufsichtsorganen stehen. Durch gestiegene Autonomie tragen Hochschulen ihre Risiken in vielen Ländern nun selbst. Politik und Öffentlichkeit erwarten professionelles Management. Aufsichtsorgane verlangen Transparenz zu bestehenden Risiken und verpflichten zur Einführung von Risikomanagement.

Die Übertragung des für privatwirtschaftliche, gewinnorientierte Organisationen entwickelten Managementinstruments Risikomanagement auf Hochschulen gestaltet sich jedoch nicht trivial: Es gibt grosse Unterschiede in Zielen, organisationalen Aspekten, Kulturen und Mentalitäten zwischen Unternehmen und Hochschulen. In Literatur und Praxis ist bisher erst unzureichend untersucht, wie Hochschulen Risikomanagement effektiv betreiben können.

Die vorliegende Dissertation basiert auf einem mehrjährigen Aktionsforschungsprojekt zur Einführung von Risikomanagement an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich und untersucht, wie ein effektives Risikomanagementsystem für Hochschulen zu gestalten ist. Die Übertragung des organisationswissenschaftlichen Konzepts der ‚*ambidextrous organisation*‘ auf Hochschulen erweist sich dabei als sehr anschauliches und nützliches Erklärungsmodell für heutige Universitätsorganisationen. Diese Perspektive liefert Orientierung, wo innerhalb der Organisation und in welche Richtung Anpassungen an privatwirtschaftlichen Risikomanagementkonzepten vorgenommen werden müssen.

Die Arbeit beschreibt ein Risikomanagementsystem für Hochschulen, bestehend aus risikopolitischen Zielen und Grundsätzen, der Risikomanagementorganisation innerhalb der Hochschule und Risikomanagementprozessen. Sie kommt zu dem Schluss, dass Risikomanagement in Hochschulen nur effektiv betrieben werden kann, wenn Risikomanagementprozesse sowohl auf Institutionsebene als auch dezentral in den einzelnen Organisationseinheiten durchgeführt werden. Bei der Einführung von Risikomanagementprozessen in Organisationseinheiten ist der organisatorische Kontext zu beachten: Innerhalb der Hochschule gibt es auf Kreativität und auf Effizienz ausgerichtete Einheiten, die sich grundlegend unterscheiden. Dies bedingt einen pragmatischen Risikomanagementprozess, der insbesondere akademischen Einheiten die Freiheit gibt, das Vorgehen zur Erreichung von Prozesszielen mitzubestimmen, um eine Akzeptanz des Prozesses zu erreichen.

Aus der dezentralen Einführung von Risikomanagementprozessen resultiert ein Risikomanagement-Netzwerk innerhalb der gesamten Hochschule, in dem kontinuierlich Verbesserungsprojekte in Bezug auf Risiken initiiert und durchgeführt werden. Die Arbeit kommt zu dem Schluss, dass die Bereitschaft der Mitarbeitenden in den akademischen Einheiten, den Risikomanagementprozess zu unterstützen und mitzutragen hauptsächlich von drei Faktoren abhängt: Einem akzeptablen Aufwand/Nutzen-Verhältnis, der Akzeptanz des durchgeführten Risikomanagementprozesses bei den Mitarbeitern und der Rückmeldung von anderen Teilen der Organisation bezogen auf zur Bewältigung gemeldete Risiken. Eine Integration in die Führungsprozesse der Hochschule stellt die nachhaltige und konsequente Umsetzung des Risikomanagements sicher.

Die Ergebnisse der Forschungsarbeit wurden in zehn Artikeln publiziert, die sich im Anhang der Dissertation befinden.

Abstract

In the transfer of risk management to public organisations new approaches can be obtained by applying perspectives of organisation science. Current examples are higher education institutions, which are trapped between a changed risk situation, expectations of the university's internal and external stakeholders and demands by supervisory bodies. In many countries, higher education institutions now fully bear their own risks due to increased autonomy. They are expected to follow state-of-the-art management practice by politicians and the public. Supervisory bodies demand transparency concerning risks and mandate the introduction of risk management. However, the transfer of risk management as a management tool developed for private, for-profit organisations is complex: there are major differences in objectives, organisational aspects, cultures and mentalities between companies and higher education institutions. In literature and in practice, it has not yet been adequately investigated how higher education institutions can introduce and operate risk management effectively.

This thesis is based on an action research project regarding the introduction of risk management at the Swiss Federal Institute of Technology (ETH) Zurich and explores how an effective risk management system should be designed for higher education institutions.

The transfer of the organization science concept of the 'ambidextrous organization' to universities proves to be a very useful and valuable explanatory model for today's university organizations. The presented study thus provides a new perspective from which the degree and nature of needed adaptations can be deduced for management concepts.

It describes a risk management system for higher education institutions, consisting of risk management principles and goals, the risk management organisation within the institution and risk management processes. It is shown that risk management can only be conducted effectively in higher education institutions if risk management processes are performed both on the institutional level and locally in the individual organisational units. When implementing risk management processes in organisational units, the organisational context has to be considered: Within the institution there are units organised towards creativity or towards efficiency, which differ fundamentally.

In order to be accepted, a pragmatic risk management process is required, giving academic units in particular the freedom to define their own approach to achieve process objectives. The decentralised implementation of risk management processes results in a risk management network structure across the higher education institution that is continuously initiating improvement projects with respect to risks. The work concludes that the buy-in of employees

in the academic units and their willingness to support the risk management process depends mainly on three factors: an acceptable cost / benefit relation, the acceptance of the implemented risk management process itself among employees and the responsiveness of other parts of the organisation concerning transmitted risks. Integration into the management processes of the higher education institution ensures an effective and sustainable implementation of risk management.

The results of this research were published in ten papers which can be found in the appendix of the dissertation.