Risikomanagement in klassisch durchgeführten Projekten der Finanzverwaltung – Einfluss des Verwaltungskontexts auf Umsetzung und Grenzen

Hausarbeit

Max Mustermann

Musterstraße 12, 12345 Musterstadt

E-Mail: max.mustermann@example.com

Matrikelnummer: 1234567

Studiengang, 3. Fachsemester

Universität Musterstadt

Dozent: Prof. Dr. Anna Beispiel

Titel der Veranstaltung: Beispiel

Semester: Wintersemester 2025/26

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis III
Abkürzungsverzeichnis IV
1. Einleitung 1
1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit 1
1.2 Forschungsfrage 1
1.3 Aufbau der Arbeit 2
2. Theoretischer Rahmen und Literaturüberblick 2
2.1 Begriffe und Abgrenzungen 2
2.2 Referenzmodelle/Standards als analytische Folie 3
2.3 Verwaltungskontext als Erklärvariable 4
2.4 Risikotypologien für die Finanzverwaltung 4
3. Methodisches Vorgehen 6
3.1 Forschungsdesign 6
3.2 Literaturbasis und Auswahl-/Einschlusslogik 6
3.3 Auswertungslogik: Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse 6
3.4 Gütekriterien, Transparenz und Grenzen der Methode 7
4. Analyse und Diskussion 7
4.1 Einfluss des Haushalts- und Rechnungswesenkontexts auf RM 7
4.2 Governance- und Föderalitätskontext 8
4.3 Organisationskultur, Hierarchie, Anreize 9
4.4 Daten, Digitalisierung, Reporting 10
4.5 Praktikable RM-Architektur für klassische Projekte der Finanzverwaltung 11
5. Fazit und Ausblick 13
Literaturverzeichnis 14
Eidesstattliche Erklärung 16

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Konsolidierte Risikotypologie für Projekte der Finanzverwaltung (Raster für die Literaturanalyse)..... 5
Tabelle 2: Kompakte Übersicht des vorgeschlagenen RM-Prozesses in klassischen Projekten der Finanzverwaltung..... 12

Abkürzungsverzeichnis

ICT	Information and Communication Technology
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnik
KPI	Key Performance Indicator
KRI	Key Risk Indicator
PPP	Public Private Partnership
PRINCE2	Projects in Controlled Environments, Version 2
RM	Risikomanagement

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

Viele klassische öffentliche Großprojekte scheitern an Schwächen in Planung und Steuerung. PwC betont, dass „Defizite im Planungs- und Steuerungsprozess“ typisch sind und dass ohne „kontinuierliche Kontrolle“ zentraler Kennzahlen proaktive Steuerung kaum möglich ist (PricewaterhouseCoopers GmbH WPG, 2019, S. 3, 6). Weltweit werden zudem weniger als ein Viertel großer Vorhaben erfolgreich abgeschlossen; Kosten und Nutzen weichen systematisch ab (PricewaterhouseCoopers GmbH WPG, 2019, S. 4–5).

Im Kontext der Finanzverwaltung kommen besondere Restriktionen hinzu. Haushaltsgrundsätze wie Wirtschaftlichkeit und ein dreijähriger Budgetzyklus prägen Entscheidungstakt und Eingriffsrechte (Kuhlmann et al., 2021, S. 226–227). Gleichzeitig erschweren geringer Digitalisierungsgrad und kameral bedingte Kostentransparenzlücken eine belastbare Risikobewertung (Heinemann, 2025, S. 115).

Ziel der Arbeit ist es, diese Kontextbedingungen als Einflussfaktoren auf Umsetzung und Grenzen eines strukturierten Risikomanagements in klassisch-sequenziellen Projekten herauszuarbeiten und damit einen kontextsensiblen Blick jenseits eines 1:1-Transfers privatwirtschaftlicher Konzepte zu ermöglichen und Handlungsspielräume aufzuzeigen.

1.2 Forschungsfrage

Die Arbeit untersucht, wie der Verwaltungskontext der Finanzverwaltung die Anwendung von Risikomanagement in klassisch-sequenziellen Projekten beeinflusst, in denen das Ergebnis erst bei Einhaltung einer festen Abfolge entsteht (Nikolaenko & Sidorov, 2023, S. 2). Leitend ist die Frage: **Wie prägen Haushalts, Governance und Datenbedingungen die konkrete Ausgestaltung von RM-Prozessen und wo liegen die Grenzen seiner Steuerungswirkung?**

Erstens wird gefragt, wie das Gebot von Effizienz und Wirtschaftlichkeit sowie die fehlende Kostentransparenz der Kameralistik die Messbarkeit und Quantifizierung von Projektrisiken begrenzen.

Zweitens: Welche Standardisierungsdefizite in frühen Planungsphasen erschweren Risikoidentifikation und Entscheidungen?

Drittens: In welchem Maß führen fehlendes Risikobewusstsein, unklare Zuständigkeiten und die Gleichsetzung von RM mit Compliance dazu, dass Monitoring und Kennzahlenkontrolle formal bleiben.

1.3 Aufbau der Arbeit

Kapitel 1 führt in das Problem klassisch geführter Projekte der Finanzverwaltung ein und grenzt den Untersuchungsrahmen ab. Kapitel 2 entwickelt den theoretischen Rahmen: Begriffe wie Risiko, Risikomanagement und Compliance werden geklärt, und geeignete Referenzmodelle dienen als Analysefolie.

Kapitel 3 beschreibt das methodische Vorgehen als qualitative, sekundärbasierte Literaturanalyse und legt die Auswertungslogik offen. In Kapitel 4 werden die Literaturbefunde entlang zentraler Kontextdimensionen diskutiert: Haushalts und Rechnungswesen, Governance/Föderalität, Organisationskultur sowie Daten und Digitalisierung.

Darauf aufbauend verdichtet Kapitel 4 die Ergebnisse zu einer pragmatischen RM Architektur, die iterativ über den Projektverlauf zu wiederholen ist. Kapitel 5 beantwortet die Forschungsfrage und benennt Grenzen sowie Anschlussfragen; so bleibt der rote Faden von Kontext über Umsetzung bis zu Wirkungsgrenzen erhalten. Damit wird die Argumentation schrittweise nachvollziehbar und vergleichbar.

2. Theoretischer Rahmen und Literaturüberblick

2.1 Begriffe und Abgrenzungen

Risiko bezeichnet in dieser Arbeit eine Unsicherheit, die sich auf Projekt- oder Organisationsziele bezieht. Entscheidend sind zwei Elemente: das Eintreten ist nicht sicher, und bei Eintritt droht eine Minderung von Nutzen oder Zielerreichung. Damit wird Risiko als prinzipiell bewertbare, wahrscheinlichkeitshaltige Ungewissheit gefasst (Kalvet & Lember, o. J., S. 3).

Risikomanagement meint mehr als das Sammeln einzelner Risikohinweise. Für den öffentlichen Sektor wird es als dauerhaft verankerter, organisationsweiter Prozess beschrieben, der Risiken systematisch einschätzt und bearbeitet und dabei auch auf Kostenwirksamkeit achtet. Voraussetzung sind Mitarbeitende, die Risiken erkennen und beurteilen können (National Audit Office, 2000, zitiert nach Kalvet & Lember, o. J., S. 3).

Für Projekte der Finanzverwaltung ist zudem der Zeitfaktor zentral. Wird ein Risiko früh erkannt, bleibt mehr Spielraum für Prävention, Priorisierung und kontrollierte Gegenmaßnahmen; späte Erkenntnisse führen dagegen leichter zu teuren Notlösungen oder politisch schwierigen Entscheidungen (Motel & Richter, 2016, S. 73).

Compliance wird als Regel- und Normbefolgung verstanden. Sie kann Risiken begrenzen, ist aber kein Ersatz für Risikomanagement, weil sie nicht automatisch Unsicherheiten identifiziert, bewertet und laufend steuert (Motel & Richter, 2016, S. 73).

Als klassisches Projekt wird ein Vorgehen mit klaren, aufeinander aufbauenden Phasen verstanden. Das Ergebnis entsteht typischerweise erst, wenn die geplante Abfolge umgesetzt wird; nachträgliche Kurswechsel sind daher begrenzt und oft kostenintensiv (Nikolaenko & Sidorov, 2023, S. 2).

Diese Abgrenzungen bilden das Codiergerüst der Literaturanalyse: Risiko als Zielgefährdung, Risikomanagement als proaktiver Steuerungsprozess, Compliance als Kontextbedingung, und klassische Projektlogik als Verstärker für frühe Risikoarbeit. So lassen sich Befunde aus unterschiedlichen Quellen konsistent vergleichen und interpretieren.

2.2 Referenzmodelle/Standards als analytische Folie

Für die Literaturanalyse wird ein Bezugsrahmen benötigt, damit Aussagen zur Umsetzung und zu Grenzen des Risikomanagements (RM) in klassischen Projekten vergleichbar werden. In dieser Arbeit werden Standards als analytische Folie genutzt. Sie dienen als Ordnungsprinzip für die Codierung von Prozessschritten, Rollen und Schnittstellen, nicht als Anleitung für „gutes“ Projektmanagement.

Als generischer RM Referenzrahmen wird ISO 31000 herangezogen, weil er im Kontext klassisch verstandener Projektmanagement-Standards der Verwaltung explizit mitgeführt wird (Bensberg et al., 2025, S. 1014). Für die Auswertung ist daran vor allem erkennbar, ob Quellen RM als wiederkehrenden Prozess beschreiben oder nur als sporadische Reaktion auf Probleme. Ergänzend wird PRINCE2 berücksichtigt, da das dortige Themenfeld „Risk“ die Einbettung des Umgangs mit Unsicherheiten in die Projektführung systematisch adressiert (Takagi et al., 2024, S. 5). Dadurch lassen sich typische RM Praktiken in den Quellen verorten, etwa das Vorhalten von Ausweichplänen und das Einrichten von Mechanismen zur frühen Problemantizipation sowie die Kopplung von Risikobearbeitung und Incident Management über den Projektverlauf hinweg (Takagi et al., 2024, S. 11–12).

Für den Verwaltungskontext ist außerdem relevant, wie RM in Rollenbildern auftaucht. Stellenausschreibungen für klassische IT Projektleitungen nennen RM neben Zeit, Maßnahmen- und Kostenplanung als fortzuschreibende Aufgabe; zugleich wird RM auch Projektcontroller-Funktionen zugeschrieben (Bensberg et al., 2025, S. 1010, 1013). Dass konkrete Standards in Anzeigen nur selten ausdrücklich gefordert werden, deutet auf eine

Umsetzung hin, die eher über Aufgabenbeschreibungen als über Normbindung läuft (Bensberg et al., 2025, S. 1015). Damit kann die Analyse entlang Prozesslogik, organisatorischer Verankerung und Explizitheit der Standardnutzung strukturiert werden, ohne den Verwaltungskontext an privatwirtschaftlichen Idealbildern zu messen.

2.3 Verwaltungskontext als Erklärvariable

Risikomanagement (RM) in der Verwaltung lässt sich nicht allein aus der Existenz von Standards ableiten. In der Literatur finden sich je nach Land und Organisationsform sehr unterschiedliche RM-Ansätze, die sich in Zweck, Ausgestaltung und Einbindung in Steuerungsprozesse unterscheiden (Gourbier et al., 2025, S. 293). Für diese Arbeit bezeichnet Verwaltungskontext daher ein Bündel aus historischen Prägungen, rechtlich-politischem Druck und internen Strukturmerkmalen.

Pfadabhängigkeit erklärt, warum internationale Leitlinien in Behörden nicht automatisch zu gleicher Praxis führen. Weil solche Empfehlungen häufig keine Gesetzeskraft haben, werden sie vor Ort an bestehende Routinen, Zuständigkeiten und nationale Verwaltungskulturen angepasst oder auch nur selektiv übernommen (Gourbier et al., 2025, S. 294). Damit wird RM weniger importiert als übersetzt.

Institutioneller Druck zeigt sich zudem in einer starken Kontroll- und Regelorientierung. Andersen und Young beschreiben, dass öffentliche Organisationen Risiken oft vor allem als Gefahren behandeln und dadurch proaktive Bewertungen neuer, schwer vorhersehbarer Expositionen zu kurz kommen (Andersen & Young, 2023, S. 2). In komplexen Lagen sind Vorhersage und Quantifizierung zudem nur begrenzt verlässlich, was klassische Steuerungslogiken weiter unter Druck setzt (Andersen & Young, 2023, S. 4).

Damit zeigt sich: Hierarchie begrenzt die Wirkung von Projektmanagement (Hagen, 2009, S. VII), und fehlende Kooperation senkt RM-Wirksamkeit (Gourbier et al., 2025, S. 302).

2.4 Risikotypologien für die Finanzverwaltung

Für die Analyse wird ein Raster benötigt, das Risiken in Projekten der Finanzverwaltung vergleichbar macht. Als Ausgangspunkt dient eine Fünferstruktur, die Markt-, operative/technische, Umwelt-, ökonomische und politische Risiken unterscheidet (Roos et al., 2024, S. 5).

Dieses Schema wird für den Verwaltungskontext gebündelt. Arbeiten zu öffentlicher Beschaffung und Innovation nennen Technologie-, Organisations-, Finanz- und

Turbulenzrisiken als Cluster staatlicher Vorhaben (Kalvet & Lember, o. J., S. 4–5). Eine behördliche Typologie unterscheidet zudem strategische, regulatorische und operative Kategorien, was zur Rechtsbindung der Finanzverwaltung passt (Motel & Richter, 2016, S. 77). Daraus ergibt sich ein konsolidiertes Raster mit fünf Feldern: strategisch-politisch/regulatorisch, finanziell-ökonomisch, operativ-technologisch, organisatorisch sowie Umfeld/Markt/Turbulenz.

***Tabelle 1**: Konsolidierte Risikotypologie für Projekte der Finanzverwaltung (Raster für die Literaturanalyse)*

Risikofeld (konsolidiert)	**Anschluss an die Ausgangstypologien**	**Konkrete, quellenbasierte Beispiele/Anker**
Strategisch-politisch / regulatorisch	– Politische Risiken (Roos et al., 2024, S. 5) – Strategische und regulatorische Kategorien in Behörden (Motel & Richter, 2016, S. 77)	Verzögerte/ausbleibende Beschlüsse und Genehmigungen mit Termin- und Kostenfolgen; geringe direkte Beeinflussbarkeit durch Projektakteure (Alfen et al., 2010, S. 1)
Finanziell-ökonomisch	– Economic risks (Roos et al., 2024, S. 5) – Finanzielle Risiken in öffentlichen Vorhaben (Kalvet & Lember, o. J., S. 4–5)	Steuerrechtsänderungen bzw. höhere Steuersätze als Auslöser zusätzlicher finanzieller Belastungen (Alfen et al., 2010, S. 17)
Operativ-technologisch	– Engineering/operational risks (Roos et al., 2024, S. 5) – Technologische Risiken (Kalvet & Lember, o. J., S. 4–5) – Operative Kategorien (Motel & Richter, 2016, S. 77)	— (Beispiele werden in der Analyse quellenbasiert ergänzt)
Organisatorisch (Rollen, Zuständigkeiten, Prozesse)	– Organisational risks (Kalvet & Lember, o. J., S. 4–5) Operative/organisationsbezogene Risikokategorien in Behörden (Motel & Richter, 2016, S. 77)	— (Beispiele werden in der Analyse quellenbasiert ergänzt)
Umfeld / Markt / Turbulenz	– Market risks (Roos et al., 2024, S. 5) – Market- und Turbulence-Risiken (Kalvet & Lember, o. J., S. 4–5)	Gesetzes-/Normenänderungen als exogene Umfeldveränderungen mit Umplanungs- und Anpassungsbedarf (Alfen et al., 2010, S. 21)

Quelle: eigene Darstellung nach Roos et al. (2024, S. 5, 13), Kalvet & Lember (o. J., S. 4–5), Motel & Richter (2016, S. 77) sowie Alfen et al. (2010, S. 1, 17, 21).[*]

[*] *Hinweis zur Messbarkeit: In der Literatur wird nur ein Teil der Risiken als quantifizierbar beschrieben; daher ist die Messbarkeit je Risiko im weiteren Verlauf gesondert zu markieren (Roos et al., 2024, S. 13).)*

Zusätzlich wird je Risiko die Messbarkeit markiert, weil in der Literatur weniger als die Hälfte der Risiken als quantifizierbar gilt (Roos et al., 2024, S. 13). Beispiele sind verzögerte Genehmigungen und Beschlüsse, die Termine und Kosten verschieben (Alfen et al., 2010, S. 1). Solche Verzögerungen entstehen in Genehmigungsbehörden und sind kaum direkt steuerbar (Alfen et al., 2010, S. 1), sowie Steuer- oder Gesetzesänderungen, die Umplanung und Mehrkosten auslösen können (Alfen et al., 2010, S. 17, 21). Da Risikosteuerung früh ansetzen sollte, kann das Raster bereits in der Planungsphase als strukturierte Prüfliste genutzt werden (Roos et al., 2024, S. 1).

3. Methodisches Vorgehen

3.1 Forschungsdesign

Diese Hausarbeit arbeitet ohne eigene Erhebungen. Sie bündelt und interpretiert die Befunde zum Risikomanagement in klassisch geplanten Projekten der Finanzverwaltung. Eine qualitative Perspektive ist sinnvoll, weil Risikoeinschätzungen nicht nur auf Messwerten beruhen, sondern durch individuelle Urteile und durch soziale und politische Einflüsse mitgeprägt werden (de Freitas et al., 2018, S. 4). Zusätzlich verändern Verwaltungstraditionen und Pfadabhängigkeiten, wie Risikomanagement verstanden und umgesetzt wird (Gourbier et al., 2025, S. 294).

3.2 Literaturbasis und Auswahl-/Einschlusslogik

Die Literaturbasis umfasst wissenschaftliche Beiträge, Monografien sowie Behörden- und Beratungsdokumente. Einbezogen werden Quellen, die den öffentlichen Sektor behandeln, einen Projektbezug haben und Aussagen zur Umsetzung oder zu Grenzen des Risikomanagements liefern. Ausgeschlossen werden Texte ohne Bezug zu Projekten oder ohne Kontextdimension. Der Forschungsstand dient als Vergleichsfolie, um wiederkehrende Risiken und typische Steuerungsdefizite zu identifizieren (Roos et al., 2024, S. 3). Da internationale Leitlinien häufig nicht rechtsverbindlich sind, wird auf Unterschiede in der nationalen Adaption geachtet (Gourbier et al., 2025, S. 294).

3.3 Auswertungslogik: Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung folgt einer strukturierenden Inhaltsanalyse. Aussagen werden aus den Texten herausgelöst und dem in Kapitel 2 entwickelten Raster zugeordnet: Kontextdimensionen, Prozessbausteine der Referenzmodelle und Risikotypen für Finanzverwaltungsprojekte.

Maßgeblich ist die Annahme, dass Identifikations- und Bewertungsmethoden zur Zielsetzung, zu Organisations- und Projektmerkmalen sowie zur verfügbaren Datenqualität passen müssen (Alfen et al., 2010, S. 143). Die Gegenüberstellung der Codierungen macht Unterschiede in Methodenwahl und Risikowahrnehmung systematisch sichtbar (Gourbier et al., 2025, S. 294).

3.4 Gütekriterien, Transparenz und Grenzen der Methode

Nachvollziehbarkeit wird durch ein Codierschema und Seitenbelege gesichert. Grenzen ergeben sich aus lückenhaften Vergangenheitsdaten, wodurch Quantifizierungen oft auf Expertenschätzungen zurückfallen (Alfen et al., 2010, S. 198), sowie aus schwankenden Kennzahlen, die dokumentenbasierte Interpretationen unsicher machen und die Synthese spürbar begrenzen (Bundeskanzleramt, 2025, S. 278).

4. Analyse und Diskussion

4.1 Einfluss des Haushalts- und Rechnungswesenkontexts auf RM

Haushalts- und Rechnungswesen bestimmen in Projekten der Finanzverwaltung, wie ambitioniert RM ausfallen darf. Da jede Maßnahme am Wirtschaftlichkeits- und Sparsamkeitsgebot zu messen ist, muss der Aufwand für Analysen und Kontrollen stets begründet werden (Kuhlmann et al., 2021, S. 226).

Der Haushaltsprozess gibt zudem den Rhythmus der Steuerung vor. Weil ein Zyklus mehrere Jahre umfasst und bei Einnahmeausfällen kurzfristige Eingriffe wie Ausgabensperren möglich sind, sollten Risikoberichte an diese Entscheidungszeitpunkte anschließen (Kuhlmann et al., 2021, S. 227). In klassischen, sequentiellen Projekten werden Risiko-Reviews damit auch zu haushaltsrechtlichen Gates, nicht nur zu fachlichen Meilensteinen.

Finanzielle Risikobewertung wird zusätzlich durch die Rechnungslegung begrenzt. Auf Bundesebene dominiert weiterhin ein zahlungsorientiertes System, was zu Brüchen gegenüber accrual-orientierten Logiken anderer Ebenen und damit zu Inkonsistenzen im Reporting führen kann (Kuhlmann et al., 2021, p. 404). Heinemann verweist darauf, dass der kameral geprägte Bundeshaushalt nur begrenzt Kostentransparenz liefert (Heinemann, 2025, S. 115). Alfen et al. sehen darin zusammen mit kurzem Planungshorizont und fehlender expliziter RM-Verpflichtung ein strukturelles Anreizproblem (Alfen et al., 2010, S. 61).

Methodisch verschiebt sich RM dadurch weg von datenintensiver Quantifizierung. Wo Vergangenheitswerte fehlen, beruhen Bewertungen häufig auf Expertenschätzungen (Alfen et al., 2010, S. 198), während statistische Modelle gerade diese Datenbasis benötigen (Alfen et

al., 2010, S. 202). Monte-Carlo-Simulationen setzen darüber hinaus ausreichende Ressourcen voraus und sind daher nicht überall realistisch (Alfen et al., 2010, S. 225). Für Projekte heißt das: Annahmen müssen dokumentiert und mit Blick auf Wirtschaftlichkeit begründet werden, damit sie in Haushaltsverhandlungen Bestand haben (Kuhlmann et al., 2021, S. 226). Ohne Transparenz bleibt RM reaktiv im Verlauf.

Praktikabler sind einfache Verfahren wie Sensitivitätsanalysen, auch wenn sie keine aggregierte Gesamtrisikozahl liefern (Alfen et al., 2010, S. 221). Bandbreiten für Kosten- und Nutzenannahmen helfen, Unsicherheit in Wirtschaftlichkeitsentscheidungen sichtbar zu machen (Roos et al., 2024, S. 13), sodass RM vor allem als anschlussfähige, transparente Entscheidungsunterstützung wirkt.

4.2 Governance- und Föderalitätskontext

Risikomanagement in klassisch geführten Projekten der Finanzverwaltung ist eng mit Governance-Fragen verbunden. In föderalen Arrangements werden Aufgaben gemeinsam zwischen Ebenen erfüllt, wodurch Verantwortlichkeit und Rechenschaftspflichten verwässert werden und Risikoverantwortung schwer eindeutig festzulegen ist (Kuhlmann et al., 2021, S. 40).

Zudem überlagern sich funktionale Zuständigkeiten mit politikfeldbezogenen Logiken. Diese Überschneidungen erhöhen Schnittstellenrisiken, weil Informationen zu Kosten, Terminen oder Leistungsergebnissen zwischen Organisationseinheiten weitergegeben und abgestimmt werden müssen (Kuhlmann et al., 2021, S. 39).

Gleichzeitig folgt das Finanzmanagement dem Prinzip der Verwaltungskonnexität: Die Stelle, die eine Aufgabe vollzieht, trägt im Grundsatz auch die finanzielle Verantwortung (Kuhlmann et al., 2021, S. 41). Für Projekte heißt das, dass Risikobewertung und Budgetverantwortung dort verankert werden sollten, wo Ausgaben tatsächlich ausgelöst werden, auch wenn Entscheidungen häufig ressortübergreifend vorbereitet werden.

Die ressortübergreifende Abstimmung ist oft als negative Koordination beschrieben, bei der zunächst Abgrenzung und interne Vetos geprüft werden und erst danach gemeinsame Lösungen entstehen (Kuhlmann et al., 2021, S. 71). Verfahren wie Federführung und Mitzeichnung strukturieren diese Abstimmung und könnten als feste Review-Punkte im RM dienen, bleiben aber ohne klare Eskalationslogik leicht formale Stationen im Prozess (Kuhlmann et al., 2021, S. 71). Ein weiteres Gate liegt beim Finanzminister, der über ein starkes Vetorecht verfügt und damit insbesondere finanzielle Projektrisiken begrenzen kann (Kuhlmann et al., 2021, S. 65).

Rechnungshöfe ergänzen das RM durch Prüfungen von Ordnungsmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit und können vor endgültigen politischen Entscheidungen beraten (Kuhlmann et al., 2021, S. 198). Ihre Wirkung ist jedoch begrenzt, weil sie Empfehlungen nicht selbst exekutieren können (Kuhlmann et al., 2021, S. 199).

Standardisierung scheitert schließlich häufig an der Vielfalt der Länderarrangements, was Vergleichbarkeit und Kompatibilität mindert und damit auch digitale, portfoliotaugliche RM-Reports erschwert (Kuhlmann et al., 2021, S. 402, 408). Damit wird nachvollziehbar, warum ohne verbindliche Rahmen Risikoanalysen weniger tragfähige Entscheidungen stützen (Roos et al., 2024, S. 3), wenn Zuständigkeiten ungeklärt bleiben.

4.3 Organisationskultur, Hierarchie, Anreize

Risikomanagement (RM) bleibt in klassischen Projekten der Finanzverwaltung häufig auf dem Papier, obwohl Instrumente vorhanden sind. Ein zentraler Grund liegt darin, wie Verwaltungen Unsicherheit organisatorisch verarbeiten: In stark hierarchischen Strukturen können sich die erwarteten Wirkungen von Projektmanagement und damit auch von RM nur begrenzt entfalten (Hagen, 2009, S. VII).

Hierarchie schafft zwar Orientierung und kann Entscheidungssituationen vereinfachen, sie kostet aber Zeit und Energie in der Abstimmung. Klenk und Nullmeier zeigen, dass hierarchische Steuerung nur dann effizient wirkt, wenn tatsächlich ein deutliches Machtgefälle besteht; ansonsten entstehen hohe Koordinationskosten (Klenk & Nullmeier, 2004, S. 29). Für RM bedeutet das, dass Projektleitung und Risk Owner Risiken zwar benennen, Gegenmaßnahmen aber oft nicht durchsetzen können.

In der Praxis verstärken mikropolitische Konflikte dieses Muster. Klenk und Nullmeier berichten, dass in Behörden fast durchgängig über solche Hemmnisse gesprochen wird, was Risikoberichte leicht als Angriff auf Zuständigkeiten erscheinen lässt (Klenk & Nullmeier, 2004, S. 15). In klassischen, sequentiellen Projekten führt das dazu, dass Risiken spät eskaliert oder beschönigt werden, um Reibungen zu vermeiden.

Auch die externe Anreizlage ist schwach. Wo ein Marktaustritt als Sanktion praktisch ausgeschlossen ist, sinkt der Druck, Risiken früh zu adressieren und unbequeme Entscheidungen zu treffen (Klenk & Nullmeier, 2004, S. 64). RM wird dann eher als formale Absicherung gegenüber Kontrolle verstanden.

Damit verschwimmt die Grenze zwischen Risikomanagement und bloßer Regelbefolgung. Motel und Richter betonen, dass Compliance im öffentlichen Sektor häufig fälschlich als Ersatz

für RM gilt, obwohl RM einen eigenen Steuerungsprozess verlangt (Motel & Richter, 2016, S. 73). Dass ein umfassendes RM-System vielerorts nicht umgesetzt ist, führen sie auf fehlendes Risikobewusstsein, unklare Zuständigkeiten, Kompetenzlücken sowie das Fehlen passender Verfahren zurück (Motel & Richter, 2016, S. 74–75).
Andersen und Young sehen einen Messbarkeitsbias und warnen vor Routinen, die neue Risiken ausblenden (Andersen & Young, 2023, S. 2, 8); RM muss deshalb aktiv gesteuert werden.

4.4 Daten, Digitalisierung, Reporting

In klassisch geführten Projekten der Finanzverwaltung hängt wirksames Risikomanagement stark von verlässlichen Daten ab. Ein geringer Digitalisierungsgrad schwächt die Wirkungsorientierung und erschwert die Beobachtung zentraler Risiken (Heinemann, 2025, S. 115).
Analysen zu öffentlichen Großprojekten zeigen, dass Defizite in Planung und Steuerung Risiken früh anwachsen lassen (PricewaterhouseCoopers GmbH WPG, 2019, S. 3). Fehlt zudem ein laufendes Monitoring zentraler Kennzahlen, bleibt proaktives Gegensteuern begrenzt (PricewaterhouseCoopers GmbH WPG, 2019, S. 6).
Daten stammen häufig aus unterschiedlichen Quellen und werden nicht regelmäßig zeitnah konsolidiert, sodass Risiken oft erst spät sichtbar werden (PricewaterhouseCoopers GmbH WPG, 2019, S. 8). Wechselnde Erhebungs- oder Auswertungslogiken reduzieren zusätzlich die Vergleichbarkeit der Befunde (Bundesregierung, 2021, S. 301).
Digitale Reporting-Werkzeuge können Transparenz über Projektphasen und Steuerungsdimensionen erhöhen und so Risikodiskussionen strukturieren (PricewaterhouseCoopers GmbH WPG, 2019, S. 9). Sie bleiben aber begrenzt, wenn sie als technischer Ersatz für Steuerungsentscheidungen verstanden werden (PricewaterhouseCoopers GmbH WPG, 2019, S. 7).
Für ICT-Vorhaben ist entscheidend, dass Risikomanagement verständlich kommuniziert und durch das Management getragen wird (de Freitas et al., 2018, S. 1). Wenn in vielen Plänen keine erkennbaren RM-Prozesse verankert sind, entsteht Reporting ohne Wirkung, weil Datenpflege und Zuständigkeiten nicht greifen und Risiken nicht in Entscheidungen übersetzt werden (de Freitas et al., 2018, S. 8).

4.5 Praktikable RM-Architektur für klassische Projekte der Finanzverwaltung

Eine praktikable RM-Architektur für klassische Projekte der Finanzverwaltung sollte schlank sein und an bestehende Projektrollen anschließen. Von Projektleitungen wird erwartet, Risikoaspekte zu planen und fortzuschreiben; das kann als Mindeststandard dienen (Bensberg et al., 2025, S. 1010). Er passt damit gut zu knappen Verwaltungskapazitäten.

Der Prozess braucht Wiederholungen über den Lebenszyklus und Updates bei Ereignissen (Alfen et al., 2010, S. 33). Zentrales Arbeitsmittel ist ein Risikoregister, das Risiken, Maßnahmen, Verantwortliche und Status zusammenführt (Alfen et al., 2010, S. 455). Wirksam wird es erst, wenn organisatorische Anbindung sowie klare Dokumentations- und Berichtslinien bestehen, die Ist-Lage, neue Risiken und Ausblick laufend abbilden (Alfen et al., 2010, S. 253–254).

Weil Ressourcen knapp sind, sollte die Bearbeitung auf wesentliche Risiken fokussieren; andere Risiken lassen sich gebündelt behandeln, etwa über eine ABC-Klassifizierung (Alfen et al., 2010, S. 243, 461). Operativ steuern Risk Owner; die Führung priorisiert Top-Risiken und erhält Informationen bottom-up zurück (Motel & Richter, 2016, S. 79–81).

Für die Überwachung eignen sich Kennzahlen und frühe Signale wie Earned Value (Alfen et al., 2010, S. 257, 265). Das Schuldenmanagement des Bundes zeigt, dass risikoaverse Grundhaltung, Risikotoleranzen, kontinuierliches Monitoring und fortlaufende Liquiditätsplanung zusammenpassen (Bundeskanzleramt, 2025, S. 353–360), sodass RM im Verwaltungskontext über Zuständigkeit und festen Review-Rhythmus trägt.

***Tabelle 2**: Kompakte Übersicht des vorgeschlagenen RM-Prozesses in klassischen Projekten der Finanzverwaltung*

Prozessbaustein	Ziel/Ergebnis	Kernartefakte	Rollen & Informationsfluss	Rhythmus/Trigger
1. RM-Rahmen setzen	Mindeststandard und Anschluss an Projektrollen; Risikotoleranz als Leitplanke	RM-Plan (im Projektmanagement), Risikotoleranz/Grundausrichtung	Projektleitung verantwortet RM-Planung/-Fortschreibung; Leitung setzt Leitplanken (z. B. Risikoaversität)	Projektstart; Anpassung bei Governance-/Budgetentscheidungen
2. Risiken erfassen & dokumentieren	Einheitliche, nachvollziehbare Risikotransparenz	Risikoregister/Risikoinventar	Dezentrale Erfassung durch Risk Owner; konsolidierte Sicht durch Koordination	Initiale Erhebung + ad-hoc bei neuen Risiken
3. Bewerten & priorisieren	Fokus auf Wesentliches bei knappen Ressourcen	Einstufungen (z. B. A/B/C; wesentlich/überwachungsrelevant/übrig)	Risk Owner bewerten; Top-Risiken werden für Leitung/Steuerung verdichtet	Periodisch (z. B. quartalsweise) und ereignisbezogen
4. Maßnahmen planen & steuern	Risiken reduzieren/absichern; Umsetzung wird nachgehalten	Maßnahmenliste im Register; Verantwortliche & Termine	Steuerung primär dezentral; Eskalation von Top-Risiken nach oben	Bei Abweichungen, kritischen Entwicklungen oder Entscheidungspunkten
5. Überwachen, prüfen, prognostizieren	Früherkennung von Abweichungen; Aktualisierung der Gesamtsicht	Monitoring-Set (Ist-Erhebung, Abweichungsprüfung, neue Risiken, Prognosen), Kennzahlen	Berichtslinien/Dokumentation als Voraussetzung; regelmäßige Konsolidierung	Wiederkehrende Zyklen; Verdichtung in regelmäßige Berichte
6. Kennzahlenbasierte Frühwarnsignale nutzen	Objektivierbare Signale für Termin-/Kostenrisiken	KRIs/KPIs; Earned-Value-Auswertung (wo passend)	Projektcontrolling/Projektleitung berichtet; Leitung erhält verdichtete Top-Signale	Laufend/periodisch; verstärkt bei Trendbrüchen
7. Iteration/Review	RM bleibt lebendig und wird fortgeschrieben	Aktualisiertes Register + Lessons Learned im Projektkontext	Top-down Priorisierung + bottom-up Meldung (Kombination)	Regelmäßig und anlassbezogen über den Projektlebenszyklus

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Alfen et al. (2010), Motel & Richter (2016), Bensberg et al. (2025), Bundeskanzleramt (2025).

5. Fazit und Ausblick

Die Literaturanalyse zeigt, dass strukturiertes Risikomanagement in klassischen Projekten der Finanzverwaltung häufig an Defiziten der Planung und Steuerung scheitert. Ohne kontinuierliche Kontrolle zentraler Kennzahlen bleibt proaktives Handeln begrenzt.

Der Haushalts- und Rechnungswesenkontext setzt Leitplanken: Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit wirken als Legitimationsfilter, während Kameralistik Kostentransparenz und Quantifizierung begrenzt.

Governance und Föderalismus erschweren durch heterogene Länder-Modelle Standardisierung und Vergleichbarkeit. Rechnungshöfe können beraten, sind aber ohne Exekutivbefugnisse auf Umsetzung durch Politik und Verwaltung angewiesen.

Kulturell bleibt RM formal, wenn Hierarchie offene Risikokommunikation hemmt und RM mit Compliance verwechselt wird. Niedriger Digitalisierungsgrad und methodische Brüche reduzieren zusätzlich die Aussagekraft von Reporting.

Die Arbeit bleibt aufgrund der Sekundärbasis auf argumentative Evidenz beschränkt. Weiterführend sind kontextsensitive Standardisierung unter Pfadabhängigkeit, explizite Risikotoleranzen in risikoaversen Steuerungslogiken und kohärente Datenstandards für laufendes Monitoring, sodass RM eher als integrierte Steuerung denn als Dokumentationspflicht wirkt im Alltag.

Literaturverzeichnis

Alfen, H. W., Riemann, A., Leidel, K., Fischer, K., Daube, D., Frank-Jungbecker, A., Gleißner, W., & Wolfrum, M. (2010). Lebenszyklusorientiertes Risikomanagement für PPP-Projekte im öffentlichen Hochbau: Abschlussbericht zum Forschungsprojekt (Teil I–IV). Bauhaus-Universität Weimar. https://e-pub.uni-weimar.de/volltexte/2011/1532/

Andersen, T. J., & Young, P. C. (2023). Enhancing public sector enterprise risk management through interactive information processing. Frontiers in Research Metrics and Analytics, 8, Article 1239447. https://doi.org/10.3389/frma.2023.1239447

Bensberg, F., Auth, G., & Christ, J. P. (2025). Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung – Eine Bestandsaufnahme auf Basis von Stellenanzeigen. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 62(4), 1007–1020. https://doi.org/10.1365/s40702-025-01142-2

Bundeskanzleramt. (2025). Bericht zur Wirkungsorientierung 2024. https://oeffentlicherdienst.gv.at/wirkungsorientierte-verwaltung/rechtsgrundlagen-berichte-und-materialien/berichte-zur-wirkungsorientierung

Bundesregierung. (2021). Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie: Weiterentwicklung 2021. Author.

De Freitas, S. A. A., Canedo, E. D., Felisdório, R. C. S., & Leão, H. A. T. (2018). Analysis of the risk management process on the development of the public sector information technology master plan. Information, 9(10), 248. https://doi.org/10.3390/info9100248

Gourbier, L., Iacuzzi, S., Padovani, E., & Saliterer, I. (2025). Risk management in the public sector: A comparative analysis of central government settings in France, Germany, and Italy. Financial Accountability & Management, 41(2), 293–307. https://doi.org/10.1111/faam.12416

Hagen, S. (2009). Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung: Spezifika, Problemfelder, Zukunftspotenziale. Gabler.

Heinemann, F. (2025). Der Weg zu mehr Wirkungsorientierung im Bundeshaushalt. Wirtschaftsdienst, 105(2), 112–117. https://doi.org/10.2478/wd-2025-0031

Kalvet, T., & Lember, V. (o. J.). Risks management in public procurement for innovation: The case of Nordic-Baltic Sea cities [Manuscript].

Klenk, T., & Nullmeier, F. (2004). Public Governance als Reformstrategie (2., korr. Aufl.). Hans-Böckler-Stiftung.

Kuhlmann, S., Proeller, I., Schimanke, D., & Ziekow, J. (Eds.). (2021). Public administration in Germany. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-53697-8

Motel, J., & Richter, M. (2016). Risikomanagement in einer Bundesbehörde. Verwaltung und Management, 22(2), 73–82.

Nikolaenko, V., & Sidorov, A. (2023). Assessing the maturity level of risk management in IT projects. Sustainability, 15(17), Article 12752. https://doi.org/10.3390/su151712752

PricewaterhouseCoopers GmbH WPG. (2019, Juli). Der Blick aufs Ganze: Einsatzmöglichkeiten für Dashboards im öffentlichen Multiprojekt-Management.

Roos, E. C., de Souza, J. S., & Kliemann Neto, F. J. (2024). Project risks and regulation in transport infrastructure: A study in Brazilian agencies concessions planning process. Transportation Research Interdisciplinary Perspectives, 23, Article 101031. https://doi.org/10.1016/j.trip.2024.101031

Takagi, N., Varajão, J., Ventura, T., Ubialli, D., & Silva, T. (2024). Managing success criteria and success factors in a BPM project: An approach using PRINCE2 and Success Management on the public sector. Cogent Business & Management, 11(1), Article 2336273. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336273

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unzulässige Hilfe angefertigt habe. Alle verwendeten Quellen und Hilfsmittel sind im Literaturverzeichnis vollständig angegeben und im Text als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum Unterschrift