

# IVM-Tagung vom 20. November 2025 in Winterthur

## Financial Foresight: Zwischen politischen Wünschen und finanziellen Realitäten



# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor



# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor

## Herausforderungen beim Risikomanagement

- Methodischer Ansatz vs. gesellschaftliches Verständnis
- Hindernisse im Risikomanagementprozess
- Konsolidierung Politik und Management
- Verankerung in der Führungsstruktur
- Risikomanagement und IKS

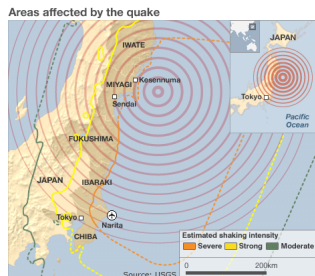
# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 1. Begriff Risiko



**Präsident der Malediven sucht für seine Bürger eine neue Heimat (The Economist, 15.11.2008)**

Ausgangssituation  
(Gegenwart)



**Fukushima 2011**



Positive  
Abweichung  
«Chance»

Budgetunterschreitung  
in einem Bauprojekt

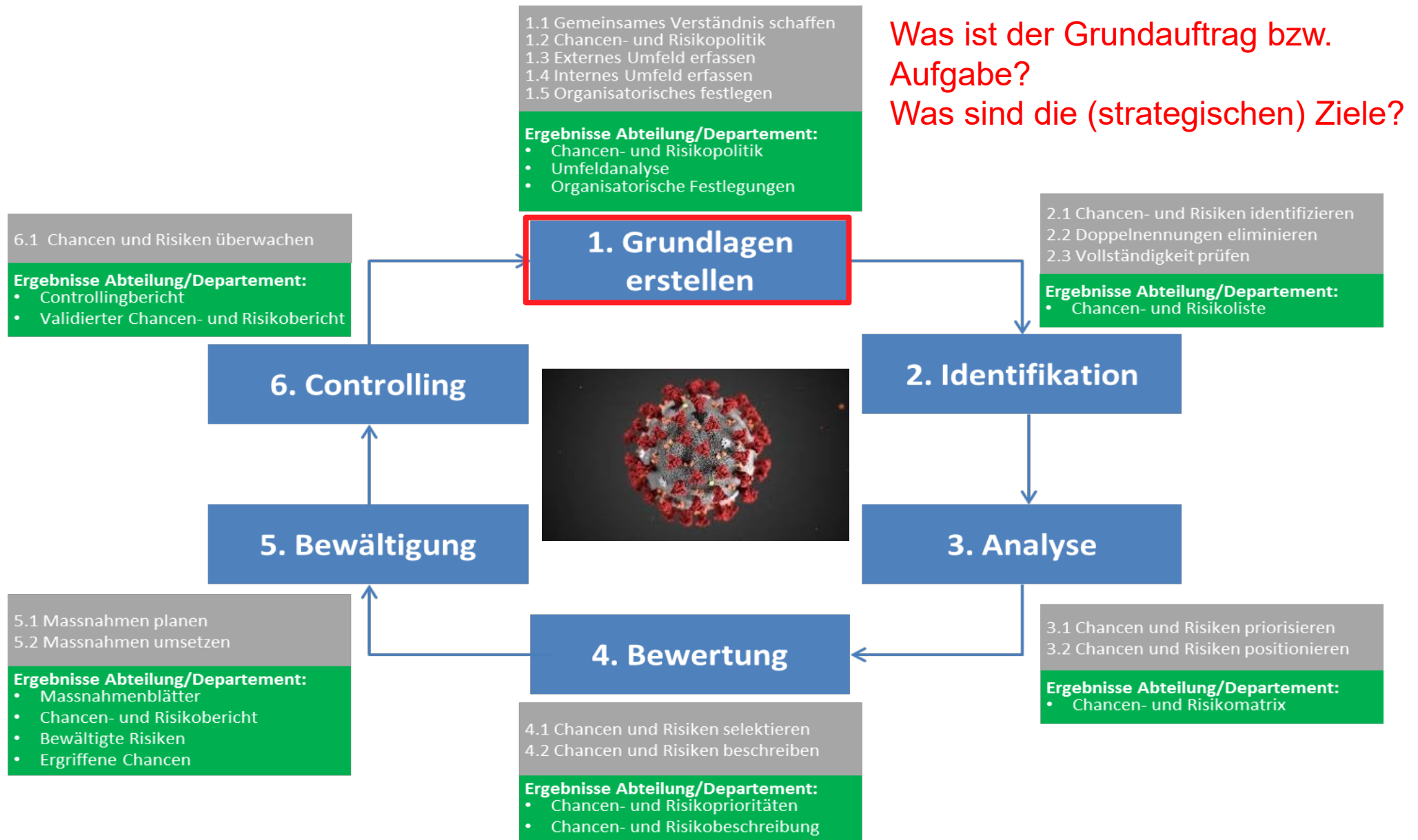
Ziel (Zukunft)

Budgetüberschreitung  
in einem Bauprojekt

«Risiko im  
engeren Sinn»  
Negative  
Abweichung

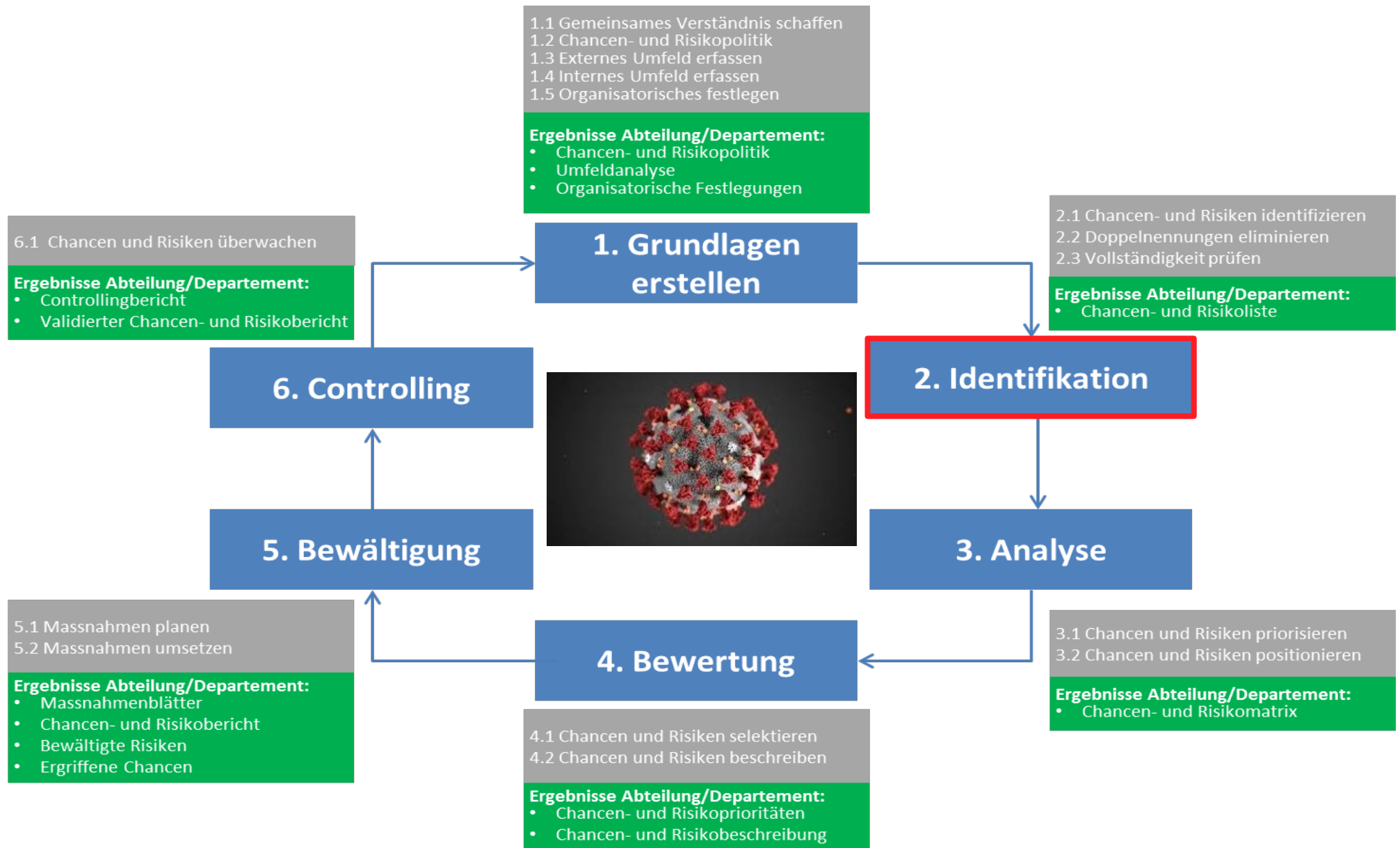
# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 2. Der Prozess



# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 2. Der Prozess

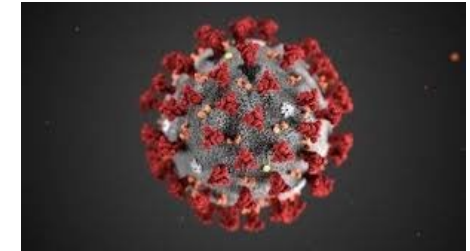




# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 2. Der Prozess

### What is a pandemic?



A pandemic is the worldwide spread of a new disease.

An influenza pandemic occurs when a new influenza virus emerges and spreads around the world, and most people do not have immunity. Viruses that have caused past pandemics typically originated from animal influenza viruses.

(Quelle: WHO:

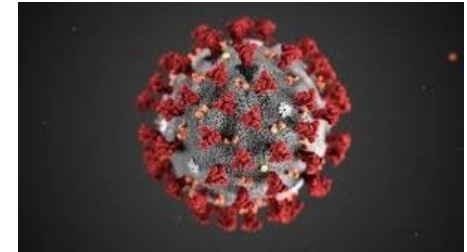
[https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently\\_asked\\_questions/pandemic/en/](https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/en/);

Auszug vom 1.5.2020)

# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 2. Der Prozess

### War das Ereignis einer Pandemie als Risiko «auf dem Radar»?



„Asiatische Grippe“ 1957/58: Letalität 0.4%, 20% der Weltbevölkerung erkrankt

„Hong-Kong-Grippe“ 1968 : Letalität unter 0.4%, bis 2 Mio. Tote

Aids-Pandemie: ab 1983

SARS-Coronavirus: 2002-2004

«Vogelgrippe»: 2005/2006

«Schweinegrippe»-Virus: 2009

Ebola: 2013



Spanische Grippe von 1918/19:  
zwischen 25-100 Mio. Toten (Letalität  
ca. 2-4 %), Ursprung Kansas (USA)



(Quelle: <https://www.tagesspiegel.de/wissen/coronavirus-und-spanische-grippe-im-vergleich-die-mutter-der-modernen-pandemien/25662134.html#>; Auszug vom 1.5.2020)

(Quelle: <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/krankheiten/ausbrueche-epidemien-pandemien/vergangene-epidemien-pandemien.html>; Auszug vom 1.5.2020)



# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 2. Der Prozess

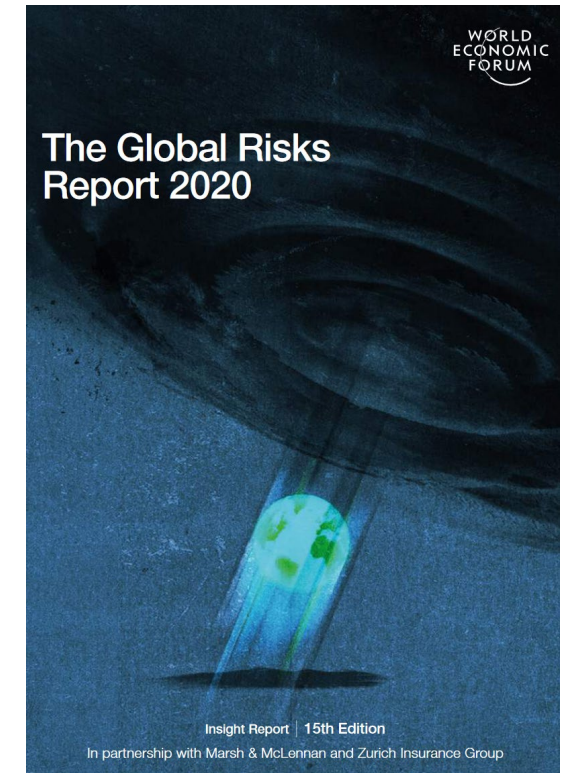
### Wurde eine Pandemie als Risiko identifiziert?

Pandemic	8 Mal genannt
Infectious Diseases	21 Mal genannt

Rapid and massive spread of  
**infectious diseases**

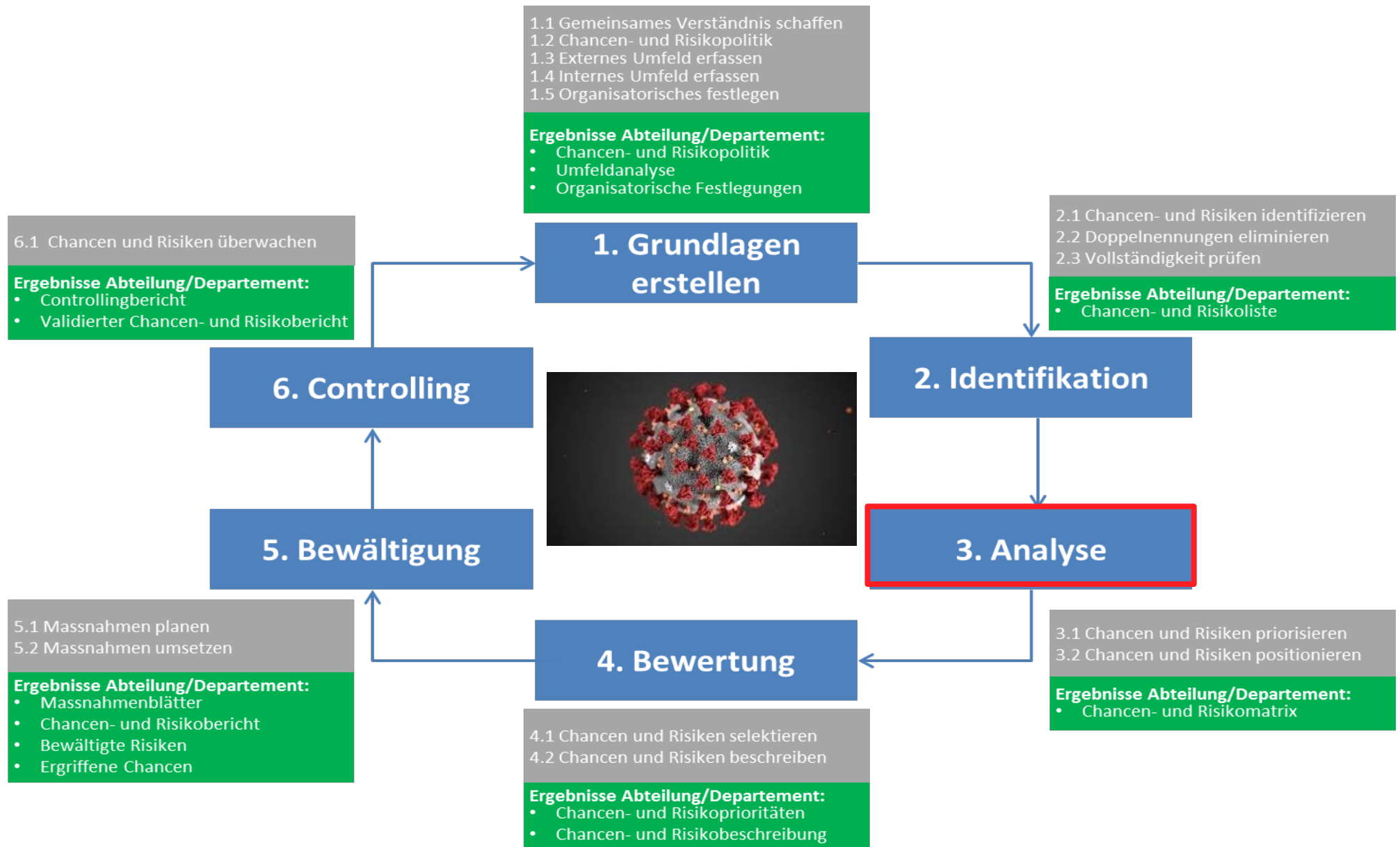
Bacteria, viruses, parasites or fungi that cause uncontrolled spread of **infectious diseases** (for instance as a result of resistance to antibiotics, antivirals and other treatments) leading to widespread fatalities and economic disruption

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf)



# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 2. Der Prozess



# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 2. Der Prozess

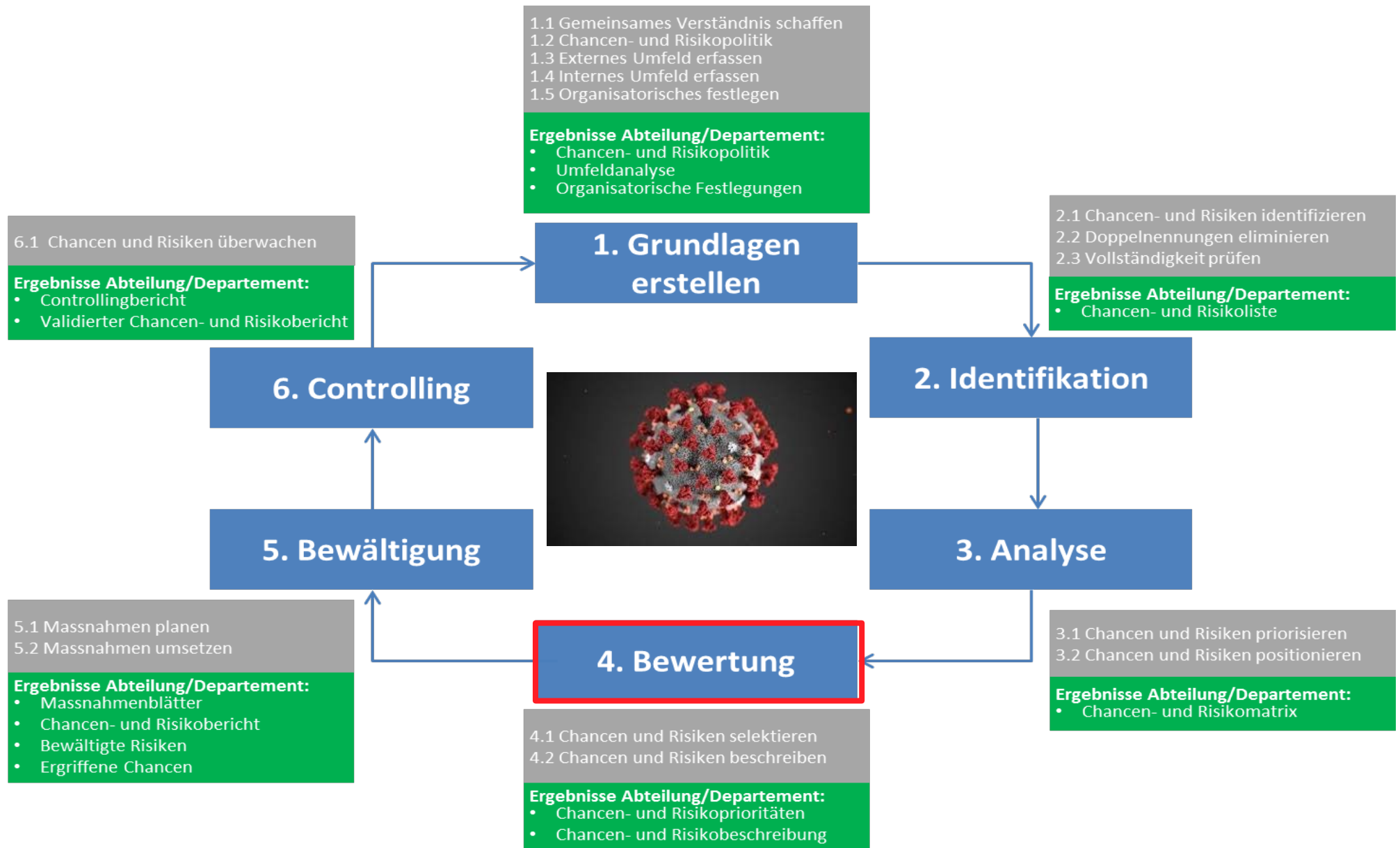
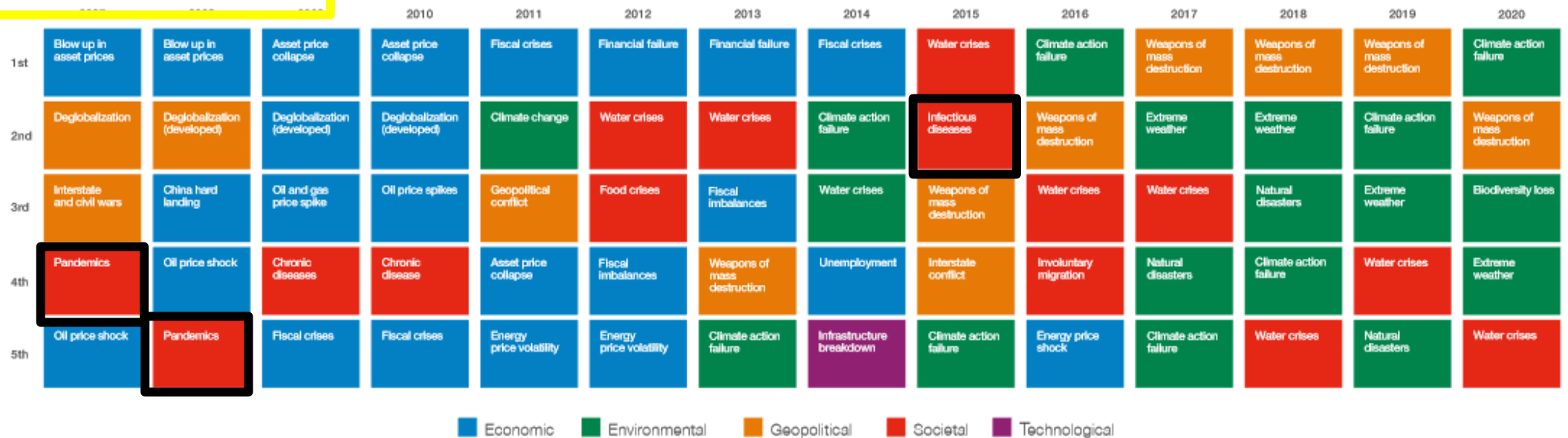


Figure I: The Evolving Risks Landscape, 2007–2020

Top 5 Global Risks in Terms of Likelihood



Top 5 Global Risks in Terms of Impact

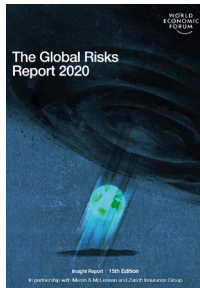


Source: World Economic Forum 2007–2020, Global Risks Reports.

Note: Global risks may not be strictly comparable across years, as definitions and the set of global risks have evolved with new issues emerging on the 10-year horizon. For example, cyberattacks, income disparity and unemployment entered the set of global risks in 2012. Some global risks have been reclassified: water crises and income disparity were reclassified as societal risks in the 2015 and 2014 Global Risks Reports, respectively.

# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 2. Der Prozess



Health systems under new pressures

Nicht-übertragbare Krankheiten haben übertragbare Krankheiten als Hauptursache für Tod ersetzt.

Fortschritte gegen Pandemien werden untergraben durch Verzögerung von Impfstoffen und Resistenz gegen Medikamente.

While **infectious diseases** and pandemics pose an acute threat to human life, NCDs have a gradually crippling effect on the well-being of individuals and societies. Besides causing enormous physical and psychological suffering, the four leading NCDs—heart disease, cancer, diabetes and respiratory diseases, along with mental illness—could have cost the global economy an estimated US\$47 trillion (in treatment and lost productivity) over the 2010s and 2020s.<sup>25</sup>

Dementia is expected to cost a further US\$2 trillion by 2030,<sup>26</sup> as each year brings 10 million new cases.<sup>27</sup> NCDs and mental disorders are difficult to prevent and treat as they stem from varied and complex causes, develop slowly, and often co-exist with other chronic conditions. Effective interventions need to target both individuals and

## 2. Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor: Der Prozess

Katastrophen und Notlagen Schweiz:  
Technischer Risikobericht (2015)

Das Szenario *Pandemie*, welches im Risikobericht 2012 das grösste Risiko von den zwölf untersuchten Gefährdungen war, wird im vorliegenden Bericht durch das neu analysierte Szenario einer *Strommangelage* abgelöst.

Quelle: <https://www.babs.admin.ch/de/aufgabenbabs/gefaehrdrisiken/natgefaehrdanalyse.html>, Auszug vom 10.5.2020)



# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 2. Der Prozess



### Vorausschauende Planung in Sachen Coronavirus



Brüesch Caroline (brui)

An ☐ Fuchs Sandro (fucs)

Cc ☐ 'Mertes Alexander (mert)' (mert@zhaw.ch); ☐ Lang Achim (lanh); ☐ 'Mertes Alexander (mert)'; ☐ Rösli Katja (roea)

Diese Nachricht wurde mit der Priorität "Hoch" gesendet.

Antworten Allen antworten Weiterleiten

Do. 27.02.2020 02:23

**Schulen** (Wichtig: Diese Empfehlen lauten dahingehend, dass man sich auf diese Massnahmen vorbereiten soll und nicht, dass diese bereits jetzt umzusetzen sind. Meine Kritik am BAG oben ist, dass sie diese vorausschauenden Hinweise nicht machen.)

Positiv ist, dass wir im Vergleich zu vielen anderen Organisationen bezüglich dem ersten Punkt (home office) wahrscheinlich zu den Vorreitern zählen 😊

- Home office:
  - o Was müssen wir vorbereiten, damit wir für eine gewisse Zeit alle im Home office arbeiten können? Können wir das mit der bestehenden Infrastruktur? (wahrscheinlich ja) Wie würde das konkret gehen?
  - o Sitzungen: intern und extern ausschliesslich via Video- oder Telefonkonferenz etc. von verschiedenen Lokalitäten (in Kombination mit Punkt oben (Anleitung für Mitarbeitende, evtl. Hilfestellung für unsere Partner)
  - o Andere Themen?
- Fernunterricht (Weiterbildung):
  - o Wie würde ein solcher Fernunterricht konkret funktionieren?
  - o Was braucht es dazu von unserer Seite? Wie müssen unsere Studierenden dazu ausgerüstet sein? Was ändert sich für unsere Vorbereitung und unsere Unterlagen? Welche Module oder Kurse wären davon am stärksten betroffen und wie könnte man diese allenfalls anders gestalten (z.B. Verhandlungsführung im CAS 1; DC im CAS 3)?

Weitere mögliche Themen:

- Z.B. Umgang mit Missionen in kritische Regionen/Ländern (z.B. neu eine Formulierung in allen Offerten und Verträge in Rücksprache mit dem Rechtsdienst ZHAW, Entscheid betr. Durchführung etc.)

# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 2. Der Prozess

### Beschreibung des Risikos (der Chance):

Unbedingt die zugrundeliegenden Annahmen umschreiben und kritisch prüfen.

### Beschreibung der Ursachen:

### Beschreibung der Auswirkungen:

Nicht nur allfällige unmittelbare Auswirkungen, sondern auch die mittelbaren.

# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

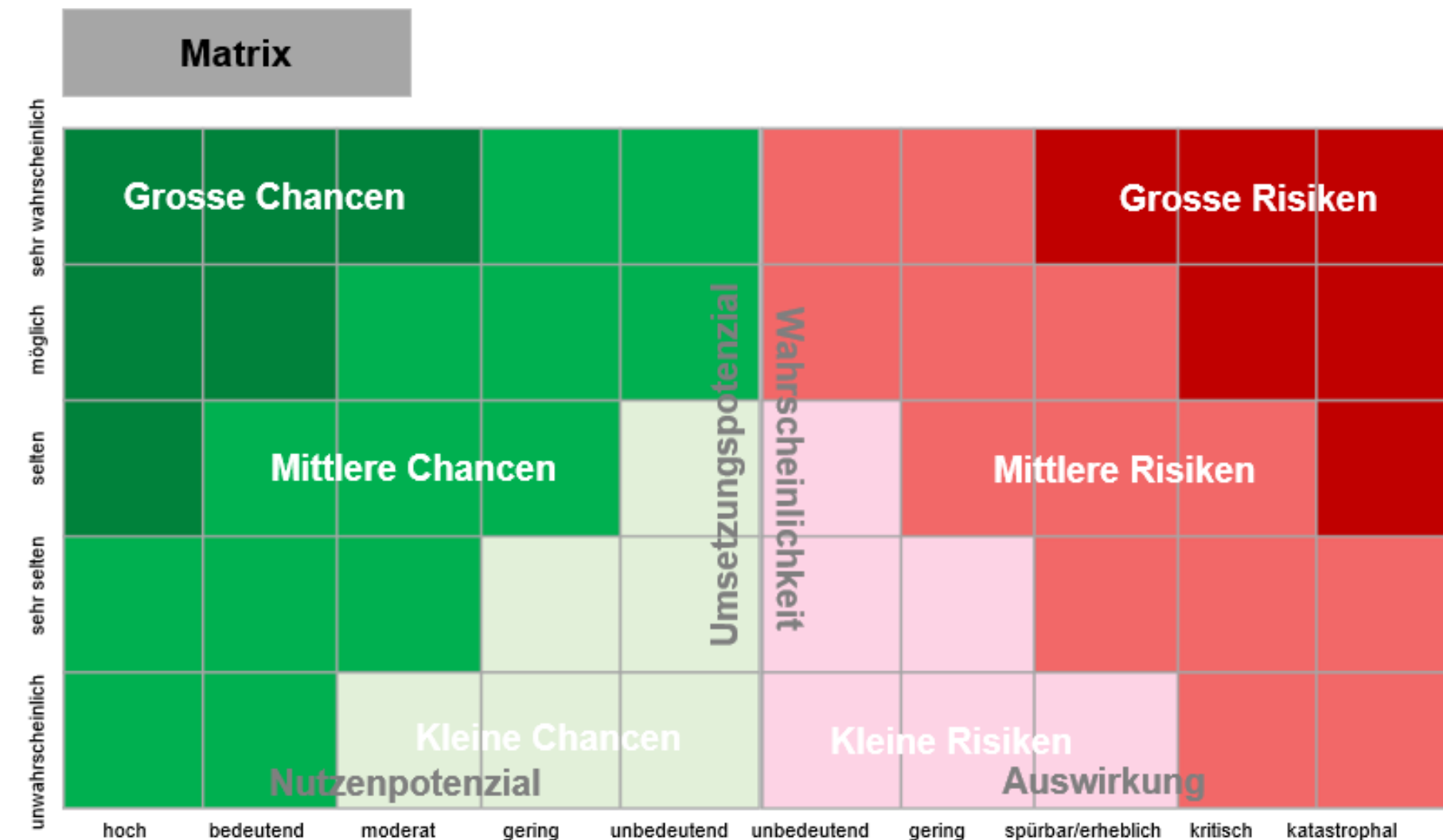
## 2. Der Prozess

Folgende Kriterien sind geeignet, die **Auswirkungen einer Chance bzw. eines Risikos** für Verwaltungen zu umschreiben sowie diese auf einer Skala von 1 bis 5 zu bewerten. Es handelt sich dabei um Auswirkungen auf:

- die Aufgabenerfüllung und Funktionsfähigkeit allgemein sowie die Realisierbarkeit von Projekten;
- die Reputation der Organisation und deren Führung;
- die finanzielle Planung und Führung der Organisation;
- Personen und die Umwelt

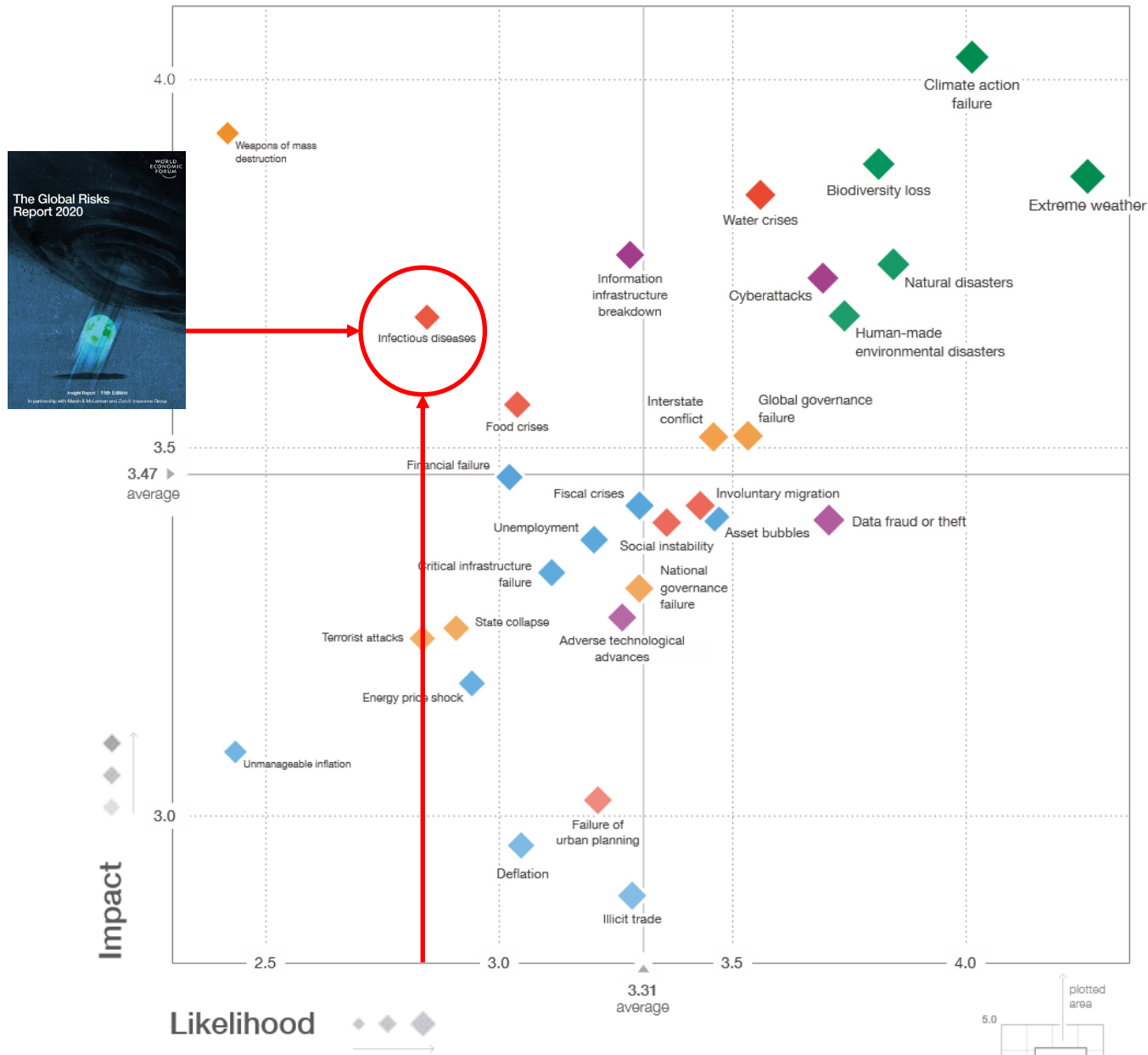
# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 2. Der Prozess



# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 2. Der Prozess



# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

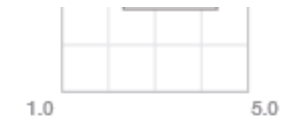
## 2. Der Prozess

### Top 10 risks in terms of Likelihood

- 1 Extreme weather
- 2 Climate action failure
- 3 Natural disasters
- 4 Biodiversity loss
- 5 Human-made environmental disasters
- 6 Data fraud or theft
- 7 Cyberattacks
- 8 Water crises
- 9 Global governance failure
- 10 Asset bubbles

### Top 10 risks in terms of Impact

- 1 Climate action failure
- 2 Weapons of mass destruction
- 3 Biodiversity loss
- 4 Extreme weather
- 5 Water crises
- 6 Information infrastructure breakdown
- 7 Natural disasters
- 8 Cyberattacks
- 9 Human-made environmental disasters
- 10 Infectious diseases



### Categories

-  Economic
-  Environmental
-  Geopolitical
-  Societal
-  Technological

Source: World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2019–2020.

**Note:** Survey respondents were asked to assess the likelihood of the individual global risk on a scale of 1 to 5, 1 representing a risk that is very unlikely to happen and 5 a risk that is very likely to occur. They also assessed the impact of each global risk on a scale of 1 to 5, 1 representing a minimal impact and 5 a catastrophic impact. To ensure legibility, the names of the global risks are abbreviated; see Appendix A for the full name and description.



# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 2. Der Prozess



- Strukturierte und systematische Erfassung und Zuordnung zwecks Konsolidierung
- Verständlichkeit und Anwendbarkeit
- Neutralität der Kategorien (Chancen/Risiken)
- Offenheit und Weiterentwicklung

# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

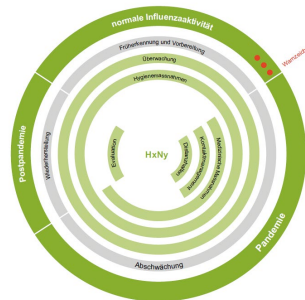
## 2. Der Prozess

### Katastrophen und Notlagen Schweiz: Technischer Risikobericht (2015)

Das Szenario *Pandemie*, welches im Risikobericht 2012 das grösste Risiko von den zwölf untersuchten Gefährdungen war, wird im vorliegenden Bericht durch das neu analysierte Szenario einer *Strommangelage* abgelöst.

#### Influenza-Pandemieplan Schweiz

Strategien und Massnahmen zur Vorbereitung auf eine Influenza-Pandemie



«If you fail to plan, you are planning to fail»  
Benjamin Franklin

ses von Bedeutung sind. Für eine *Pandemie* zum Beispiel, die gemäss der Analyse ein sehr grosses Risiko darstellt, ist bereits ein nationaler *Pandemieplan*<sup>22</sup> vorhanden. Dieser definiert für den Ereignisfall Zuständigkeiten, Aufgaben und Abläufe. Vorsorglich wurde ein präpandemischer Impfstoff angeschafft, um die Bevölkerung im Krisenfall rasch impfen zu können. In der Privatwirtschaft und der Verwaltung wurden in den letzten Jahren *Pandemiepläne* ausgearbeitet, die das Fortführen der Geschäftsprozesse sicherstellen sollen. Die Bevölkerung wurde für das richtige Verhalten im Fall einer *Pandemie* sensibilisiert. Zudem wurden auf allen Verwaltungsebenen (Gemeinde, Kantone und Bund) und auch in der Privatwirtschaft Übungen dazu durchgeführt; jüngst an der SVU 14 mit einem *Pandemiemodul*, basierend auf dem *Pandemieszenario* des Risikoberichts 2012.

Quelle: <https://www.babs.admin.ch/de/aufgabenbabs/gefaehrdrisiken/natgefaehrdanalyse.html>, Auszug vom 10.5.2020)

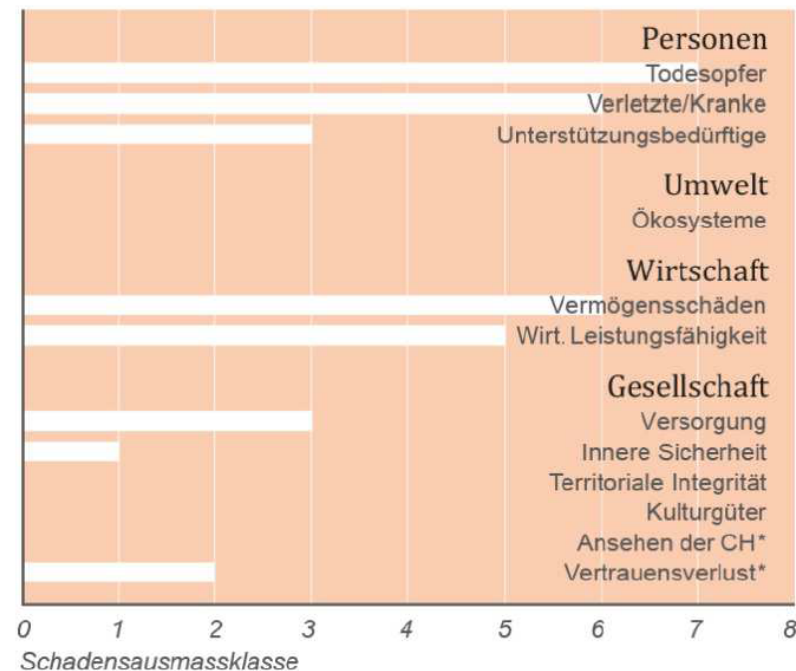
# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 2. Der Prozess

### Katastrophen und Notlagen Schweiz: Technischer Risikobericht (2015)

#### Epidemie / Pandemie

- Neues Grippevirus (Subtyp HxNy) breitet sich weltweit aus
- Vorwarnzeit ca. 1 Monat
- Leichte Übertragbarkeit (Tröpfcheninfektion)
- 25 Prozent der schweizerischen Bevölkerung werden infiziert, 2 % davon werden hospitalisiert. 12,5 % der Hospitalisierten werden auf Intensivstationen betreut. 0,4 % der Infizierten überleben die Krankheit nicht
- Antivirale Medikamente (z. B. Oseltamivir) helfen bei der Milderung der Symptome und der Vorbeugung gefährlicher Folgekomplikationen
- Impfstoffverfügbarkeit nach 4 - 6 Monaten

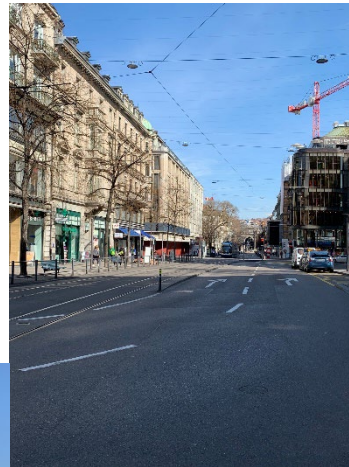
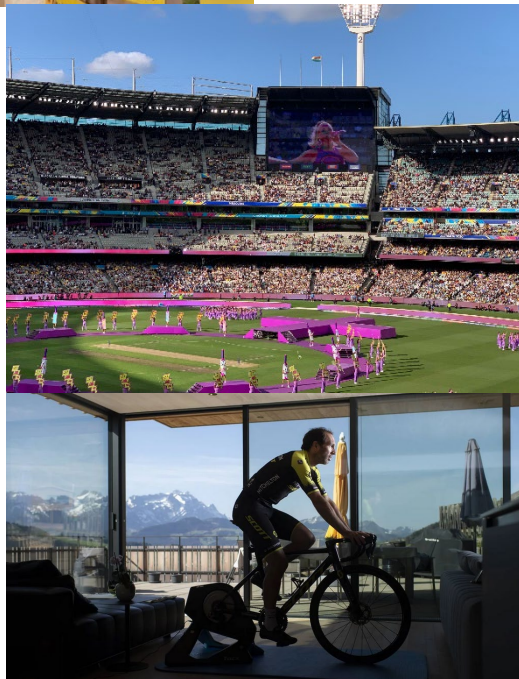


Quelle: <https://www.babs.admin.ch/de/aufgabenbabs/gefaehrdrisiken/natgefaehrdanalyse.html>, Auszug vom 10.5.2020)



# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

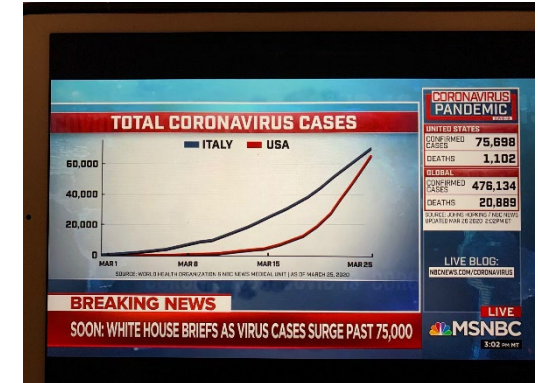
## 2. Der Prozess



### Deutschland stoppt ab sofort Einreisen von Nicht-EU-Bürgern

17. März 2020 20:54 Uhr

Die EU hat sich wegen der Coronavirus-Pandemie auf ein weitgehendes Einreiseverbot für Nicht-EU-Bürger geeinigt.



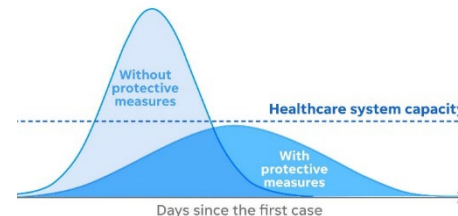
Neues Coronavirus  
**SO SCHÜTZEN WIR UNS.**

## STOP CORONA

Der Bundesrat und die Schweiz brauchen Sie.  
**BLEIBEN SIE JETZT ZUHAUSE. RETTEN SIE LEBEN.**

Ausser in folgenden Ausnahmen:  
 • Sie müssen Lebensmittel einkaufen  
 • Sie müssen zum Arzt/zur Ärztin/zur Apotheke  
 • Sie müssen anderen Menschen helfen  
 • Home-Office ist nicht möglich und Sie müssen zur Arbeit

[www.bag-coronavirus.ch](http://www.bag-coronavirus.ch)



### Coronavirus: Die Schweiz liegt mit Deutschland im offenen Streit

Bern lädt den deutschen Botschafter vor, nachdem Berlin die Ausfuhr von Schutzmaterial in die Schweiz gestoppt hat.

Corona-Medienkonferenz am Freitag

### Koch: «Engpass bei Schutzmasken behoben»

Die Experten des Bundes äusserten sich in Bern zu wichtigen Fragen und Anliegen. Die Übersicht.

### Tyson Foods warns of meat shortages: 'The food supply is breaking'

With meat plants across the country closing due to the coronavirus, Tyson Foods' chairman of the board penned an ominous warning in The New York Times.

20. November 2025

### Coronavirus job losses could total 47 million, unemployment rate may hit 12%, Fed estimates

BLISHED MON, MAR 30 2020-11:40 AM EDT | UPDATED MON, MAR 30 2020-8:16 PM EDT

### Europäische Wirtschaft im freien Fall

Die Konjunkturindikatoren überholen sich gegenseitig auf dem Weg abwärts.

Financial Foresight: Zwischen politischen Wünschen und internationaler Realität



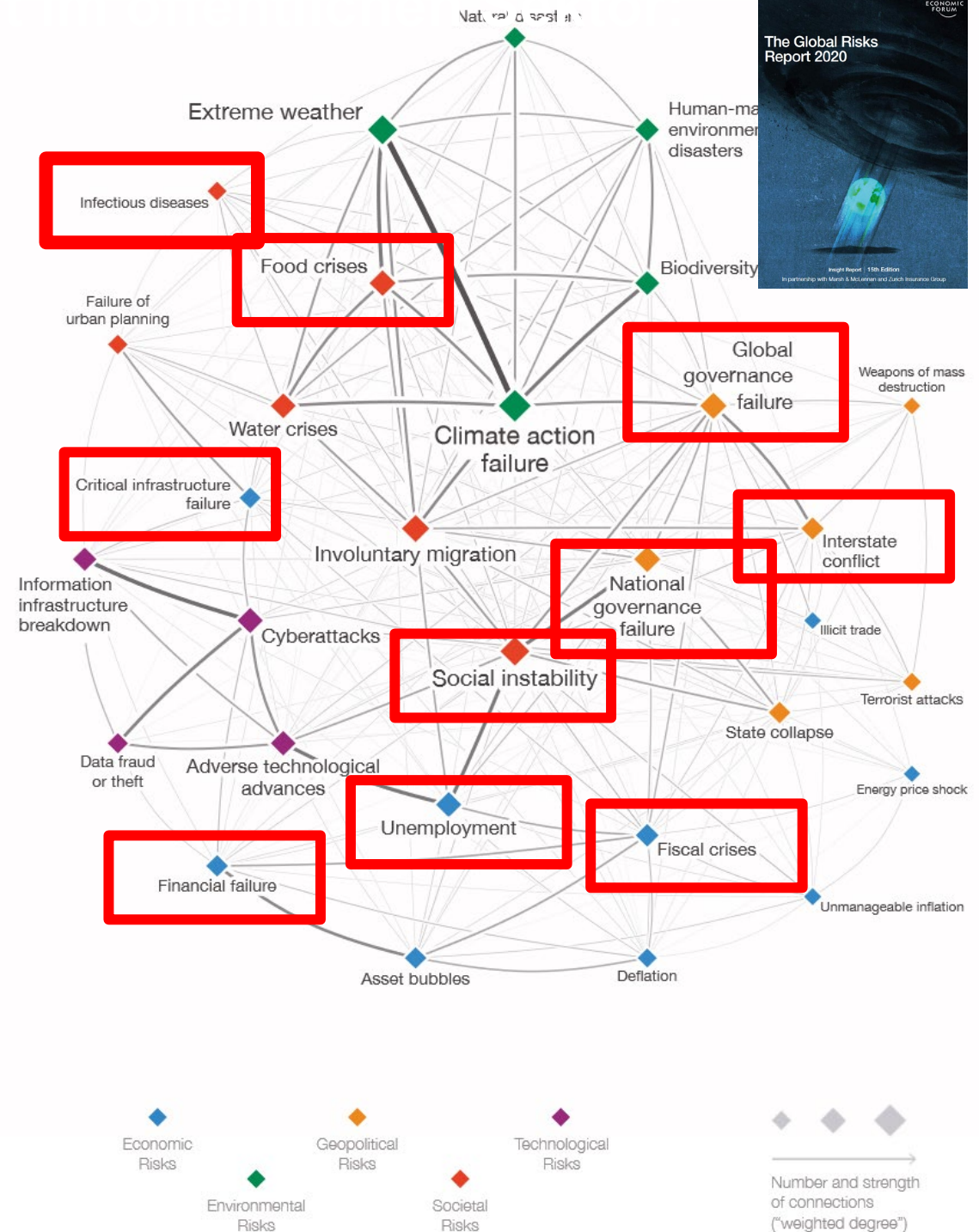
# Workshop Risikomanagement

## 2. Der Prozess



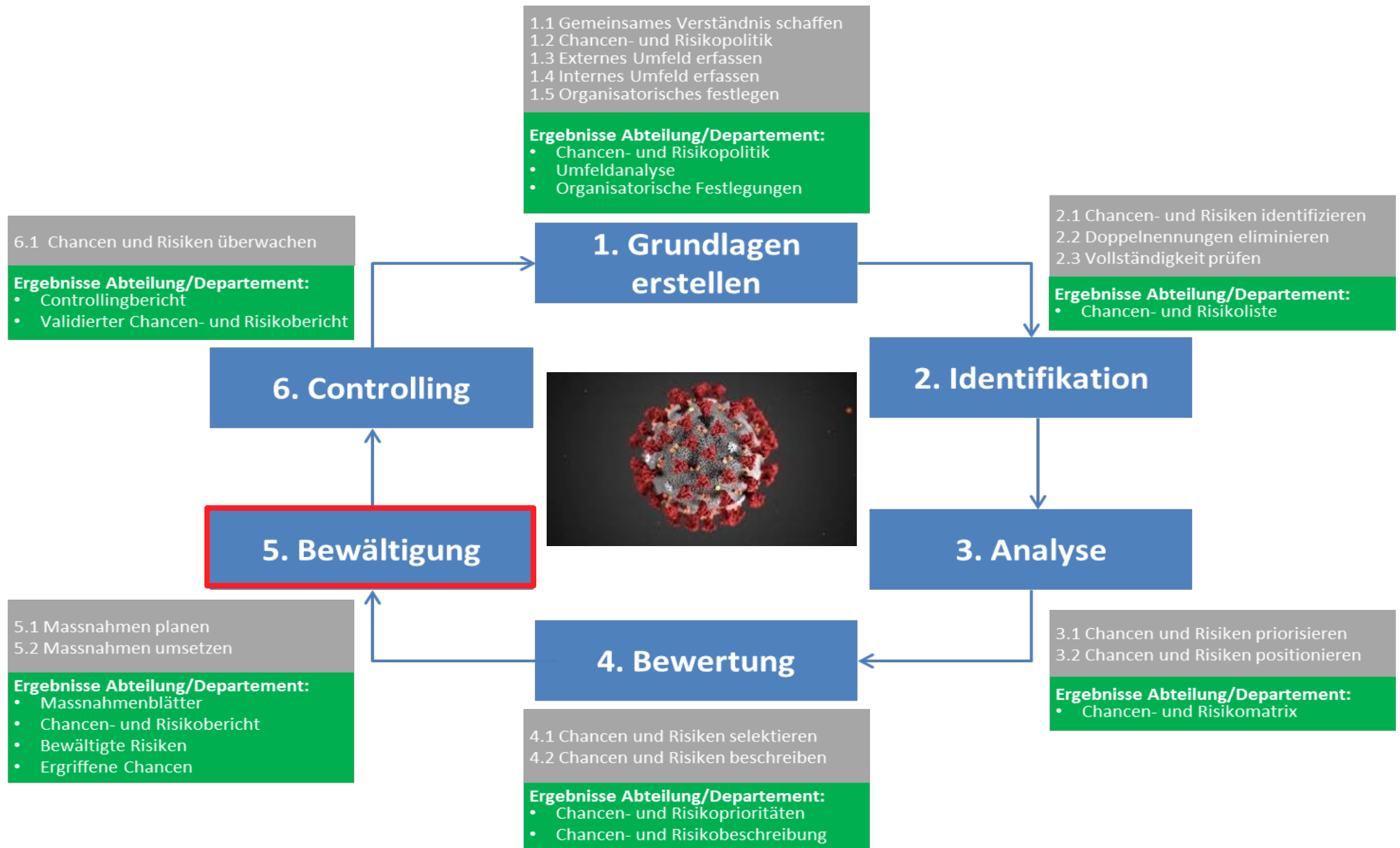
### Economic fragility and societal divisions are set to increase

Underlying disparities in healthcare, education, financial stability and technology have led the crisis to disproportionately impact certain groups and countries. Not only has COVID-19 caused more than two million deaths at the time of writing, but the economic and long-term health impacts will continue to have devastating consequences. The pandemic's economic shockwave—working hours equivalent to 495 million jobs were lost in the second quarter of 2020 alone—will immediately increase inequality, but so can an uneven recovery. Only 28 economies are expected to have grown in 2020. Nearly 60% of respondents to the GRPS identified “infectious diseases” and “livelihood crises” as the top short-term threats to the world. Loss of lives and livelihoods will increase the risk of “social cohesion erosion”, also a critical short-term threat identified in the GRPS.



# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

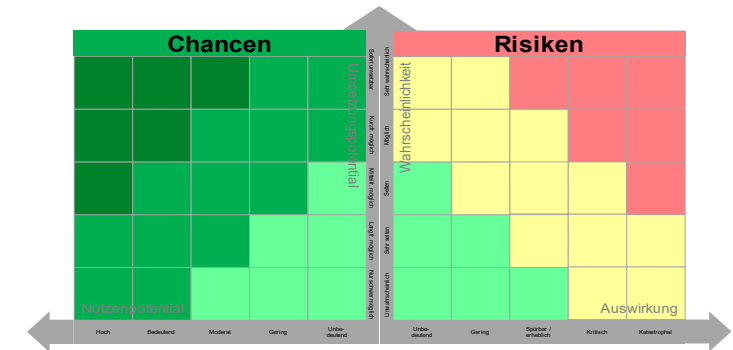
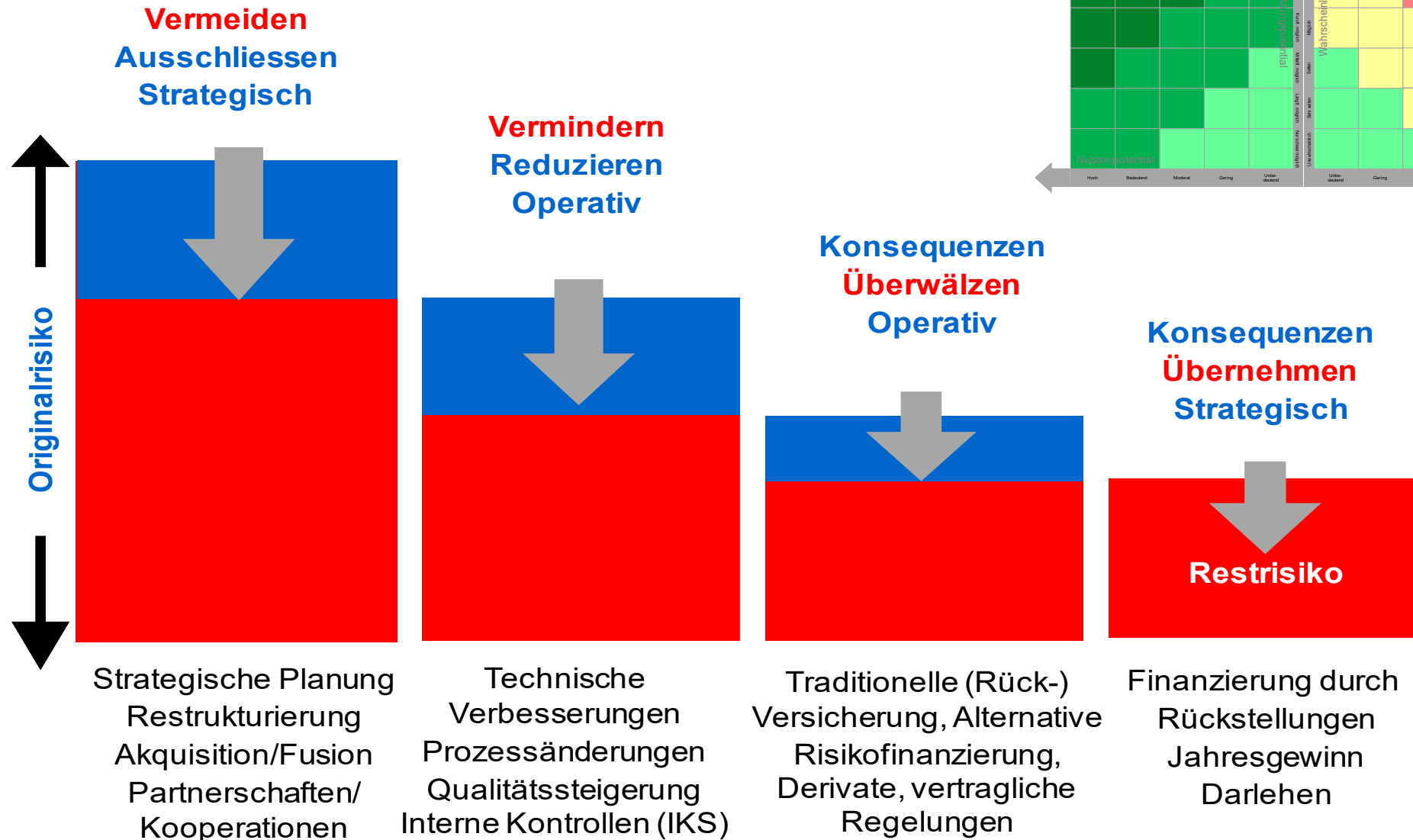
## 2. Der Prozess





# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 2. Der Prozess



# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 2. Der Prozess

### Influenza-Pandemieplan Schweiz

Strategien und Massnahmen zur Vorbereitung auf eine Influenza-Pandemie



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
Bundesamt für Gesundheit BAG

### Pandemieplan

Handbuch für die betriebliche Vorbereitung

Betrieb aufrechterhalten  
Mitarbeitende schützen



3. Auflage 2019

«If you fail to plan, you are planning to fail»

Benjamin Franklin

# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 2. Der Prozess

### Bundesgesetz über die Bekämpfung übertragbarer Krankheiten des Menschen

(Epidemiengesetz, EpG)

vom 28. September 2012 (Stand am 1. Januar 2017)

Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft,

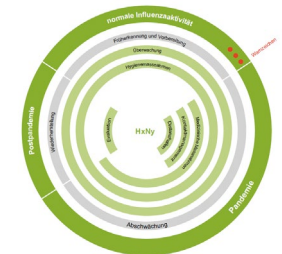
gestützt auf die Artikel 40 Absatz 2, 118 Absatz 2 Buchstabe b, 119 Absatz 2 und 120 Absatz 2 der Bundesverfassung<sup>1</sup>, nach Einsicht in die Botschaft des Bundesrates vom 3. Dezember 2010<sup>2</sup>,

Bereich		Empfehlung
Stationärer Bereich	Spitäler	Annahme: Der Normalverbrauch ist im Pandemiefall um 35% reduziert • <b>Lagerreichweite von 4½ Monaten Normalverbrauch</b> an Hygienemasken*
	Alters- und Pflegeheime, sozio-medizinische Institute, Institutionen für Kinder	Annahme: 1-Bett Zimmer, Krankheitsdauer 7 Tage für Erwachsene und 21 Tage für Kinder (0 – 14 Jahre) • <b>Lagerreichweite von 3 Monaten Normalverbrauch</b> an Hygienemasken* • zusätzlich: <b>Lagerhaltung von 14 Hygienemasken* pro Bett für Erwachsene und 84 Hygienemasken pro Bett für Kinder</b> (0 – 14 Jahre)
Ambulanter Bereich	Arztpraxen	Annahme: Pandemiedauer 12 Wochen, 4 Masken/Tag/Person mit Patientenkontakt, 7 Tage/Woche • <b>Lagerhaltung von 336 Hygienemasken* pro Person** mit Patientenkontakt</b>
	Apotheken	Annahme: Pandemiedauer 12 Wochen, 4 Masken/Tag/Person mit Kundenkontakt, 7 Tage/Woche • <b>Lagerhaltung von 336 Hygienemasken* pro Person** mit Kundenkontakt</b>
	Rettungsdienste	Annahme: Pandemiedauer 12 Wochen; ein Viertel der Fahrten betreffen Grippe-Erkrankte • <b>Lagerreichweite von 4 Monaten Normalverbrauch</b> , wovon 3 Monate zur Deckung des Normalverbrauchs und 1 Monat für die zusätzlich zu transportierenden Grippe-Erkrankten
	Spitex	Annahme: Pandemiedauer 12 Wochen, Krankheitsdauer 7 Tage, 4 Masken/Tag/Person mit Patientenkontakt, 7 Tage/Woche • <b>Lagerhaltung von 125*** Hygienemasken* pro Person** mit Klienten- bzw. Patientenkontakt.</b> Bei häufigerem Wechsel der Maske ist mit einem höheren Bedarf an Masken zu rechnen
Übrige	Schweizer Bevölkerung	<b>50 Hygienemasken pro Person</b> als persönlicher Notvorrat <sup>33</sup>

\* bzw. FFP2/3 Masken, je nach Ermessen der betroffenen Institutionen \*\* Vollzeitstelle \*\*\* Anzahl Kontakte/Vollzeitstellen

### Influenza-Pandemieplan Schweiz

Strategien und Massnahmen zur Vorbereitung auf eine Influenza-Pandemie



# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 2. Der Prozess

### Evaluation der Krisenbewältigung Covid-19 bis Sommer 2021

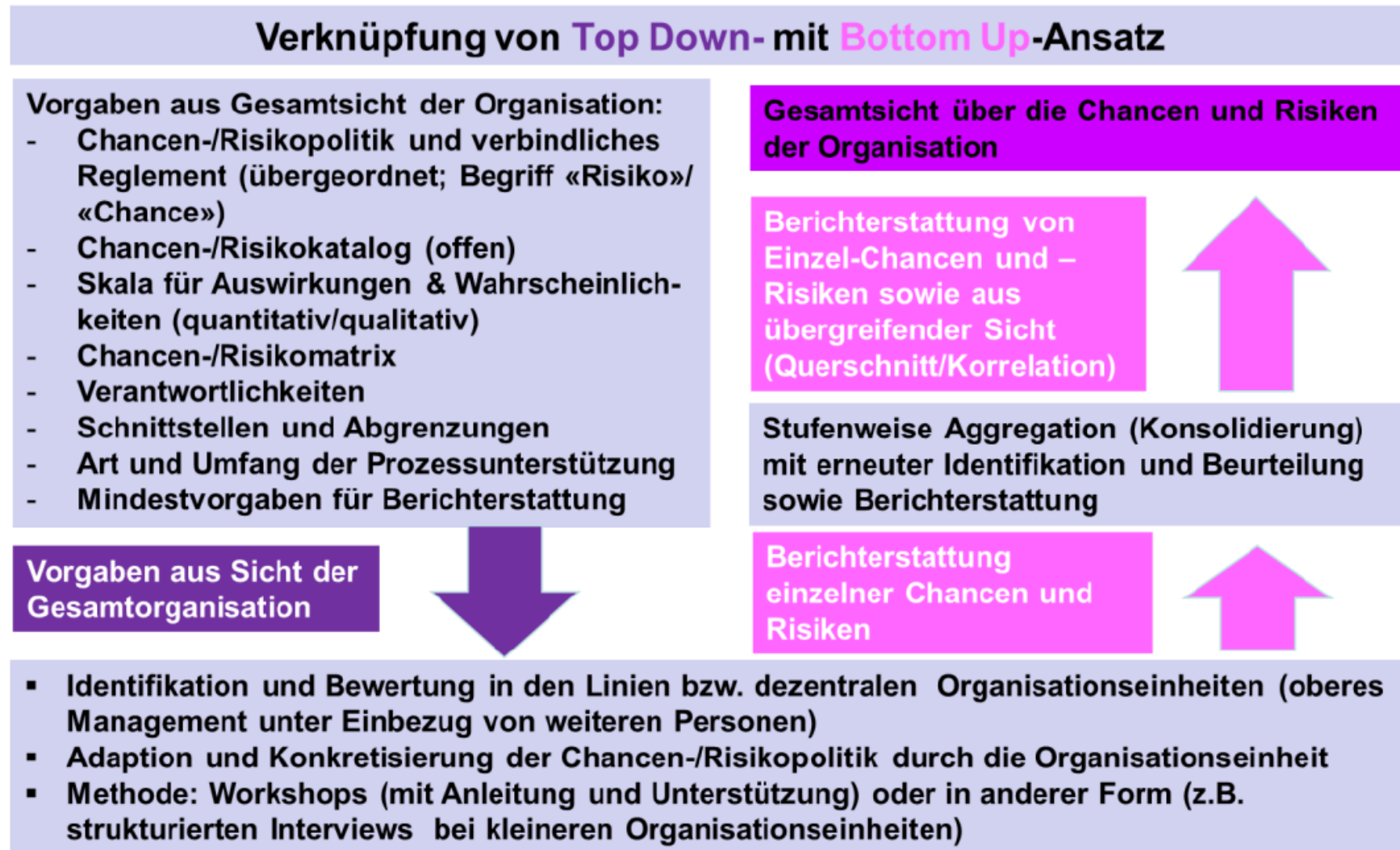
**Executive Summary zum Schlussbericht zuhanden des  
Bundesamts für Gesundheit (BAG)**

Luzern, den 4. Februar 2022

- | Empfehlung 1: Wir empfehlen dem BAG und dem Bund, sich organisatorisch besser auf eine nächste Krise vorzubereiten.**
- | Empfehlung 2: Wir empfehlen dem Bund und den Kantonen, die Gesundheitsversorgung im Pandemie-Fall verbindlicher zu regeln und zudem ganzheitlicher zu planen.**
- | Empfehlung 3: Wir empfehlen dem BAG, zusammen mit den Kantonen und weiteren Akteuren des Gesundheitswesens die Digitalisierung und das Datenmanagement im Gesundheitswesen voranzutreiben und verbindlich zu regeln.**
- | Empfehlung 4: Wir empfehlen dem BAG, dem Bund und den Kantonen, Vorkehrungen zu treffen, um auch im Falle einer Pandemie wichtige Akteure systematisch in die Vorbereitung von Entscheidungen und in die Umsetzung von Massnahmen einbeziehen zu können.**
- | Empfehlung 5: Wir empfehlen dem BAG, Gesundheit auch im Falle einer Pandemie sowohl in der Planung als auch in der Umsetzung als ganzheitliche Herausforderung zu betrachten und zu bewältigen.**

# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

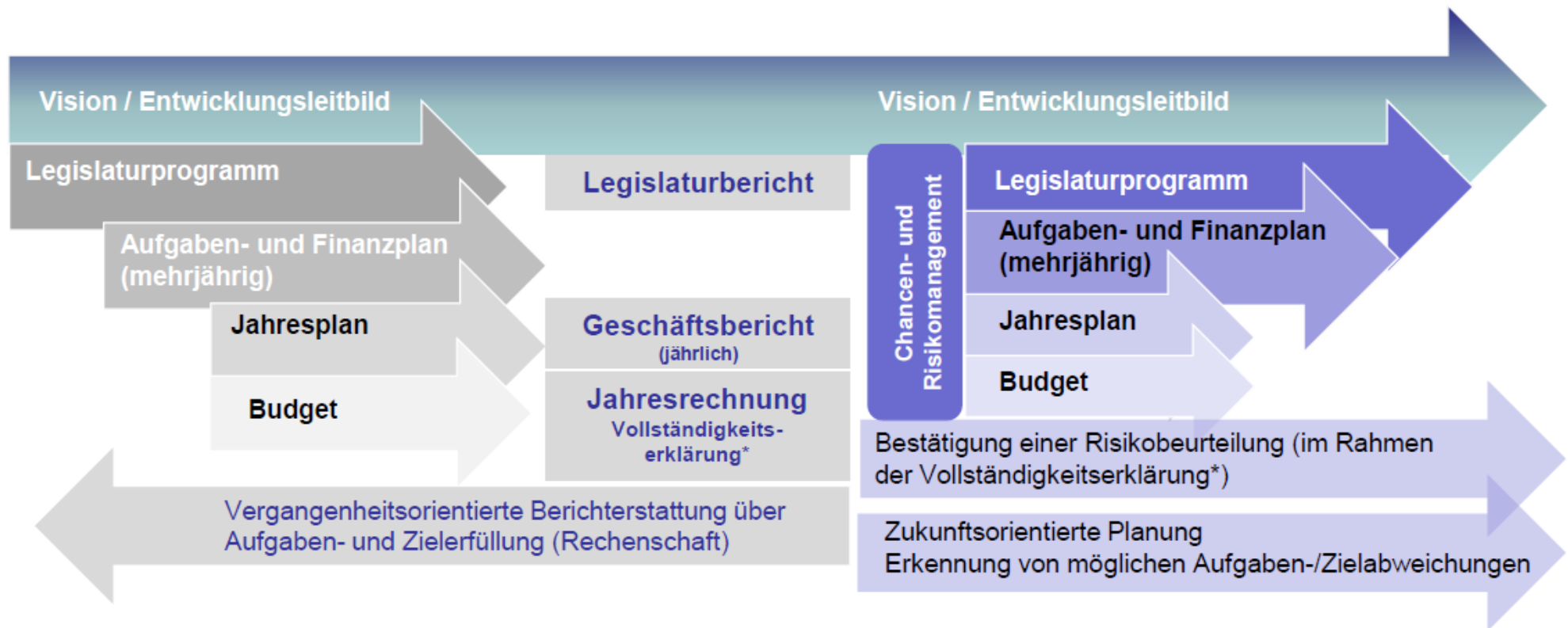
## 3. Konsolidierung Sicht Politik und Verwaltung





# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 4. Risikomanagement als Führungsinstrument

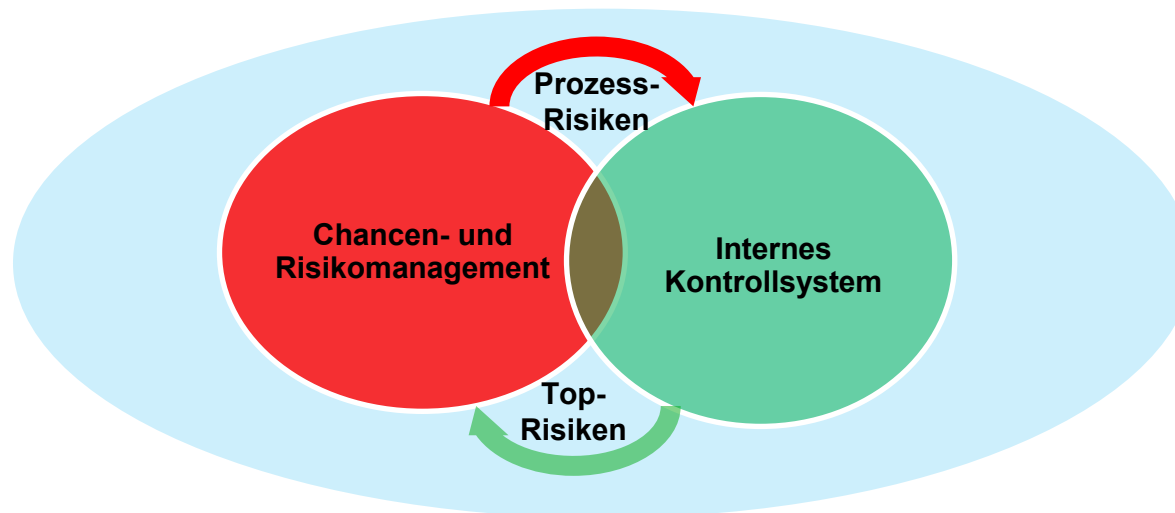




# Workshop Risikomanagement im öffentlichen Sektor:

## 5. Risikomanagement und IKS

- RM und IKS als zwei Managementsysteme zur Führungsunterstützung, welche sich an Organisationszielen orientieren (Nay, 2009).
- IKS fokussiert sich auf Prozess(-risiken), ist ereignisgesteuert und konzentriert sich auf Schadensbegrenzung (Minimierung als Bewältigungsstrategie) (Pfaff und Ruud, 2008). RM fokussiert sich auf unternehmensweite Top-Risiken und -Chancen, betrachtet Ereignisse und Entwicklungen, erfolgt standardisiert und beinhaltet verschiedene Bewältigungsstrategien (Vermeiden, Vermindern, Überwälzen, Übernehmen; Nay, 2009).



- Im IKS erkannte Top-Prozessrisiken sind im RM zu erfassen.
- Im RM erkannte Prozessrisiken sind im IKS zu überwachen.

# Vielen Dank.

