

Was wäre, wenn...? Sechs Dragon-King-Szenarien für die öffentlichen Finanzen der Zukunft



Was wäre, wenn ... ?



«Es ist kurz nach vier Uhr morgens, als Nadine Frei, Leiterin der Bauverwaltung der Gemeinde Steinental, abrupt aus dem Schlaf gerissen wird. Ihr Bett rüttelt – als befände sie sich auf einer Achterbahn. Sekunden später wird sie aus dem Bett geschleudert. Nicht nur ihr Bett, die ganze Wohnung zittert. Kein Zweifel – ein Erdbeben.»

Was wäre, wenn ... ein Erdbeben die Gemeinde Steinental erschüttert?



Haben Sie sich schon einmal gefragt, was wäre, wenn ein Erdbeben Ihre Gemeinde erschüttert?

Zwischen politischen Wünschen und finanzieller Realität



Unbequeme Gedankenspiele: Sie werden im politischen Alltag gerne verdrängt (Bracci et al., 2021).

Politik: Fokus auf neue Projekte, Umsetzung von Wahlversprechen, usw.

Verwaltung: Fokus auf operatives Tagesgeschäft, Umsetzung beschlossener Massnahmen, usw.

Blinde Flecken: Um Komplexität zu reduzieren, muss das vermeintlich Sinnlose ausgeblendet werden (Schedler, 2012).

Resultat: Für krisen- und zukunftsbezogene Fragen fehlen im Verwaltungsalltag oft Zeit, Anreize und personelle Kapazitäten.

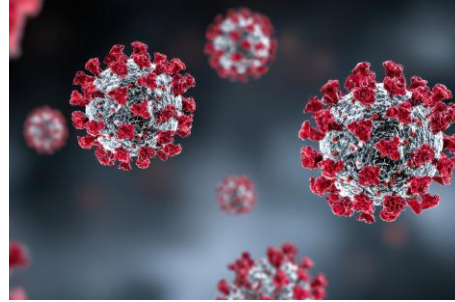


Krisen sind keine Ausnahme, sondern Realität!

2008, Finanzkrise



2020, Covid-Pandemie



2022 bis heute,
Ukraine Krieg



2025, Trump-Zölle



2025, Naturkatastrophe
Blatten (CH)



1998, Schuldenkrise
Leukerbad



Szenariodenken als Element für eine nachhaltige finanzielle Führung

- Viele Krisenereignisse **lassen sich kaum verhindern** (Taleb, 2007; 2018).
- Entscheidend ist daher, Ereignisse und Entwicklungen **frühzeitig zu erkennen** und sich flexibel auf mögliche Situationen vorzubereiten. So können Krisen im Eintrittsfall schneller und wirksamer bewältigt werden (Fuchs et al., 2024).
- Eine Methode: **Szenariotechnik**

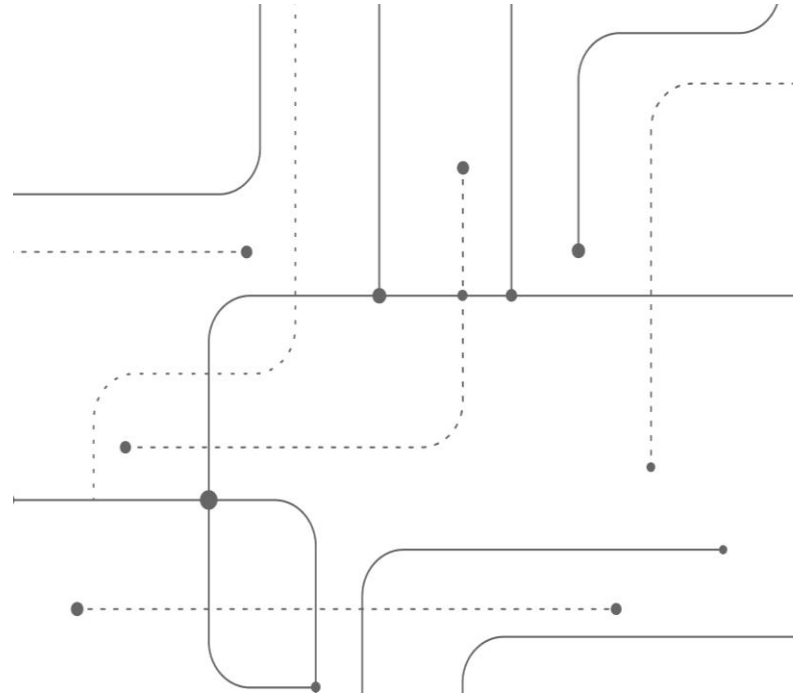
Szenariodenken als Element für eine nachhaltige finanzielle Führung

Szenariotechnik: Instrument zur
Entscheidungsvorbereitung und -findung:

- Fördert **disruptive** Gedanken;
- Stärkt **geistiges „Abwehrsystem“**;
- Dient als **Frühwarnsystem**;
- Hilft, Alternativen abzuwägen und konkrete politische **Handlungsschritte** zu entwickeln;
- Fördert **aktives**, statt passives Engagement;
- ...

→ **Wirkungszusammenhänge**

→ **Qualitative & quantitative Analyse** (nicht rein datenbasiert)



Szenariotechniken



- **Unvorhersehbares, sehr seltenes** Ereignis mit grossen Auswirkungen, Vorzeichen erst ex-post erkennbar (Taleb, 2008)
- Beispiele: 09/11, Covid-19



- **Wahrscheinliche und vorhersehbare** Entwicklungen, die ignoriert / übersehen werden (Wucker, 2016)
- Beispiele: Folgen des Klimawandels, demografische Veränderungen



- **Seltene, jedoch prinzipiell vorhersehbare** Ereignisse (schwache Signale) mit grossen Auswirkungen (Sornette, 2009)
- Beispiel: Finanz- und Wirtschaftskrise 2008, Naturkatastrophe Blatten 2025

Die Methode der Drachenkönige



- Kombination von verschiedenen **schwachen Warnsignalen**
- Beispiel: Rigide Sparmassnahmen in der Bildung → Abnahme Qualität des Unterrichts, Burnout der Lehrer:innen, soziale Spannungen, usw.



- Spezifisches **Ereignis**
- Beispiel: Alle Lehrpersonen kündigen



- **Auswirkung** auf die Gemeinde & ihre Finanzen
- Beispiel: Gerichtskosten, Vertrauenskrise, weitere Qualitätseinbussen, Steuerausfälle aufgrund Wegzug bildungsnaher, zahlungskräftiger Steuerzahler:innen

Szenariodenken als Element für eine nachhaltige finanzielle Führung



Inhaltsverzeichnis

Autor:innen	4
Peer Reviewer	5
Was wäre, wenn? Die Kunst, das Unplanbare zu planen	6
1.	13
Was wäre, wenn... ... die Schulden der Stadt Sonnetswil nicht mehr refinanziert werden können? Prof. Dr. Sandro Fuchs	
2.	19
Was wäre, wenn... ... rigide Sparmassnahmen in der Bildung die Lehrpersonen zum Aussersten treiben? Dr. Alma Ramsden	
3.	25
Was wäre, wenn... ... ein Groszbetrieb mit langjähriger Verankerung aus Birkwil am See weggeht? Lukas Augustin	
4.	29
Was wäre, wenn... ... ein ferner Bürgerkrieg eine Gemeinde an ihre Belastungsgrenze bringt? Dr. Alma Ramsden	
5.	33
Was wäre, wenn... ... sich die Sozialquote der Gemeinde Sonnenried innerhalb von zwei Jahren mehr als verdoppelt? Dr. Alma Ramsden	
6.	37
Was wäre, wenn... ... ein Erdbeben die Gemeinde Steinental erschüttert? Dr. Alma Ramsden	
Wie Weiter?	41
Literaturverzeichnis	44

Schweizer Gemeinden sind immer wieder mit **prinzipiell vorhersehbaren Ereignissen** konfrontiert.

Anwendung der Szenarioanalyse auf die **öffentlichen Finanzen von Gemeinwesen.**

Entwicklung von **sechs Szenarien**, die sich auf die Gemeindefinanzen auswirken können.

Szenariodenken als Element für eine nachhaltige finanzielle Führung

In welchen Szenarien erkennen Sie sich wieder? Die in dieser Publikation entwickelten Szenarien für die öffentlichen Finanzen der Schweizer Gemeinden sind mehr als reine Gedankenspiele.

Szenarien dienen als Awareness-Raiser: Auch scheinbar undenkbbare Entwicklungen können eintreten – und es kann klug sein, sich rechtzeitig Gedanken über mögliche Reaktionen zu machen.

Szenarien dienen der Sensibilisierung & Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten



Vielen Dank.

