

Überschrift 1.2 Risikomanagement

1. Definition

Risikomanagement ist ein systematischer Prozess zur Identifizierung, Bewertung und Minderung von Risiken, die die Ziele oder die Stabilität einer Organisation gefährden könnten. Effektives Risikomanagement umfasst koordinierte Verfahren für alle organisatorischen Aktivitäten, um sicherzustellen, dass potenzielle Risiken proaktiv gemanagt werden.

Das Drei-Linien-Modell für das Risikomanagement des IOC bietet einen strukturierten Rahmen für das Risikomanagement und die Governance innerhalb der Organisation. Die erste Linie besteht aus den operativen Funktionen, die im Rahmen ihrer täglichen Aktivitäten Risiken verwalten und melden. Diese Funktionen sind in die Routineabläufe der Organisation eingebettet und stellen sicher, dass Risiken rechtzeitig identifiziert, bewertet und angegangen werden. Die zweite Linie umfasst Managementfunktionen, die die von der ersten Linie implementierten Kontrollen überwachen und unterstützen. Dazu gehört die Abteilung für Compliance, Risiken und interne Kontrolle, die eine entscheidende Rolle bei der Stärkung der Compliance-Strategie und der Erreichung höherer Governance-Standards spielt. Diese Abteilung führt auch erste Compliance-Analysen durch, wenn das Büro für Ethik und Compliance potenzielle ethische Verstöße feststellt. Die dritte Linie umfasst unabhängige Funktionen wie die interne Revision, die objektive Gewissheit darüber bieten, wie effektiv die Organisation ihre Risiken bewertet und verwaltet. Diese unabhängigen Funktionen berichten direkt an die Leitungsgremien der Organisation, und ihre Autonomie ist für die Gewährleistung einer unvoreingenommenen Aufsicht von entscheidender Bedeutung.

Eine klare und umfassende Risikomanagementpolitik ist unerlässlich, wie dies in den universellen Grundprinzipien der Unternehmensführung und der Internationalen Partnerschaft gegen Korruption im Sport betont wird. Diese Politik sollte die Identifizierung potenzieller Risiken umfassen, darunter solche in Bezug auf Korruption, Doping, Wettbewerbsmanipulation, finanzielle, politische, rechtliche, rufschädigende, ökologische, menschenrechtliche, sicherheitsbezogene, betriebliche Faktoren und Datenschutz. Sobald die Risiken identifiziert sind, müssen sie anhand ihrer Auswirkungen und Wahrscheinlichkeit bewertet und kategorisiert werden, gefolgt von der Umsetzung geeigneter Minderungsstrategien. Eine kontinuierliche Überwachung dieser Risiken und der Wirksamkeit von Minderungsmaßnahmen ist unerlässlich, um einen kontinuierlichen Schutz vor Bedrohungen zu gewährleisten.

Neben internen Risiken müssen Organisationen auch Risiken im Zusammenhang mit Dritten wie Kunden, Dienstleistern, Lieferanten und Partnern bewerten, die sich auf den Ruf oder die Rechtsposition der Organisation auswirken könnten. Darüber hinaus sollten sich Risikobewertungen auf Mitarbeiter und Freiwillige erstrecken und Bereiche wie physische Gefahren, Interessenkonflikte, Schutz, Datenschutz und DSGVO-Konformität, Inklusion und Gleichberechtigung sowie Versicherung abdecken. Diese Bewertungen sollten von qualifizierten Personen durchgeführt werden, um Genauigkeit und Vollständigkeit zu gewährleisten.

2. Ideales Szenario

Innerhalb der Organisation gibt es einen formellen Risikomanagementplan, um potenzielle Probleme zu identifizieren, bevor sie auftreten. Dieser Plan deckt alle Aspekte der Organisation und ihrer Aktivitäten ab und legt kontinuierliche Verfahren und mildernde Faktoren zum Umgang mit den potenziellen Risiken fest. Ein Risikomanager oder ein Risikomanagementausschuss wurde ernannt, um die Ausführung des Risikomanagementplans zu überwachen. Die Risiken werden regelmäßig bewertet und kategorisiert, um die Maßnahmen zur Risikominimierung zu priorisieren. Darüber hinaus wird der gesamte Risikomanagementprozess regelmäßig überprüft. Dabei werden alle gewonnenen Erkenntnisse, Rückmeldungen, Berichte oder Untersuchungen zu Bedenken hinsichtlich der Integrität des Sports berücksichtigt. Ein Aspekt dieses Prozesses besteht darin, die Konformität der Regeln und Vorschriften der Organisation mit relevanten Standards (z. B. internationalen oder nationalen) zu überprüfen. Der Risikomanagementplan ist mit Plänen zum Krisenmanagement und zur Krisenkommunikation verknüpft für den Fall, dass es mithilfe des Risikomanagementplans nicht gelingt, das Risiko zu mindern oder zu beseitigen.

3. Risiken

- Unfähigkeit, mit unerwarteten Ereignissen umzugehen (z. B. Verlust von Sponsoren, Integritätsprobleme, globale Gesundheits- oder Energiekrise usw.)
- Reaktives statt proaktives Management
- Unfähigkeit, Probleme frühzeitig zu erkennen
- Unwissenheit über mögliche Betriebsfehler innerhalb der Organisation
- Unfähigkeit, verantwortungsvoll und rechtzeitig zu handeln, wenn unerwartete Ereignisse eintreten oder eintreten könnten
- Finanzielle Instabilität oder sogar Insolvenz
- Gefährdet die Nachhaltigkeit der Organisation

4. Instrumente und Schlüsselemente

<i>Instrumente</i>	<i>Wichtige Elemente</i>
Risikomanagement-Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Bewertung und Analyse potenzieller Risiken. • Formales Risikoregister, das vom Leitungsgremium systematisch geprüft wird • Klare Methodik und Kriterien zur Priorisierung der Risiken und Maßnahmen zur Minderung dieser Risiken • Bewertung aller Aspekte der Organisation, ihrer Aktivitäten und des Umfelds, in dem Ihre Organisation arbeitet • Definierte Richtlinien und Verfahren zur Verwaltung, Minderung und Beseitigung von Risiken • Ernennung einer verantwortlichen Person (z. B. Risikomanager) oder eines Gremiums (z. B. Risikomanagementausschuss) und klare Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten bei der Bewertung und Steuerung der Risiken

	<ul style="list-style-type: none"> • Mindestens jährliche Präsentation vor dem Leitungsgremium. • Einhaltung aller relevanten Normen zur Risikominimierung • Krisenkommunikationsplan • Einbindung/Unterstützung von Stakeholdern: Austausch bewährter Verfahren • Berücksichtigung von Risiken Dritter (z. B. Dienstleister, Lieferanten, Handelspartner, die mit der Organisation zusammenarbeiten).
<p>Risikomanager oder Risikomanagementausschuss</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manager oder Mitglieder des Ausschusses sollten über die richtigen Kompetenzen und Fähigkeiten im Hinblick auf das Risikomanagement verfügen • Klare Risikomanagementstrategie, einschließlich regelmäßiger Bewertung und Analyse der Risiken und klarer Verfahren zur Minderung oder Beseitigung potenzieller Risiken • Obligatorische Konsultation des Risikomanagers oder des Risikomanagementausschusses bei wichtigen strategischen und finanziellen Entscheidungen • Regelmäßige Überprüfung der Risikomanagementstrategie und des gesamten Risikomanagementprozesses • Regelmäßige Überprüfung der Stakeholder, die entweder ein Risiko darstellen oder zur Risikominimierung beitragen können

5. Beispiele guter Praxis

Beispiel „Risikomanagementstrategie“

Organisation: Internationales Olympisches Komitee (IOC)

Beschreibung: Das Internationale Olympische Komitee (IOC) hat das Risikomanagement in seine „Grundlegenden universellen Prinzipien guter Führung der olympischen und sportlichen Bewegung“ aufgenommen. Prinzip 4 „Finanzielle Führung“ enthält einen speziellen Abschnitt über interne Kontrolle und Risikomanagement (4.3), in dem es heißt, dass „*eine klare und angemessene Risikomanagementpolitik festgelegt werden muss*“, die die folgenden Aspekte umfasst:

- Identifizierung potenzieller Risiken für die Sportorganisationen
- ein Prozess zur Risikobewertung, der auch Dritte wie Kunden, Dienstleister, Lieferanten, Handelspartner, Vermittler, Subunternehmer usw. einbezieht.
- Mildernde Faktoren
- Risikoüberwachung

In Bezug auf die internen Risikomanagementverfahren verwendet das IOC sein Risk and Assurance Governance Model, das dem „Drei-Linien-Modell“ folgt. Die erste Linie umfasst die operativen Funktionen, die Risiken besitzen und verwalten. Diese sind in die täglichen Aktivitäten des IOC eingebettet. Die IOC-Abteilungen stellen sicher, dass Risiken rechtzeitig identifiziert, gemeldet, bewertet

und darauf reagiert wird. Die zweite Linie umfasst die Managementfunktionen, die beim Aufbau und/oder der Überwachung der ersten Kontrolllinie helfen. Diese dient als Aufsichtsfunktion innerhalb der IOC-Verwaltung und stellt sicher, dass Kontrollen, Rahmenbedingungen, Richtlinien und Verfahren eingerichtet, mit den Zielen des IOC in Einklang gebracht und in der gesamten Verwaltung umgesetzt werden. Die dritte Linie besteht aus den unabhängigen Funktionen, die den Leitungsgremien der Organisation und dem Generaldirektor Sicherheit darüber geben, wie effektiv die Organisation ihre Risiken bewertet und verwaltet, einschließlich der Funktionsweise der ersten und zweiten Linie. Die dritte Linie untersteht dem IOC-Präsidenten, der Ethikkommission und dem Prüfungsausschuss und umfasst das Ethik- und Compliance-Büro sowie Prüfungsfunktionen. Die externe Prüfung ist ebenfalls ein Element der Governance-Struktur.

Weitere Informationen:

[IOC-Jahresbericht 2022.pdf \(olympics.com\)](#)

[Bonne-Gouvernance-EN.pdf \(olympics.com\)](#)

Beispiel „Risikomanagement-Strategie“

Organisation: Australian Sports Commission (öffentliche Einrichtung)

Beschreibung: In ihren Sport Governance Principles widmet die Australian Sports Commission das Prinzip 7 „Die Verteidigung“ einem System, das die Organisation schützt. Ziel ist es, die Organisation proaktiv vor Schaden zu schützen. Der Vorstand stellt sicher, dass die Organisation über robuste und systematische Prozesse zur Risikobewältigung verfügt und diese aufrechterhält. Die wichtigsten Elemente des Risikorahmens sind:

- Risikobereitschaftserklärung – wie viel Risiko ist die Organisation bereit einzugehen
- Risikomanagementpolitik – Bewertung, Behandlung, Überwachung und Berichterstattung
- Risikoregister – Dokumentierung des Bedrohungsgrads der aktuellen Risiken für die Organisation und der Maßnahmen zur Minderung oder Behandlung der Wahrscheinlichkeit und/oder der Folgen dieser Risiken

Es stehen eine Reihe von Dokumentvorlagen und Tools zur Verfügung, die Sportorganisationen auf allen Ebenen zum Aufbau eines Rahmens für das Risikomanagement nutzen können.

Weitere Informationen:

[Grundsätze der Sportverwaltung | Australische Sportkommission \(sportaus.gov.au\)](#)

[Grundsatz 7: Die Verteidigung | Australische Sportkommission \(sportaus.gov.au\)](#)

[Leitfaden zur Implementierung des Risikomanagementprozesses – Basisreifegrad.pdf \(clearinghouseforsport.gov.au\)](#)

Beispiel „Risikomanagementausschuss“

Organisation: Olympischer Verband Irland

Beschreibung: Gute Regierungsführung ist eine der fünf strategischen Säulen des Olympischen Verbands Irlands. Seit der Ernennung des neuen Exekutivkomitees für den Olympischen Zyklus in Tokio wurden

erhebliche Fortschritte bei der Verbesserung der Regierungspraktiken erzielt. Dazu gehören die Ausarbeitung und Umsetzung von 23 Strategiedokumenten und Verfassungsänderungen, die auf die Einführung wichtiger Reformen abzielen. Zu den wichtigsten Änderungen gehören die Einführung von Amtszeitbeschränkungen, eine überarbeitete Struktur des Exekutivkomitees, die Einrichtung ständiger Ausschüsse zur Aufsicht und Leitung sowie die kürzliche Umsetzung einer Richtlinie, die ein Geschlechterverhältnis von mindestens 40 % im Exekutivkomitee sicherstellt. In diesem Zusammenhang verfügt der Olympische Verband Irlands über ein eigenes „Audit- und Risiko“-Komitee, dessen Mitglieder auf der Website genannt werden.

Weitere Informationen: [Governance – Team Ireland \(olympics.ie\)](https://olympics.ie/governance-team-ireland)

Beispiel „Risikomanagement-Toolkit“

Organisation: Sport New Zealand (öffentliche Einrichtung)

Beschreibung: Der öffentliche Sektor in Neuseeland hat ein Risikomanagement-Toolkit für Organisationen entwickelt, die im Bereich Sport und Freizeit tätig sind. Das Toolkit enthält einen Leitfaden zum Toolkit, einen Risikorechner und Risikovorlagen (wie beispielsweise eine „Betriebsumgebungsvorlage“).

Das von Sport New Zealand betrachtete Risikomanagementsystem wird in fünf verschiedenen Schritten beschrieben: Entwicklung einer Risikomanagementrichtlinie, Festlegung der Betriebsumgebung, Bewertung der Risiken, Behandlung der Risiken und Überwachung/Überprüfung der Risiken. Für einige der verschiedenen Schritte sind auch Vorlagen verfügbar (z. B. Vorlage für Risikomanagementrichtlinie).

Die Dokumente betonen die Einbeziehung des Vorstands und der Geschäftsführer, da diese für die Leistung der Organisation verantwortlich sind. Eine weitere Option, die im Toolkit aufgeführt ist, ist die Einrichtung eines speziellen Risikoausschusses mit delegierter Vorstandsvollmacht, der den Risikomanagementprozess steuern kann. Neben der Durchführung der Risikobewertung und der Überwachung der Risiken kann der Ausschuss auch für Maßnahmen bei Risiken verantwortlich sein, die die Organisation als inakzeptabel erachtet.

Weitere Informationen:

[Toolkit zum Risikomanagement | Sport New Zealand – Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz)

<https://sportnz.org.nz/media/4592/guidlines-for-managing-risk-in-sport-and-recreation-organizations.pdf>

<https://sportnz.org.nz/media/2008/risk-management-toolkit-guide.pdf>

Beispiel „Risikomanager“ und „Risikomanagementprozess“

Organisation: Kanadischer Basketballverband – Canada Basketball

Beschreibung: Der Präsident und der CEO fungieren als „Risikomanager“ von Canada Basketball und sind für die Umsetzung, Aufrechterhaltung und Kommunikation der Richtlinien verantwortlich, die für alle im Auftrag der Organisation durchgeführten Aktivitäten gelten.

Obwohl die Risikomanagementrichtlinie als „Leitlinie“ beschrieben wird, zielt sie darauf ab, einen breiten Fokus auf die Risiken zu legen, denen die Organisation ausgesetzt sein könnte, und so die

Risikomanagementkultur im kanadischen Basketball zu verbessern. Folglich deckt sie Betriebs- und Programmrisiken, Compliance-Risiken, Kommunikationsrisiken, externe Risiken, Governance-Risiken, finanzielle Risiken sowie die Gesundheit und Sicherheit der Sportler ab.

Neben der Benennung einer verantwortlichen Person werden in dem Dokument auch die vier generellen Strategien zum Umgang mit diesen Risiken (Behalten, Reduzieren, Übertragen oder Vermeiden) sowie die verschiedenen Maßnahmen zur Risikokontrolle erläutert.

Um sicherzustellen, dass das Risikomanagement ein integraler Bestandteil der Funktionsweise der Organisation ist, wurde es zudem als fester Tagesordnungspunkt auf die Tagesordnung jeder regulären Vorstandssitzung gesetzt.

Weitere Informationen: [63da7ff905dc0a7bdee89a8b-EN - Richtlinie zum Risikomanagement.pdf](https://63da7ff905dc0a7bdee89a8b-EN-Richtlinie-zum-Risikomanagement.pdf)
(website-files.com)

6. Schritte zum nächsten Level

Zur Ebene 2 ★★ „Beginnend“	Zur Ebene 3 ★★★ "Entwicklung"	Zur Ebene 4 ★★★★ "Gegründet"	Zur Stufe 5 ★★★★★ "Eingebettet"
<ul style="list-style-type: none"> • Identifizieren und priorisieren Sie die Hauptrisiken in den täglichen Aktivitäten der Organisation und konzentrieren Sie sich dabei auf kurzfristige Minderungsstrategien für herausragende Risiken. • Fördern Sie Diskussionen auf Vorstandsebene zu den wichtigsten organisatorischen Risiken, um eine strategische Aufsicht und Ausrichtung sicherzustellen. • Sorgen Sie für einen umfassenden Versicherungsschutz für alle 	<ul style="list-style-type: none"> • Richten Sie einen Prozess zur regelmäßigen Risikobewertung ein, der die für die Organisation spezifischen strategischen und operativen Risiken abdeckt, und entwickeln Sie entsprechende Strategien zur Risikobehandlung. • Identifizieren und mindern Sie Korruptionsrisiken umfassend. Dazu zählen Bestechung, Unterschlagung, Interessenkonflikte, Missbrauch von Geldern, Beschaffungsbetrug, Doping, Spielmanipulation und andere relevante, 	<ul style="list-style-type: none"> • Nehmen Sie eine formelle Risikomanagementstrategie an, die die Risikoidentifizierung, -bewertung und -priorisierung sowie klare Verfahren zur Risikominderung umfasst, und führen Sie regelmäßige Risikobewertungen durch. • Berücksichtigen Sie Korruption, Menschenrechts- und Sicherheitsrisiken im umfassenden Rahmen der Risikobewertung der Organisation. • Integrieren Sie proaktive Maßnahmen zum 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementieren Sie einen formellen und anpassbaren Risikobewertungsprozess, der auf die Bedürfnisse der Organisation zugeschnitten ist. Stellen Sie sicher, dass das Leitungsgremium regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht wird und dass bei wesentlichen Änderungen eine umfassende jährliche Überprüfung durchgeführt wird. • Nehmen Sie in die Risikobewertung einen ausführlichen Abschnitt auf, in

<p>wichtigen Vermögenswerte der Organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> Sorgen Sie für einen ausreichenden Versicherungsschutz für Mitarbeiter während der Arbeit oder auf Reisen. 	<p>organisationsspezifische Risiken.</p> <ul style="list-style-type: none"> Erstellen Sie ein Risikoregister, in dem Sie die Risiken nach Wahrscheinlichkeit und Auswirkung kategorisieren und entsprechend priorisieren. Erstellen Sie einen Krisenkommunikationsplan für interne und externe Zwecke, um unerwartete Ereignisse wirksam zu bewältigen. Entwickeln Sie Verfahren zur Bewertung Dritter, einschließlich Kunden, Dienstleistern, Vermittlern, Subunternehmern usw., um externe Risiken wirksam zu mindern. Sammeln Sie relevante Informationen von den Bewerbern für die Ausrichtung von Veranstaltungen, um bei Großveranstaltungen Due-Diligence-Prüfungen und Risikobewertungen durchzuführen. Führen Sie grundlegende Due- 	<p>Schutz der Integrität des Sports als Kernfunktion in das Risikomanagement der Organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> Weisen Sie der Risikobewertung Ressourcen und Fachwissen zu, indem Sie einen speziellen Risikoausschuss oder eine bestimmte Person einrichten, die für die laufende Risikoidentifizierung, Überwachung und Fortschrittsbewertung im Vergleich zu früheren Bewertungen verantwortlich ist. Nehmen Sie im Jahresbericht der Organisation einen umfassenden Überblick über die Risikolandschaft und die Strategien zur Risikobehandlung auf. Sie die Erkenntnisse, um Programme zur Sensibilisierung und Schulung im Bereich Integrität zu entwickeln, zu überprüfen und zu aktualisieren. 	<p>dem die Rollen, Verantwortlichkeiten, Methoden und Verfahren zur Identifizierung, Bewertung, Einstufung und Verwaltung von Korruptionsrisiken beschrieben werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> Kommunizieren Sie regelmäßig die Existenz und Bedeutung des Risikomanagementprozesses gegenüber Mitarbeitern und Vorstandsmitgliedern und sorgen Sie für eine fortlaufende Aufklärung über die Risiken der Organisation. Überwachen und überprüfen Sie Prioritäten und Risiken systematisch und stellen Sie sicher, dass das Risikomanagement ein wiederkehrender Tagesordnungspunkt bei Vorstandssitzungen ist. Stellen Sie sicher, dass die Risikobewertung regelmäßig aktualisiert wird und dabei das
--	---	--	---

	<p>Diligence- und Risikobewertungen für Angebote und Hosting-Vorschläge im Zusammenhang mit Großveranstaltungen durch.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Führen Sie jährliche Überprüfungen der Risikobewertung der Organisation durch und legen Sie dem Vorstand Aktualisierungen vor, um deren fortlaufende Relevanz und Wirksamkeit sicherzustellen. Lassen Sie die Risikobewertung vor der ersten Implementierung und nach jeder nachfolgenden Aktualisierung vom Leitungsgremium validieren, um Genauigkeit und Übereinstimmung mit den Organisationszielen sicherzustellen. Implementieren Sie ein konsistentes Due-Diligence- und Risikobewertungsrahmenwerk für die Bewertung von Angeboten und Ausrichtungsvorschlägen für Großveranstaltungen anhand vordefinierter Kriterien. Systematische Integration von 	<p>Feedback der Stakeholder sowie die aus organisatorischen Aktivitäten und integritätsrelevanten Vorfällen gewonnenen Erkenntnisse berücksichtigt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> Passen Sie den Due-Diligence-Prozess an das in der Risikobewertung ermittelte Risikoniveau an und führen Sie in Bereichen mit höherem Risiko eine verstärkte Due Diligence durch. Entwickeln Sie maßgeschneiderte Informations- und Schulungsprogramme innerhalb der Organisation, um das Verständnis der Prozesse zur Risikobewertung und Behandlung zu verbessern. Führen Sie jährliche Schulungsinitiativen mit internen und externen Stakeholdern zu Risiken durch Dritte durch, um das Bewusstsein
--	--	--	--

		<p>Drittrisikobetrachtungen, Dazu gehören die im Ethikkodex, in den Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung, in den Beschaffungsrichtlinien, in den Richtlinien zu Interessenkonflikten und in den Lieferantenkodizes dargelegten Maßnahmen in die allgemeine Risikomanagementstrategie und -prozesse der Organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementieren Sie Schulungsprogramme zur Integrität, die auf Bereiche abzielen, die im Rahmen des Risikobewertungsprozesses der Organisation als Hochrisikobereiche identifiziert wurden. 	<p>und die Minderungsbemühungen zu verbessern.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wenden Sie während der gesamten Ausschreibungs-, Bewertungs- und Zuteilungsprozesse für Großveranstaltungen strenge Due-Diligence- und Risikomanagementpraktiken an. • Führen Sie eine Due-Diligence-Prüfung von Drittparteien durch, die gemäß festgelegten Kriterien und Richtlinien als Hochrisikoparteien identifiziert wurden.
--	--	--	---