

DStGB DOKUMENTATION N° 134

Szenario-Management für Städte und Gemeinden

Leitfaden und
Anwendungs-
beispiele



DStGB
Deutscher Städte-
und Gemeindebund
www.dstgb.de

in Kooperation mit

ScMI
Scenario Management International
Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung
und Strategische Unternehmensführung

**Genossenschafts
Verband**

Impressum

Herausgeber

Deutscher Städte- und Gemeindebund

Redaktion



Timm Fuchs,
Deutscher Städte- und
Gemeindebund



Carsten Hansen,
Deutscher Städte- und
Gemeindebund

Autoren



Thomas Berg,
Genossenschafts-
verband e.V.



Dr. Alexander Fink,
Scenario Management
International AG



Carsten Hansen,
Deutscher Städte- und
Gemeindebund



Hanna Ramming,
Scenario Management
International AG

Bildnachweis

ScMI (Grafiken), germany-84778/pixabay.de (Titel), ah_fotobox/shutterstock.com (S. 3), Grisha Bruev/shutterstock.com (S. 5), FotoHiero/pixelio.de (S. 10), ProStockStudio/shutterstock.com (S. 16), Rangizz/shutterstock.com (S. 17), Leigh Prather/shutterstock.com (S. 21), Paul Vasarhelyi/shutterstock.com (S. 22), Alexander Raths/shutterstock.com (S. 23), Sven L./pixelio.de (S. 25), Sergey Yakovlev/shutterstock.com (S. 29), Andreas Trapp/pixelio.de (S. 32), Panimoni/shutterstock.com (S. 34), Pressmaster/shutterstock.com (S. 36), losch/Wikimedia Commons, Axel Hindemith/Wikimedia Commons, Tina Gössl/pixelio.de, Manfredo/pixelio.de (S. 38 v. li.).

Inhalt

Vorwort des Deutschen Städte- und Gemeindebundes	4	
Teil I Zukunftsszenarien für ländliche Räume		
Szenarien in der kommunalen Praxis	5	
Vom Umgang mit der Zukunft	6	
Formen von Szenarien	7	
Teil II Wie Szenarien entwickelt werden		
Vor dem Start: Gestaltungsfeld und Szenariofeld	10	
Analyse des Umfelds und Identifikation von Schlüsselfaktoren (Schritt 1)	11	
Entwicklung von alternativen Zukunftsprojektionen (Schritt 2)	13	
Szenarien erarbeiten, vernetzen und kommunizieren (Schritt 3)	14	
Teil III Szenarien im Überblick:		
Unsere Landkarte der Zukunft	17	
Szenario 1: Kornkammer Land	18	
Szenario 2: Wirtschafts-Wunder-Land	20	
Szenario 3: Dorf Deluxe	21	
Szenario 4: Rentner-Residenz	22	
Szenario 5: Langsam-Land	24	
Szenario 6: Landflucht total	25	
Teil IV Wie man mit Szenarien umgeht		
1 Vision/Strategie wird aus Umfeldszenarien abgeleitet (Anwendungsform 1)	27	
2 Strategischer Dialog auf Basis einer Zukunftsmatrix (Anwendungsform 2)	28	
3 Vision/Strategie wird direkt aus Kommunalszenarien ausgewählt (Anwendungsform 3)	28	
		Teil V Beispiele
		Anwendungsbeispiel 1: Sportstättenentwicklung in der Stadt Minden auf Basis von Umfeld- und Kommunalszenarien
		29
		Anwendungsbeispiel 2: Szenario-Konferenz für den Landkreis Hameln-Pyrmont – Wie Szenarien Handlungsoptionen und Veränderungsbedarfe aufzeigen können
		32
		Anwendungsbeispiel 3: Wie Bosch Smart City-Szenarien entwickelt
		34
		Anwendungsbeispiel 4: „Werkstatt“ Praxis – wie Genossenschaften Infrastruktur schaffen
		36
		Vertiefende Informationen
		39



Vorwort des Deutschen Städte- und Gemeindebundes

Gute Leitbilder für lebenswerte Städte!



*Dr. Gerd Landsberg,
Geschäftsführendes Präsidialmitglied des
Deutschen Städte- und Gemeindebundes*

Deutschland steht vor einer der größten Herausforderungen seit langem. Die Versorgung und die Integration der zahlreichen Flüchtlingen erfordert viel Engagement, vor allem der Kommunen.

Während derzeit die Unterbringung der Asylsuchenden die vorrangige Aufgabe ist, wird es zukünftig vor allem darum gehen, diese Menschen in das örtliche Leben der Städte und Gemeinden zu integrieren. Dies fällt in eine Zeit, in der die Schere zwischen den Kommunen immer weiter auseinandergeht. Sehr viele Städte und Gemeinden haben mit einer unzureichenden Finanzausstattung zu kämpfen. Seit Jahren steigende Sozialausgaben schränken ihre Möglichkeiten ein, dringend erforderliche Zukunftsinvestitionen durchzuführen. Auch die besser aufgestellten Kommunen müssen fortlaufend überprüfen, ob sie den großen Herausforderungen, die beispielsweise der demografische Wandel an die Infrastruktur, das Bildungssystem und das soziale Zusammenleben vor Ort stellen, auch zukünftig gut begegnen können. Städte und Gemeinden bewegen sich in einem zunehmend unsicheren Umfeld. Sie sind gefordert, ihre Finanzen und ihre Infrastruktur zukunftsfähig zu machen. Es gilt, Chancen zu identifizieren und Leitbilder für eine erfolgreiche Entwicklung der Kommunen und Regionen zu schaffen. Dazu müssen die spezifischen lokalen Vorteile identifiziert werden.

Die in dieser Dokumentation vorgestellte Methode, Szenarien als Technik strategischer Politikentscheidung zu nutzen, bietet die Möglichkeit, Alternativen zu erkennen und neue Wege zu finden. So können erfolgversprechende Leitbilder entwickelt werden.

Auch die Art und Weise, diese Leitbilder in der Auseinandersetzung mit der Bürgerschaft zu entwickeln, unterliegt einem Wandel. Über soziale Medien können immer mehr Menschen einbezogen werden, die über klassische Formen der Bürgerbeteiligung bislang nicht erreicht werden konnten. Eine zeitgemäße Bürgerbeteiligung ist unverzichtbar, um die Menschen für die Politik vor Ort zu interessieren, Meinungen auszutauschen und Entscheidungen verständliche zu machen.

Die vorliegende Dokumentation versteht sich als Anregung, sich mit neuen Instrumenten der strategischen Politikdiskussion und Entscheidungsfindung auseinanderzusetzen. Sie knüpft insofern an die Dokumentation „Gemeinden mit Aussicht“ an, in der Beispiele für erfolgreiche Gestaltung von Kommunen in ländlichen Räumen dargestellt werden.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Ihr Dr. Gerd Landsberg



Die historische Funktion von Dörfern ist traditionell durch die Nähe zum ländlichen Arbeitsplatz geprägt. In der Vergangenheit waren das landwirtschaftliche Arbeitsplätze, seit Langem aber entstehen Arbeitsplätze in anderen Bereichen. Noch ca. 1,6 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland sind in der Land- und Ernährungswirtschaft beschäftigt.¹ In den letzten Jahrzehnten hat Deutschland eine beispiellose wirtschaftliche Erfolgsgeschichte geschrieben. Heute, unter den Bedingungen des demografischen Wandels, des wirtschaftlichen Strukturwandels und auch den Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels aber den starken Zustrom von Menschen, die bei uns leben wollen, stellt sich die Frage nach der Funktion von Dörfern neu.

Dörfer mit Zukunft sind Dörfer mit einer tragenden Funktion für ihre Einwohner. Die heutige Gesellschaft mit ihrer Vielfalt an Lebensstilen, Spezialisierungen in der Wirtschaft und sozialen Angeboten beinhaltet eine ganze Reihe von möglichen Funktionen. Die Prozesse, mit denen solche Funktionen von Politik und örtlicher Gemeinschaft erkannt, bewertet, ausgewählt und angestrebt werden, sind aber oftmals unbewusst, zufällig und störanfällig.

¹ Situationsbericht 2012/2013 Landwirtschaft und Gesamtwirtschaft; <http://www.bauernverband.de/11-wirtschaftliche-bedeutung-agrarsektors/>; aufgerufen am 15.9.2015.

Die Szenariotechnik als Instrument, mit dem Transparenz und Rationalität in die wichtige strategische Diskussion über die Zukunft der Stadt- oder Gemeindeentwicklung gebracht werden kann, soll im Folgenden vorgestellt werden. Im Fokus stehen dabei die ländlichen Räume. Die Anwendung ist aber für alle Städte und Gemeinden geeignet.

Die Dokumentation versteht sich als Diskussionsangebot über die Zukunft von Städten und Gemeinden in ländlichen Räumen, sie stellt keine Annahme oder gar Empfehlung über einzuschlagende Wege dar.

SZENARIEN IN DER KOMMUNALEN PRAXIS

Zentrales Einsatzfeld von Szenarien in Städten und Gemeinden ist die Unterstützung der Entscheidungsfindung im Rahmen von Visions- und Strategieprozessen. So können sich kommunale Entscheider frühzeitig mit möglichen Veränderungen auseinandersetzen und ihre Visionen und Strategien möglichst robust gestalten. Daneben erfüllen Szenarien im kommunalen Bereich noch weitere Funktionen:

VERDEUTLICHUNG VON VERÄNDERUNGSBEDARFEN: Die Umfeldler von Städten und Gemeinden unterliegen einem strukturellen Wandel – beispielsweise durch neue Technologien, veränderte Anforderungen von Bürgern und Unternehmen oder durch

vielfältige politische und rechtliche Vorgaben. Um solche Veränderungen frühzeitig zu erkennen, müssen sowohl das Gegenwartsdenken als auch die Fixierung auf eine einzelne, erwartete Zukunft überwunden werden. Szenarien sind ein geeignetes Instrument, um mögliche Veränderungen zu identifizieren, zu strukturieren und verständlich zu machen.

VERBREITERUNG DER DISKUSSIONS- UND ENTSCHEIDUNGSPROZESSE: In vielen Kommunen besteht das Bedürfnis, die bestehenden Entscheidungsverfahren durch aktivere und bessere Beteiligungsprozesse zu flankieren. Szenarien sind aufgrund ihrer Offenheit ein geeignetes Werkzeug, um solche Prozesse zu strukturieren und Ergebnisse zu erzeugen, die zielgenau in den politischen Prozess überführt werden können.

ENTWICKLUNG VON ORIENTIERUNGSWISSEN: Früher haben sich Planungsperioden und Denkhorizonte weitgehend parallel entwickelt. Heute stellen Städte und Gemeinden fest, dass sie einerseits nur noch für eine relativ kurze Zeit mit festen Plänen agieren können, andererseits aber einen längeren Zeitraum als früher in die Zukunft denken müssen, um die Voraussetzungen für zukünftigen Erfolg zu schaffen. Angesichts dieses Auseinanderfallens von Planungsperioden und Denkhorizonten kommt es darauf an, mit „unscharfen Entscheidungssituationen“ flexibel umzugehen. Szenarien ermöglichen die zielgerichtete Erzeugung von Orientierungswissen, auf das zu einem späteren Zeitpunkt zurückgegriffen werden kann.

VERKNÜPFUNG VON ZUKUNFTSWISSEN: Jeder Mensch – gleichgültig ob er an entscheidender Stelle einer Kommune wirkt oder als deren Bürger betrachtet wird – befasst sich aus seiner persönlichen Perspektive mit der Zukunft. Dabei entsteht „Zukunftswissen“, das für eine Stadt oder Gemeinde aber nur dann verfügbar wird, wenn es in eine geeignete Form transformiert, gespeichert und schließlich für Entscheidungsprozesse verfügbar gemacht wird. Szenarien sind ein geeignetes Instrument, um dieses individuelle Zukunftswissen für Kommunen zu erschließen.

VOM UMGANG MIT DER ZUKUNFT

Den Wunsch, die Zukunft voraussagen zu können, gibt es seit Jahrtausenden. Er hat sich mit der Entstehung moderner Volkswirtschaften und ihrer Organisationen, Verwaltungen sowie Unternehmen noch verstärkt. Daher dominieren beim Umgang mit der Zukunft vor allem die Begriffe „Planung“ und „Prognose“. Prognosen beschreiben, wie die Zukunft (voraussichtlich) aussehen wird – in den meisten Fällen auf Basis umfangreicher Untersuchungen und vorliegender Vergangenheitsdaten. Planungen setzen auf Fortschreibungen solcher Daten auf, enthalten aber auch eigene Entscheidungen über das, was man selbst tun oder lassen und wie man es durchführen will. In der Praxis kommt es auf diese Weise allerdings häufig zu Fehlprognosen, die schließlich in

Fehlplanungen münden – oder wie Albert Einstein sagte: „Planung ersetzt Zufall durch Irrtum“.²

Sind solche Fortschreibungen qualitativer Natur, so sprechen wir von qualitativen Prognosen („Die Bevölkerung wird älter“). Simulationen gehen über die reine Fortschreibung bestehender Daten hinaus und beziehen Einflussgrößen ein, die Veränderungen im Entwicklungsverlauf auslösen. Beide Erweiterungen führen schließlich zum Begriff des Trends, mit dem qualitative Veränderungsprozesse beschrieben werden. Das dafür genutzte Instrumentarium ist vielfältig, was allein an den geläufigen Begriffen wie Trendforschung, Trendmanagement, Trendanalyse, Trendradar oder Trendportfolio deutlich wird. Doch auch hier gibt es eine Vielzahl von Beispielen, die zeigen, wie selbst renommierte Experten (und Trendforscher!) die Zukunft nicht nur nicht exakt vorher-sagen konnten, sondern zentrale Strukturbrüche überhaupt nicht berücksichtigt hatten (siehe Bild 1).

1925	„Die Einwohnerzahl Berlins wird sich bis 2010 um 80 Prozent verringern. Dann wird es in etwa die Größe von Wuppertal haben.“ (Prognose nach der Volkszählung)
1946	„Das Fernsehen wird nach den ersten sechs Monaten am Markt scheitern. Die Menschen werden es bald satt haben, jeden Abend in eine Sperrholzkiste zu starren.“ (Darryl F. Zanuck, Chef der 20. Century-Fox)
1960	„Der Autoboom neigt sich dem Ende zu.“ (Auto Motor und Sport)
1967	„Die letzten Autobusse werden im Jahre 1990 aus dem Straßenverkehr verschwinden.“ (Batteile Institut)
1980	„In den großen volkreichen Ländern Südasiens, die im Jahr 2000 voraussichtlich 1,3 Milliarden Menschen bevölkern, verbessern sich die Verhältnisse so gut wie gar nicht.“ (Global 2000- Der Bericht an den Präsidenten)
1995	„Internet ist nur ein Hype.“ (Bill Gates, Microsoft)
2004	„Die makroökonomische Politik hat die Wirtschaft inzwischen so weit im Griff, dass sie keine schweren Krisen mehr verursachen kann.“ (Ben Bernanke, ehem. US-Notenbankchef)

Bild 1: Auswahl von Fehlprognosen

Daher gewinnt ein drittes Werkzeug zunehmend an Bedeutung – sogenannte Szenarien. Sie unterscheiden sich von Prognosen und Trends anhand von zwei unterschiedlichen Denkweisen:

ZUKUNFTSOFFENES DENKEN: Traditionell gehen Planer und Entscheider davon aus, dass sich zukünftige Entwicklungen entweder aus der Vergangenheit ableiten oder auf Basis von Trends voraussagen lassen. Je weiter Prognosen reichen, desto stärker nehmen Ungewissheiten zu und werden Ergebnisse fehler-

² Weitere Fehlprognosen finden sich unter anderem in: Brater, J.: Keine Ahnung, aber davon viel. Die peinlichsten Prognosen der Welt, Berlin, 2011; Gardner, D.: Future Babble. Why Expert predictions are next to worthless. And You can do better, New York, 2011.

anfällig. Aufgrund der Zunahme von Ungewissheit sollten Städte und Gemeinden ihr Denken nicht mehr allein auf eine scheinbar exakte Prognose stützen, sondern mehrere denkbare Zukunftsverläufe vorausdenken. Die alternativen Entwicklungsmöglichkeiten einzelner Faktoren werden als Projektionen, der gesamte Prozesse als „zukunftsoffenes Denken“ bezeichnet.

VERNETZTES DENKEN: Die Vielfalt der kommunaler Tätigkeit hat sich durch neue Technologien, zunehmende globale Verflechtungen sowie die gestiegenen Ansprüche von Bürgern, Zivilgesellschaft, Unternehmen und Mitarbeitern stetig erhöht. Hinzu kommt, dass die Dynamik der Änderungsprozesse im Umfeld von Städten und Gemeinden ständig zunimmt. Dieses Zusammenreffen von Vielfalt und Dynamik wird als Komplexität bezeichnet. Mit der Zunahme von Komplexität versagen viele herkömmliche Prognoseansätze, die auf einer getrennten Betrachtung einzelner Faktoren und Bereiche beruhen. Daher sind Kommunen darauf angewiesen, in ihrer strategischen Planung die Entwicklung und das Verhalten vernetzter und komplexer Systeme zu berücksichtigen. Hier wird von „vernetztem Denken“ gesprochen.

Die Kombination von zukunfts offenem und vernetztem Denken führt zur Definition eines Szenarios. Darunter wird eines von mehreren Zukunftsbildern verstanden, das auf einer schlüssigen Kombination denkbarer Entwicklungsannahmen beruht.

Im Zukunftsmanagement lassen sich folglich drei Ebenen voneinander unterscheiden (siehe Bild 2):³

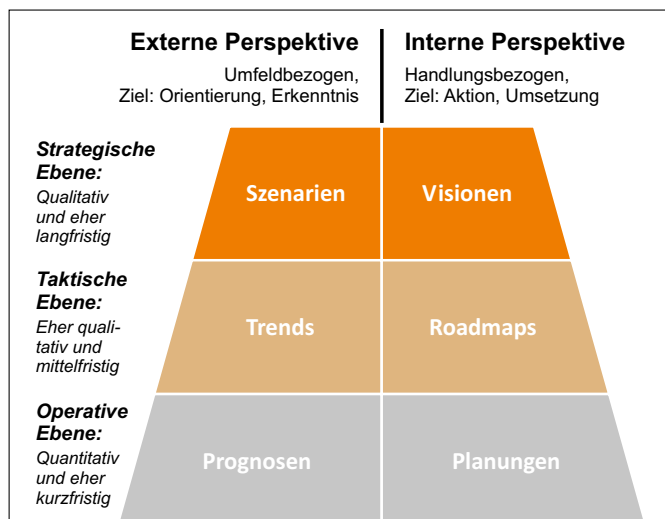


Bild 2: Drei Ebenen des Zukunftsmanagement

■ Auf der operativen Ebene ist es notwendig, kurzfristig ein möglichst klares Bild von der Zukunft zu erhalten. Daher kommen hier schwerpunktmäßig quantitative und auf Fortschreibungen beruhende Prognosen zum Einsatz.

3 Nähere Informationen zum Modell des Zukunftsmanagement finden sich in: Fink, A.; Siebe, A.: Handbuch Zukunftsmanagement. Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung, 2. Auflage, Frankfurt/New York, 2010.

- Auf der taktischen Ebene reicht diese Beschreibung der Zukunft nicht mehr aus oder sie ist schlichtweg nicht mehr leistbar. Hier müssen mittelfristig anstehende oder bereits erkennbare Veränderungen in Form von Trends identifiziert und bei der Entscheidung berücksichtigt werden.
- Auf der strategischen Ebene reicht auch eine einfache Trendbetrachtung nicht mehr aus. Hier müssen viele Faktoren und alternative Entwicklungsverläufe berücksichtigt werden. Dabei löst man sich von der Vorstellung einer prognostizierbaren Zukunft und entwickelt mehrere, alternative Szenarien.

Entsprechend dieser das Umfeld einer Kommune beschreibenden Zukunftsinstrumente lassen sich auch die Elemente der direkten Gestaltung der eigenen Stadt oder Gemeinde anhand der genannten drei Ebenen gliedern:

- Auf der strategischen Ebene entscheidet die Kommune über ihre Vision. Darunter werden die grundsätzlichen und häufig normativen Ziele verstanden, wie sie beispielsweise in Leitbildern formuliert werden.
- Auf der taktischen Ebene erfolgt die Umsetzung der Vision in ein „Geschäftsmodell“ und konkrete Roadmaps. Häufig werden auf dieser Ebene auch „Strategien“ entworfen, wie eine Kommune ihr normatives Zielbild erreichen möchte.
- Auf der operativen Ebene werden die auf den beiden oberen Ebenen entworfenen (strategischen) Leitlinien in Form von konkreten Planungen und konkreter Politik umgesetzt.

FORMEN VON SZENARIEN

Szenarien als wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Instrument haben mehrere Wurzeln: So waren Szenarien zunächst primär militärische, hypothetische Vorausschauen als Folgen von Ereignissen, durch die zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar wurden. In Frankreich wurde die „Prospective Analysis“ vor allem in der französischen Regionalplanung angewandt und erklärt den hohen Stellenwert, den die Szenarienplanung in Frankreich noch immer hat. In den späten 1960er- und frühen 1970er-Jahren begannen einzelne Unternehmen, sich für die Methodik zu interessieren. Als bekanntester Anwender und Wegbereiter der Szenarienplanung gilt Royal Dutch/Shell, deren Kompetenz bei der Entwicklung und Nutzung von Szenarien noch immer als Stärke angesehen wird.

In Wissenschaft und Praxis hat sich eine Vielzahl von Ansätzen der Szenarioentwicklung herausgebildet. Für die meisten dieser Ansätze lassen sich drei Gemeinsamkeiten feststellen:

SZENARIEN ENTSTEHEN UNABHÄNGIG VON DER GEGENWART:

Die landläufige Annahme ist, dass sich Szenarien schrittweise durch Veränderung einer Ausgangssituation ergeben – wie bei einer klassischen Simulation. Dies ist zwar möglich, führt allerdings

dazu, dass viele in der Gegenwart gültigen Prämissen gar nicht in Frage gestellt werden – und dass insofern viele mögliche Zukünfte gar nicht erfasst und durchdacht werden. Daher stützen sich die meisten Szenario-Ansätze nicht auf ein solches exploratives Denken, sondern auf ein antizipatives Denken. Dabei werden die möglichen Zukunftssituationen entwickelt, ohne dabei zunächst die Gegenwart exakt zu betrachten. Erst später kann dann rückwärtsgerichtet nach den Entwicklungsverläufen gefragt werden, die zu diesem Zustand führen könnten.

SZENARIEN BEINHALTEN KEINE ZIELBILDER: Mit der Entwicklung von Szenarien verfolgt eine Stadt oder Gemeinde ein bestimmtes Ziel – beispielsweise die Entwicklung eines zukunftsrobusten Leitbildes. Das bedeutet aber nicht, dass sich diese Ziele automatisch in den Szenarien wiederfinden lassen. Gerade bei der Betrachtung von möglichen Umfeldeinflüssen ist es wichtig, dass die Szenarien unabhängig von den Zielvorstellungen der eigenen Kommune erstellt werden. Solche deskriptiven Szenarien basieren auf Kausalitätsbeziehungen (Ursache-Wirkungs-Beziehungen) und enthalten keine Werturteile des Anwenders.

SZENARIEN HABEN KEINE WAHRSCHEINLICHKEITEN: Natürlich wäre es schön, wenn man nicht nur verschiedene Szenarien erkennen, sondern diese auch noch bezüglich ihrer Wahrscheinlichkeit einschätzen könnte. Allerdings führt die Berücksichtigung von konkreter Erwartungen dazu, dass man sich sehr früh auf „einige wenige, besonders wahrscheinliche Szenarien“ reduziert. Um genau diesen Effekt zu verhindern, werden zunächst gleichwertige Zukunftsbilder erarbeitet, die es ermöglichen, auch aus heutiger Sicht weniger wahrscheinliche Szenarien adäquat zu durchdenken. Erst im Anschluss erfolgt dann eine Bewertung der einzelnen Szenarien – unter anderem auch nach deren Wahrscheinlichkeiten.

Ein wesentlicher Unterschied der geläufigen Ansätze der Szenarioentwicklung liegt in der Art, wie die Zukunftsbilder entstehen. Dabei lassen sich zwei „Denkschulen“ voneinander unterscheiden:

■ **Bottom-Up-Ansatz mit Konsistenzanalyse:** Hier ergeben sich die Szenarien aus einer systematisch entwickelten Verknüpfung von möglichen Entwicklungen einzelner Schlüsselfaktoren. Da dabei sehr viele verschiedene Varianten geprüft werden, wird hier in der Regel eine Szenariosoftware eingesetzt. Dieser Ansatz in vor allem in Kontinentaleuropa entstanden und wird auch als „the German way of scenario construction“ bezeichnet.

■ **Top-Down-Ansatz mit Morphologie:** Demgegenüber wird im zweiten Ansatz am Beginn für jedes einzelne Szenario ein Thema festgelegt. Dies kann entweder anhand vorgegebener Kriterien (beispielsweise „das risikoreiche Szenario“) oder anhand eines erarbeiteten Rasters erfolgen. Die Szenarien entstehen dann, indem den Themen jeweils passende Faktoren bzw. Trends zugeordnet werden. Dieser Ansatz wird vor allem im anglo-amerikanischen Raum genutzt und daher auch als „the Californian way of scenario construction“ bezeichnet.

Szenario-Management ist ein übergreifendes Rahmenkonzept, bei dem Szenarioentwicklung und strategische Nutzung der Szenarien unmittelbar miteinander verknüpft sind.⁴ Insofern kombiniert es das zukunfts offene und vernetzte Denken mit dem strategischen Denken und Handeln (siehe Bild 3).⁵ Darunter wird hier allgemein verstanden, dass Kommunen sich nicht allein an den kurzfristigen und direkten Erfolgen orientieren dürfen, sondern bei ihrer Politik und ihren Planungen auch die Voraussetzungen für zukünftigen Erfolg berücksichtigen müssen.⁶

Für die Entwicklung der Zukunftsbilder im Rahmen des Szenario-Management können grundsätzlich beide Ansätze – Bottom-Up und Top-Down – genutzt werden. Im nachfolgenden Teil II werden wir die Szenarioentwicklung anhand des Bottom-Up-Ansatzes darstellen, da dieser für komplexe Umfeldszenarien besonders geeignet ist.

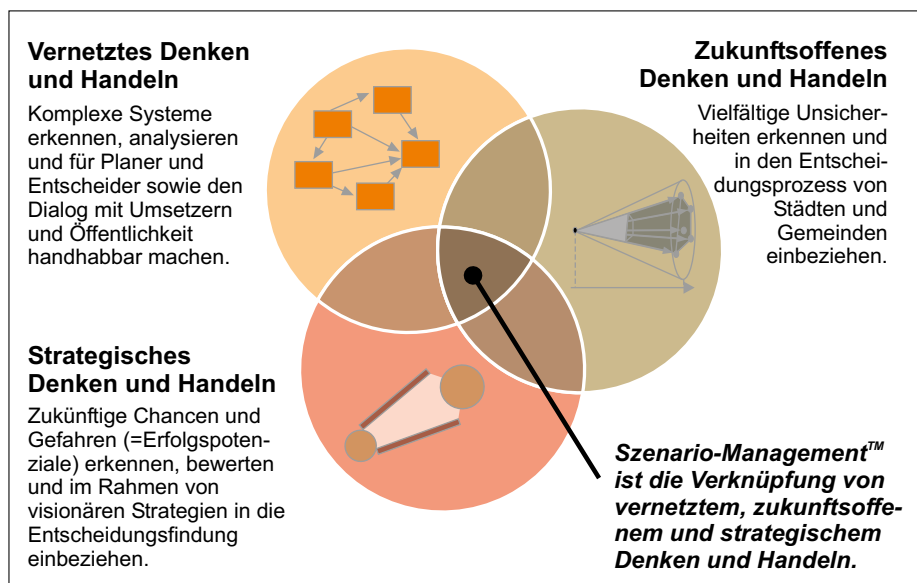


Bild 3: Grundlagen des Szenario-Management

4 Szenario-Management™ ist eine Marke der ScMI Scenario Management International AG, Paderborn.

5 Fink, A.; Schlake, O.; Siebe, A.: Wie Sie mit Szenarien die Zukunft vorausdenken. Was Szenarien für die Früherkennung leisten und wie sie konkrete Entscheidungen unterstützen, in: HARVARD BUSINESS manager 2/2000, S. 34-47, 2000; Fink, A.; Schlake, O.; Siebe, A.: Erfolg durch Szenario-Management. Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau, Frankfurt/New York, 2001.

6 Zum Konzept der Erfolgspotenziale als Grundlage strategischen Denkens siehe insbesondere: Gälweiler, A.: Strategische Unternehmensführung, zusammengestellt, bearbeitet und ergänzt von Markus Schwaninger, 2. Auflage, Frankfurt/New York, 1991.



Für Förderkredite in Oschersleben, Plattling oder Uetersen gehen wir nach London, Tokio oder New York.

Als Förderbank für die Agrarwirtschaft kennen wir die Herausforderungen, vor denen ländliche Regionen in Deutschland stehen. Mit unseren Förderprogrammen finanzieren wir deshalb auch kommunale Investitionen zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftskraft und Lebensqualität. Die Mittel dafür nehmen wir an den internationalen Finanzmärkten auf - mit anhaltendem Erfolg. Deshalb sagen wir: Der Bulle steht uns näher als der Bär.



Teil II Wie Szenarien entwickelt werden

VOR DEM START: GESTALTUNGSFELD UND SZENARIOFELD

Die Entwicklung von Szenarien beginnt mit vier wesentlichen Fragen: Was wollen wir mit dem Szenarioprozess erreichen? Welche Art von Szenarien benötigen wir dazu? Welchen Zeithorizont sollen unsere Szenarien haben? Welchen räumlichen Fokus sollen unsere Szenarien haben? Die Antworten auf diese Fragen liefern die Definition von Gestaltungsfeld und Szenariofeld sowie die Festlegung eines Zukunftshorizontes und eines regionalen Fokus.

Mit der Entwicklung von Szenarien verfolgen Städte und Gemeinden konkrete Ziele, die in der Praxis unterschiedlich gewichtet sind. Dies kann beispielsweise die Unterstützung spezifischer Entscheidungsprozesse in Rat und Verwaltung, die Einbindung von Bürgern und Unternehmen in die Ziel- und Entscheidungsfindung sowie die Verdeutlichung und Verfolgung relevanter Umfeldparameter im Rahmen eines Monitorings sein – oder auch allgemein die Orientierung in unsicheren Umfeldern sowie die Kommunikation von Veränderungsbedarfen. Um die Szenarien passgenau auch solche Anforderungen zuschneiden zu können, ist der Szenarioentwicklung die Definition eines Gestaltungsfeldes vorgeschaltet: Damit wird auch die Zielgruppe definiert, an die sich die Vorausschau wendet und die später mit ihrer Arbeit auf den Szenarien aufsetzt.

Das Gestaltungsfeld beschreibt „das, was mit Hilfe der Szenarien gestaltet werden soll.“ Szenarien werden entwickelt, um bei dieser Gestaltung zukünftige Chancen und Gefahren ausreichend und differenziert zu berücksichtigen. Insofern sind Szenarien nur ein Instrument zur Unterstützung von strategischen Entscheidungen. Sie beschreiben nicht die möglichen Zukünfte des Gestaltungsfeldes, sondern die Entwicklungsmöglichkeiten eines speziellen Betrachtungsbereiches, der als Szenariofeld bezeichnet wird. Das Szenariofeld beschreibt „das, was durch die erstellten Szenarien beschrieben bzw. erklärt werden soll.“ Spätestens mit der Definition des Szenariofeldes wird geklärt, um welche Art von Szenarien es sich handelt. Dabei lassen sich drei Arten unterscheiden:

- **Umfeldszenarien** basieren auf äußeren Einflussgrößen und beschreiben mögliche Randbedingungen des eigenen Handelns. Die eigene Stadt oder Gemeinde kommt in solchen Szenarien nicht vor. Umfeldszenarien sind „wie ein Wetterbericht“, aus dem heraus sich Konsequenzen für das eigene Handeln ergeben.
- **Strategie- oder Kommunszenarien** basieren demgegenüber allein auf internen, von den kommunalen Akteuren gestaltbaren Einflussgrößen. Insofern stellen sie vielfach mögliche Zielbilder dar, zwischen denen sich die Entscheidungsträger entscheiden müssen.

- **System Szenarien** beinhalten sowohl externe als auch interne Einflussgrößen. Damit sind sie das natürliche Ergebnis eines unvorbereitet gestarteten Prozesses. Gleichzeitig sind System szenarien aber nur sehr schwer handhabbar, da sie die Komplexität der Beziehung zwischen Kommune und Umfeld zu stark vereinfachen.

Verbunden mit der Definition von Gestaltungs- und Szenariofeld ist die Festlegung des Zukunftshorizontes. Er beschreibt den zukünftigen Zeitpunkt, an dem die zu beschreibenden Szenarien anzusiedeln sind. Grundsätzlich gilt, dass der Zukunftshorizont nicht unter fünf Jahre gewählt werden sollte, wenn auf der Basis der Szenarien strategische Entscheidungen zu treffen sind. Es kann zudem helfen, den Zukunftshorizont bewusst einige Jahre hinter den bekannten Planungshorizont zu schieben, um so die Loslösung der beteiligten Personen von der Gegenwart zu erleichtern.

Vor dem Beginn der Szenarioentwicklung ist außerdem die Frage zu klären, welchen räumlichen Fokus die Szenarien haben sollten. Während dies im Kontext von Unternehmen ein kritisches Thema sein kann, ergibt sich der regionale Fokus im kommunalen Umfeld häufig von selbst.

ANALYSE DES UMFELDS UND IDENTIFIKATION VON SCHLÜSSELFAKTOREN (SCHRITT 1)

Für eine direkte Vorausschau sind die meisten Szenariofelder zu komplex. Daher ist es notwendig, aus dem Szenariofeld heraus einzelne Schlüsselfaktoren zu identifizieren, für die sich später mögliche Entwicklungen beschreiben lassen. Dies geschieht in zwei Teilschritten: der möglichst umfassenden Beschreibung des Szenariofeldes durch einen Einflussfaktorenkatalog sowie der systematischen Fokussierung auf die zentralen Schlüsselfaktoren.

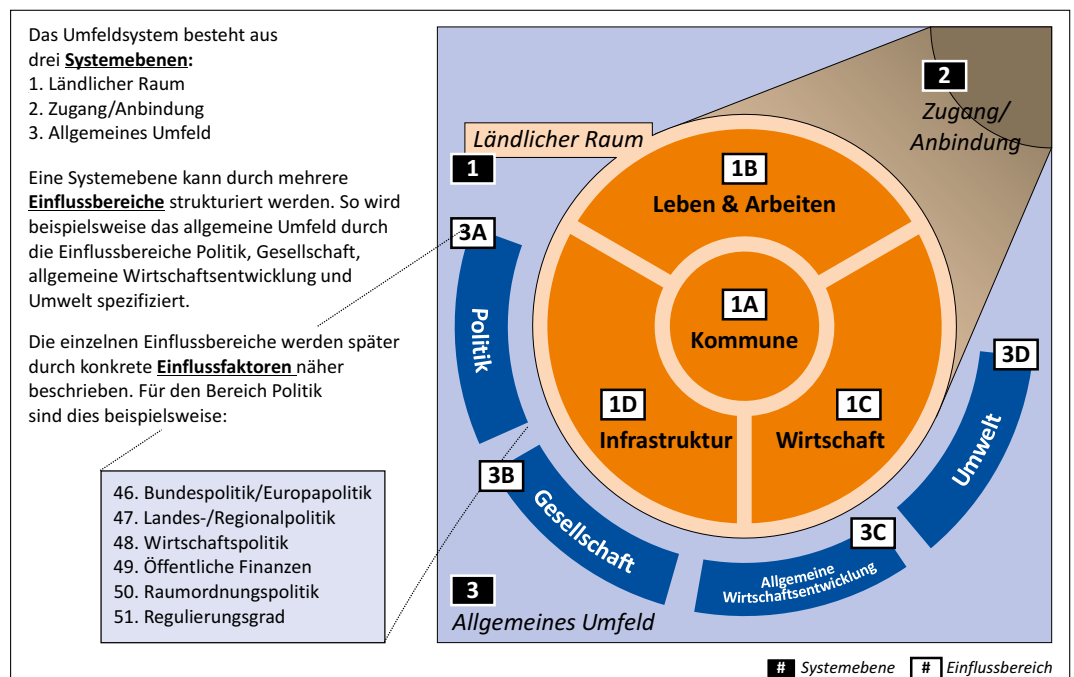
LÄNDLICHE RÄUME – GESTALTUNGSFELD UND SZENARIOFELD

Die hier als Beispiel vorgelegten Szenarien zur Zukunft der ländlichen Räume in Deutschland sind in einem internen Szenarioprojekt der ScMI AG entstanden. Es gab keinen Kundenpartner, sondern die ScMI AG verfolgte mit den Szenarien das Ziel, Anregungen in einem wichtigen gesellschaftlichen Thema zu geben und gleichzeitig die Methodik des Szenario-Management zu verdeutlichen (= Gestaltungsfeld). Gegenstand der Szenarien (= Szenariofeld) waren ländlichen Räume in Deutschland (= regionaler Fokus) im Jahr 2030 (= Zukunftshorizont). Entwickelt wurden die Szenarien so, dass für eine Kommune oder eine Region jeweils nur eines der alternativen Zukunftsbilder eintreten kann. Gleichzeitig ist es aber selbstverständlich, dass für verschiedene Städte und Gemeinden in der Zukunft unterschiedliche Szenarien eintreten können.

Systematisierung des Szenariofeldes und Beschreibung durch Einflussfaktoren

Bei der Identifikation von Schlüsselfaktoren ist zunächst darauf zu achten, dass Faktoren aus allen relevanten Bereichen des Szenariofeldes ermittelt werden. Um die Gefahr „schleichender Schwerpunkt bildung“ zu umgehen, hat es sich als sinnvoll erwiesen, das Szenariofeld zunächst durch Systemebenen und Einflussbereiche zu beschreiben (siehe Bild 4). Die Entwicklung sowie die visuelle Darstellung von Systemebenen und Einflussbereichen ist ein kreativer Prozess, der sich kaum standardisieren lässt. Nicht zuletzt deshalb wird er gerne übersprungen – was ein großer Fehler ist. Gerade die visuelle Darstellung des Szenariofeldes in Form eines Systembildes

Bild 4: Systembild für ländliche Räume



präzisiert bei allen Beteiligten die Vorstellung vom Szenariofeld und ermöglicht die Diskussion unterschiedlicher Schwerpunkte.

Um die Entwicklungsmöglichkeiten des Szenariofeldes darzustellen, werden die einzelnen Einflussbereiche durch mehrere geeignete Einflussfaktoren beschrieben. Diese Einflussfaktoren erhalten anschließend eine prägnante und leicht verständliche Kurzbezeichnung. Außerdem wird eine ausführlichere Beschreibung verfasst, die den Einflussfaktor inhaltlich genauer beschreibt. Diese Definition ist wichtig, weil sie eine gemeinsame Grundlage für weitere Diskussionen sowie späteren Bewertungen und Zukunftsüberlegungen schafft.

LÄNDLICHE RÄUME – SYSTEMBILD UND EINFLUSSFAKTOREN

Das Szenariofeld (= ländliche Räume in Deutschland) wurde entsprechend des in Bild 4 dargestellten Systembildes in drei Systemebenen gegliedert, von denen zwei Ebenen zusätzlich durch mehrere Einflussbereiche strukturiert sind. So wurden für die ländlichen Räume als zentraler Systemebene die Einflussbereiche Kommune, Leben & Arbeiten, Wirtschaft und Infrastruktur ausgewählt. Eine zweite Ebene befasste sich dann mit der Einbettung der ländlichen Räume in ihre regionalen Umfeldler – also vor allem dem Zugang und der Anbindung an Ballungsräume. Zusätzlich relevant für die Entwicklung ländlicher Räume ist das allgemeine Umfeld, welches hier durch die Einflussbereiche Politik, Gesellschaft, allgemeine Wirtschaftsentwicklung sowie Umwelt strukturiert ist. Anschließend wurden die Einflussbereiche durch konkrete Einflussfaktoren näher beschrieben.

Vernetzungen im Szenariofeld erkennen und Schlüsselfaktoren festlegen

Die Beschreibung der Einflussbereiche führt in der Regel zu einer sehr hohen Anzahl von Faktoren. Da nicht alle Faktoren gleichermaßen relevant sind und sich eine zu hohe Anzahl in den folgenden Phasen nur schwer handhaben lässt, müssen jetzt die wesentlichen Einflussfaktoren (Schlüsselfaktoren) identifiziert werden. Dabei hat sich ein Richtwert von 16 bis 20 Faktoren als sinnvoll erwiesen.

Die Auswahl dieser Schlüsselfaktoren kann durch eine Vernetzungsanalyse unterstützt werden. Dabei werden alle Faktoren danach bewertet, wie stark sie auf das Gesamtsystem wirken (aktiv), bzw. wie stark sie vom gesamten Umfeldsystem beeinflusst werden (passiv). Durch die Bewertung der einzelnen Zusammenhänge sind die Ergebnisse begründbar und nachvollziehbar, so dass sie als Grundlage der weiteren Ausarbeitung genutzt werden können. Durch die Bewertung und Eintragung in ein Portfolio, dessen Achsen die Aktivität/Passivität abbilden, erkennt man, wie sich die Faktoren im Gesamtsystem verhalten

– und welche Faktoren sich für den weiteren Szenarioprozess besonders eignen. Dies sind vor allem die hochvernetzten „System-Knoten“ sowie die Hebelkräfte, die die Kommune von außen beeinflussen.

Dabei muss man sich darüber im Klaren sein, dass es sich bei der Auswahl der Schlüsselfaktoren um einen gruppensubjektiven Prozess handelt, der durch die vorgestellten Verfahren transparent gemacht und bestmöglich unterstützt wird. Dieser Bewertungsprozess findet ansonsten mehr oder weniger unbewusst statt, ist aber Teil jeglicher zukunftsgerichteter politischer Diskussion. Letztlich entscheidend ist, dass das Szenarioteam – also die Gruppe von kommunalen Akteuren, die gemeinsam die Szenarien entwickeln – mit dem entwickelten Schlüsselfaktoren-Katalog zufrieden ist. Die Kernfrage lautet hier: „Ergibt sich mit der Beschreibung der Schlüsselfaktoren ein ausreichend vollständiges und konkretes Bild vom Szenariofeld?“

LÄNDLICHE RÄUME – VERNETZUNGEN UND SCHLÜSSELFAKTOREN

Für ländliche Räume in Deutschland ergab sich das in Bild 5 dargestellte Aktiv-Passiv-Portfolio, aus dem sich exemplarisch die folgenden Aussagen ableiten ließen:

- *Systemhebel haben langfristig einen großen, von außen kommenden Einfluss auf ländliche Räume. Beispiele hierfür sind die demografische Entwicklung, die Anbindung an Ballungsräume, die Entwicklungen von Werten und Lifestyles sowie die politischen Umfeldler von Europa über den Bund bis zur Landes- und Regionalpolitik.*
- *Systemknoten beschreiben einen großen Teil der Dynamik innerhalb der ländlichen Räume. Beispiele hierfür sind die Bevölkerungsstruktur inklusive Migration, die Wirtschaftsstruktur, der Arbeitsmarkt sowie die Siedlungsstrukturen.*
- *Systemindikatoren verändern sich schnell, ohne selbst langfristig die Entwicklung der ländlichen Räume zu beeinflussen. Beispiele hierfür sind Veranstaltungen oder Pendleraufkommen.*

Unter Berücksichtigung des Aktiv-Passiv-Portfolios wurden anschließend 18 Schlüsselfaktoren ausgewählt. Dabei wurde – ähnlich wie in Praxisprojekten – kein mathematischer Algorithmus zu Grunde gelegt, sondern ein Gruppenprozess, bei dem auch Einflussfaktoren zusammengelegt, modifiziert oder im Einzelfall auch ergänzt wurden. Bild 5 zeigt, dass die ausgewählten und hier dunkel-orange dargestellten Schlüsselfaktoren vor allem aus dem Bereich der hochvernetzten Faktoren (oben rechts) kommen.

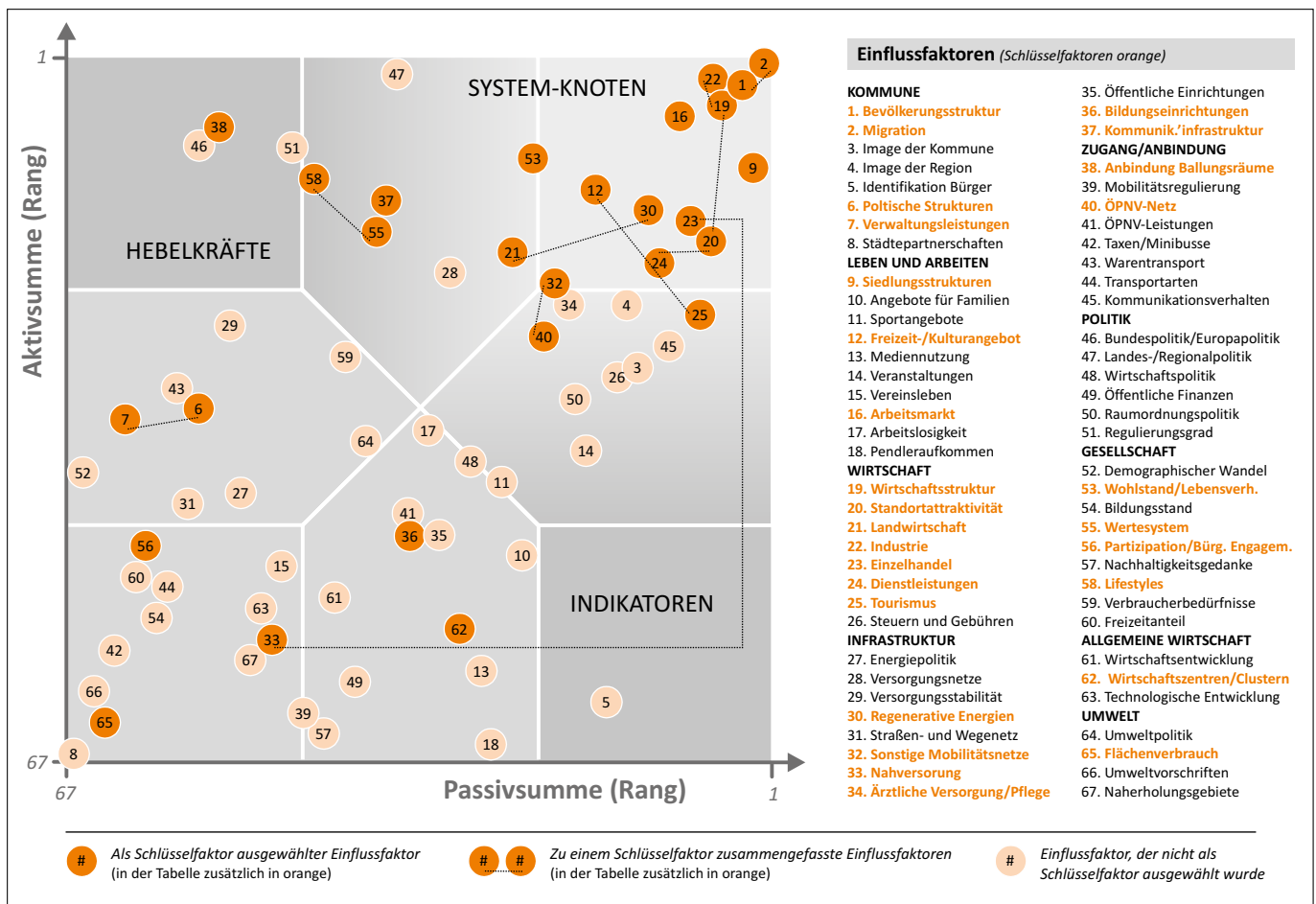


Bild 5: Aktiv-Passiv-Portfolio für ländliche Räume in Deutschland

ENTWICKLUNG VON ALTERNATIVEN ZUKUNFTSPROJEKTIONEN (SCHRITT 2)

Nachdem eine handhabbare Zahl von Schlüsselfaktoren ausgewählt wurde, beginnt der „Blick in die Zukunft“. Für jeden Schlüsselfaktor werden systematisch mögliche, zukünftige Zustände ermittelt und beschrieben. Diese Phase der Szenarioentwicklung ist besonders wichtig, weil davon der Inhalt der Szenarien – und damit letztlich auch die Qualität der Entscheidungsunterstützung – abhängt.

Am Anfang des Prozesses steht die zunächst unstrukturierte Suche nach allem, was mit der Zukunft des Schlüsselfaktors zusammenhängt. Dabei kann es sich um aktuelle Entwicklungstendenzen, langfristige Trendlinien, vor allem aber auch um offene Fragen und formulierbare Ungewissheiten handeln. Diese Informationen dürfen sich hinsichtlich ihrer Informationsdichte, ihres Zukunftshorizontes, ihrer räumlich-geografischen Reichweite oder ihrer Relevanz für den Schlüsselfaktor unterscheiden. Eine wichtige Grundlage dieser Arbeit ist der Einflussfaktorenkatalog, in dem in der Regel die wichtigsten Aspekte bereits zusammengetragen wurden. Hinzu kommen in einem Szenarioprojekt – je nach

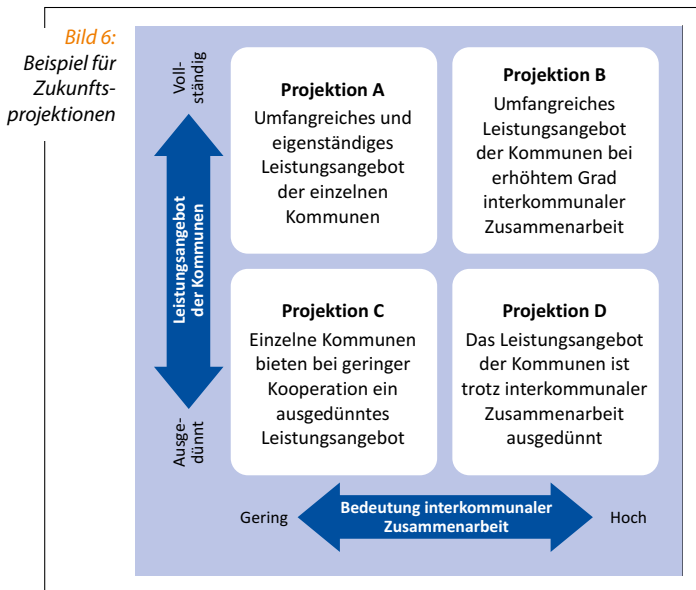
Projekthintergrund und -organisation – Diskussionen in Workshops, Interviews sowie Desk Research.

Um von dem ungeordneten Katalog von Fragen, Trends und Unsicherheiten zu einer handhabbaren Anzahl strukturell gleichwertiger Projektionen zu gelangen, wird noch einmal „von außen“ auf den einzelnen Schlüsselfaktor gesehen und dabei die Frage gestellt: Anhand welcher Kernfragen lässt sich die Entwicklung beziehungsweise die Ungewissheit des Schlüsselfaktors am besten beschreiben? Ein entscheidender Vorteil von Szenarien im Gegensatz zu den meisten anderen Prognoseinstrumenten ist die Möglichkeit der Einbeziehung qualitativer Fragestellungen. Nicht jeder Schlüsselfaktor muss konkret messbar sein. Was für das Wirtschaftswachstum noch relativ einfach ist, kann bei Faktoren wie „Politische Struktur“, „Bürgerschaftliches Engagement“ oder „Datenschutz“ schnell zu einem kaum lösbaren Problem werden.

In vielen Fällen werden in diesem Teilschritt zwei solche Kernfragen identifiziert und als zwei Achsen eines Portfolios miteinander kombiniert, so dass sich insgesamt vier alternative Projektionen für den Schlüsselfaktor ergeben (Bild 7). Mit einer solchen Sicht auf einen Schlüsselfaktor wird die Qualität der Szenarien deutlich erhöht.

LÄNDLICHE RÄUME – ZUKUNFTSPROJEKTIONEN

In den Szenarien zu ländlichen Räumen wurden für alle 18 Schlüsselfaktoren jeweils bis zu fünf alternative Zukunftsprojektionen entwickelt. In Bild 6 sind exemplarisch die vier Projektionen für den Schlüsselfaktor „Leistungsangebot der Kommunen“ dargestellt.



bessere Abdeckung des Möglichkeitsraums – für eine geringere Anzahl die leichtere Kommunikation der möglichen Zukünfte.

Durch die Festlegung der Szenarien-Anzahl werden die Umrisse der einzelnen Rohszenarien erkennbar: Welche Projektionen kommen in den einzelnen Szenarien vor? Woran unterscheiden sich die verschiedenen Szenarien? An dieser Stelle erfolgt eine intensive Diskussion der einzelnen Zukunftsbilder, die dabei geschärft und teilweise auch noch durch weitere Aspekte ergänzt werden.

Zusätzlich zur Betrachtung der einzelnen Szenarien ist es hilfreich, die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Zukunftsbildern zu visualisieren. Dazu werden die denkbaren Zukunftsbilder mit Hilfe einer Multidimensionalen Skalierung (MDS) in einer Ebene dargestellt. In diesem Zukunftsraum-Mapping™ (siehe Bild 7, oben links) werden die Projektionsbündel so angeordnet, dass ähnliche „Zukünfte“ möglichst dicht beieinander und unähnliche „Zukünfte“ möglichst weit voneinander entfernt liegen. So zeigen sich innerhalb des Mappings die einzelnen Rohszenarien als „Punktwolken“, die dann durch eine gleiche Farbe markiert werden.

Mit einem Zukunftsraum-Mapping lassen sich die zentralen Unterschiede zwischen den einzelnen Szenarien erfassen („Was ist der Unterschied zwischen den Szenarien auf der linken und der rechten Seite? Was ist das Charakteristische der Szenarien auf der linken Seite?“). Mit Hilfe dieser Kerndimensionen gewinnt der Nutzer eine Übersicht über den gesamten Zukunftsraum.

SCENARIEN ERARBEITEN, VERNETZEN UND KOMMUNIZIEREN (SCHRITT 3)

Im dritten Schritt werden zunächst die Zukunftsprojektionen zu Szenarien verknüpft. Anschließend wird der von den Szenarien gebildete „Zukunftsraum“ analysiert und visualisiert. Schließlich werden beide Teilergebnisse – Szenarien und Zukunftsraum – zielgruppengerecht kommuniziert.

Zukunftsprojektionen zu Szenarien verknüpfen und visualisieren
Für jeden einzelnen Schlüsselfaktor liegen jetzt mehrere alternative Zukunftsprojektionen vor. Daraus werden Szenarien gebildet. Da es sich bei der Zukunft ländlicher Räume um ein hochkomplexes Thema handelt, wurde zur Szenario-Bildung das Bottom-Up-Verfahren eingesetzt (siehe Teil I).

Dabei wird in einer Matrix paarweise bewertet, ob und wie gut die einzelnen Zukunftsprojektionen in der Zukunft miteinander vorkommen können. Nach dieser von den einzelnen Mitgliedern des Szenarioteams durchgeführten Konsistenzbewertung überprüft eine spezielle Szenario-Software „bottom-up“ alle denkbaren Zukunftsbilder (die sogenannten „Projektionsbündel“) und reduziert die grundsätzlich denkbaren Entwicklungen mit Hilfe einer Clusteranalyse zu einer handhabbaren Anzahl sogenannter „Rohszenarien“. Für eine größere Anzahl von Szenarien spricht die

LÄNDLICHE RÄUME – SCENARIEN UND LANDKARTE DER ZUKUNFT

Da es sich bei der Zukunft ländlicher Räume um ein hochkomplexes Thema handelt, wurde das Bottom-Up-Verfahren zur Szenario-Bildung eingesetzt (siehe Teil I). Ausgangspunkt dafür waren 75 Zukunftsprojektionen, die in einer Konsistenzmatrix miteinander kombiniert wurden. Auf Basis der Konsistenz- und Clusteranalyse entschied sich das Szenarioteam für sechs Szenarien, die in Teil III näher beschrieben sind.

Für die ländlichen Räume in Deutschland ergab sich das in Bild 7 oben links dargestellte Zukunftsraum-Mapping™. Es zeigt die einzelnen Szenarien als „Punktwolken“ gleicher Farbe. In den weiteren Visualisierungen wurde das Mapping so vereinfacht, dass jedes Szenario nur noch durch einen einzigen Punkt dargestellt ist.

Eine Analyse jedes einzelnen Schlüsselfaktors hinsichtlich seiner Positionierung im Mapping führte zu vier spezifischen Sichtweisen, die ebenfalls in Bild 7 dargestellt sind. So zeigt das Mapping oben rechts die Unterscheidung der eindeutig positiven von den eindeutig negativen Szenarien. Die Dimensionen 1 bis 3 stellen weitere Kernunterschiede zwischen den Szenarien dar. Inhaltlich werden diese Unterschiede in Teil III näher erläutert.

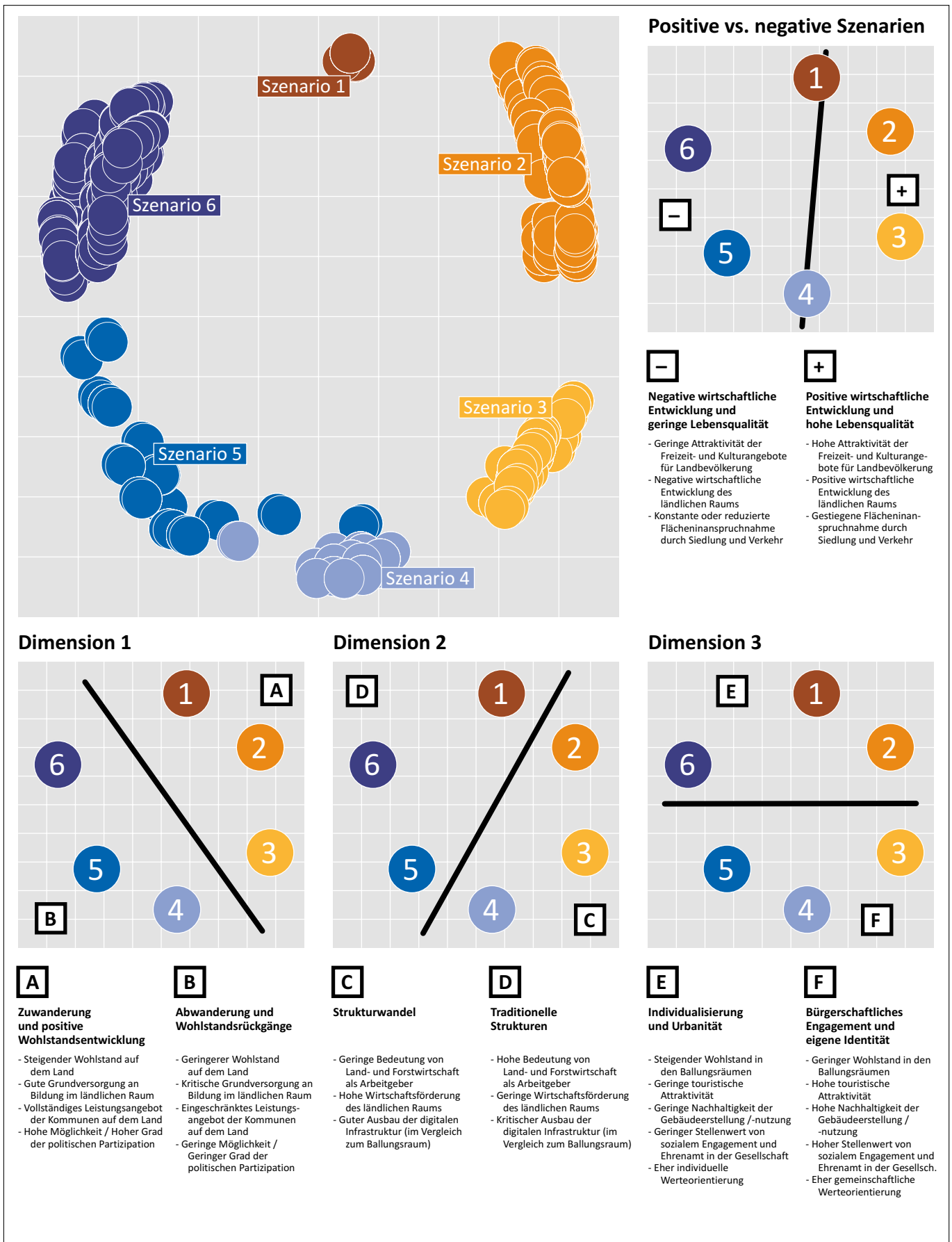
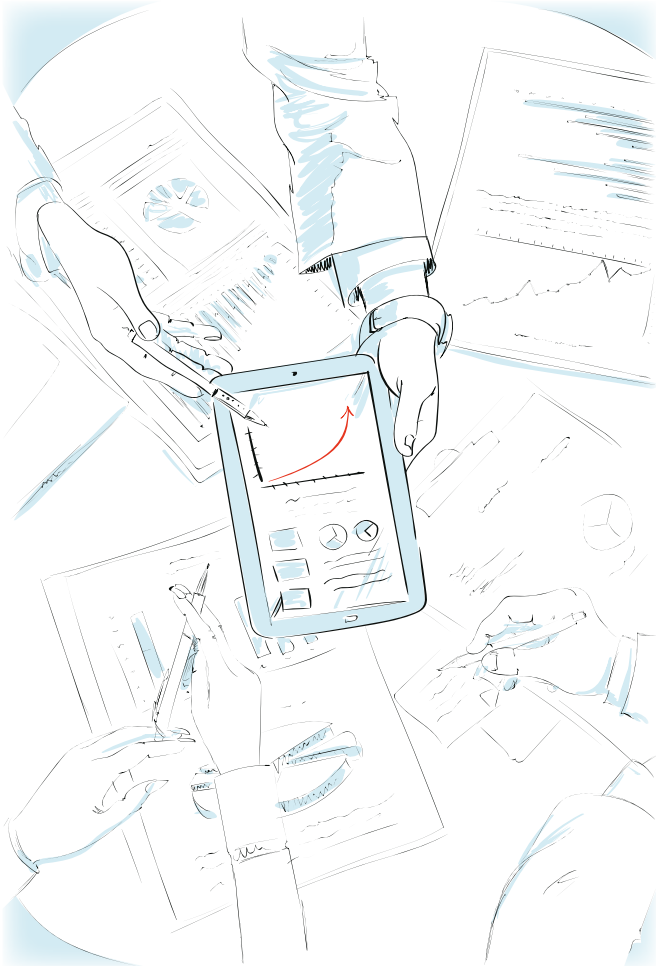


Bild 7: Zukunftsraum-Mapping™ und Kerndimensionen im Zukunftsraum



Szenarien zielgruppengerecht kommunizieren

Bei der Kommunikation der Szenarien rückt die Zielgruppe wieder in den Fokus – schließlich soll sie mit Hilfe der Zukunftsbilder bessere Entscheidungen treffen. Dabei kann es sich um die Gemeinde- beziehungsweise Stadträte handeln, aber auch um die örtliche Bevölkerung oder bestimmte Gruppe daraus, zum Beispiel Unternehmen. Die Formulierung und Präsentation der Szenarien soll es der Zielgruppe leicht machen, sich in die zukünftigen Welten hineinzusetzen. Da die Szenarien in der Regel komplexe Inhalte beschreiben, stellt sich darüber hinaus die Frage nach dem darstellenden Medium. Die wichtigste Regel lautet: Sie sollten in einer Form präsentiert werden, die der anvisierten Zielgruppe leicht zugänglich ist. Dabei werden in der Praxis verschiedene Formate eingesetzt:

KLASSISCHE BESCHREIBUNG: Dies ist die häufigste Form der Szenariopräsentation. Für die meisten Beteiligten bietet diese Form der Kommunikation wenig Schwierigkeiten. Jedes Szenario enthält eine treffende Überschrift, einen Kurzüberblick und einen Hauptteil. Häufig gibt es darüber hinaus einen Anhang, der auch quantitative Elemente enthalten kann.

PERSÖNLICHE VORTRÄGE: Hier präsentiert ein Vortragender ein zuvor erarbeitetes Zukunftsbild. Für den Zuhörer bietet sich die Gelegenheit, eine unmittelbare Verknüpfung des Gesagten mit dem Vortragenden aufzubauen. Durch diesen emotionalen Mehrwert wird die Wirkung der Vortragsinhalte verstärkt. Für den Vortragenden besteht zudem die Möglichkeit, zum Gesagten Stellung zu beziehen und gegebenenfalls auch eine persönliche Wertung einfließen zu lassen.

Darüber hinaus sind alle Darstellungsformen und -instrumente erlaubt, die die Zielgruppen direkt ansprechen und als angemessen empfunden werden.

GESCHICHTEN AUS DER ZUKUNFT: Bei vielen Themen lassen sich aus den fachlichen Inhalten der entwickelten Zukunftsbilder auch „Geschichten aus der Zukunft“ verfassen. Diese stellen beispielsweise dar, was einem Bürger im Jahre 20xx passiert, wenn er in einer der beschriebenen Kommunen lebt oder arbeitet.

KARIKATUREN: Sehr plastisch ist die Darstellung von Szenarien als Zeichnungen oder Karikaturen. Dabei kommt es vor allem darauf an, die Kernbotschaften zu erfassen.

ZEITUNG AUS DER ZUKUNFT: Dieses „quasi-faktische“ Medium kann ebenfalls als „Hülle“ für die Präsentation von Szenarien genutzt werden. Dabei sollte die Aufmachung – also Titeldesign, Layout und Typographie – einer konkreten Zeitung oder Zeitschrift entsprechen und wenn möglich deren Sprachstil und Format übernehmen. Der gleiche Effekt wird durch ein fiktives Interview erreicht.

VIDEO-/MULTIMEDIA-PRÄSENTATION: Hier wird durch die Ansprache der akustischen und optischen Sinne ebenfalls eine nachhaltige Wirkung beim Betrachter erreicht.

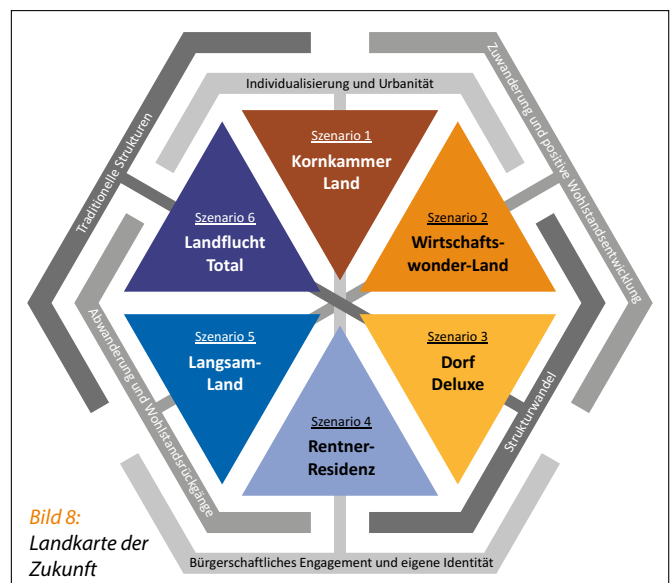
SZENISCHE DARSTELLUNGEN: Kleinere Inszenierungen von Szenario-Inhalten haben den Vorteil einer größeren Informationsdichte bei gleichzeitig erleichterter Informationsaufnahme. Die Zuschauer werden angeregt und nehmen die Information sehr bereitwillig auf.

Teil III Szenarien im Überblick: Unsere Landkarte der Zukunft

Szenarien sind Beschreibungen möglicher zukünftiger Entwicklungen. Ihr Ziel ist es, uns für denkbare Entwicklungen zu sensibilisieren. Daher sollten die Szenarien möglichst anschaulich sein – in etwa wie ein „Bildband aus der Zukunft“. Gleichzeitig soll uns die Gesamtheit der entwickelten Szenarien einen Überblick über die zukünftigen Möglichkeiten bieten. Das Ziel einer Szenarioentwicklung ist es mit mehreren gleichwertigen Bildern den „Raum der Möglichkeiten“ aufzuzeigen.

Szenarien sind darüber hinaus immer das Ergebnis der im Prozess getroffenen Annahmen und Entscheidungen über Auswahl und Gewichtung von Umfeldbereichen, Schlüsselfaktoren und Zukunftsprojektionen. Szenarien können daher auch ganz anders aussehen, wenn andere Bewertungen vorgenommen werden oder sich das Umfeld ändert. Der enorme Anstieg von Flüchtlingszahlen in der zweiten Jahreshälfte 2015 in Deutschland ist ein Beispiel dafür, wie schnell sich das Umfeld ändern kann. Völlig andere Auswirkungen hätte es auch, wenn man von einer Überlastung der Städte und Einwohner ausgehen würde, die einträte, wenn die Agglomerationskosten transparent gemacht würden. Insofern stellen Szenarien keine objektive Wahrheit dar, sondern eine gemeinsame Sichtweise des Szenarioteams auf die Zukunft.

Treffenderweise lassen sich die Szenarien am besten in einer sogenannten „Landkarte der Zukunft“ abbilden, die unter den gegebenen Annahmen das in Bild 8 dargestellte Aussehen annimmt. Sie dient als Instrument und Orientierungshilfe auf dem Weg in die Zukunft. Für die Entwicklung des ländlichen Raumes zeigt die Landkarte sechs plausible Zukunftsbilder.



Zukünfte zwischen Wachstum und Lebensqualität

Wer sich die sechs Szenarien ansieht, erkennt zunächst zwei eindeutig positive und zwei eindeutig negative Zukunftsbilder: Die beiden im Bild rechts dargestellten Szenarien 2 („Wirtschafts-Wunder-Land“) und 3 („Dorf Deluxe“) beinhalten eine positive Wirtschaftsentwicklung sowie eine hohe Lebensqualität auf dem Land – während die links verzeichneten Szenarien 5 („Langsam-Land“) und 6 („Landflucht Total“) jeweils die gegenläufige Entwicklung beschreiben. Dazwischen liegen mit den Szenarien 1 („Kornkammer Land“) und 4 („Rentner Residenz“) zwei Zukunftsbilder, denen zwar das klassische Wirtschaftswachstum fehlt, die aber trotzdem Modelle beschreiben, mit denen sich die ländlichen Räume erfolgreich positionieren und gleichzeitig eine hohe Lebensqualität bereitstellen können.

Wie geht das Land mit der Verstädterung um?

Innerhalb der drei Szenariogruppen (positiv, negativ, mehrdeutig) unterscheiden sich die Zukunftsbilder anhand verschiedener Kriterien. Ein wichtiger Unterschied ist die Bedeutung von Individualität und Urbanität als gesellschaftliches Leitmotiv. Die beiden positiven Zukünfte unterscheiden sich dahingehend, dass beim „Wirtschafts-Wunder-Land“ (Szenario 2) eine Angleichung an den urbanen Lebensstil erfolgt – allerdings bei günstigeren Kosten. Beim „Dorf Deluxe“ (Szenario 3) kann sich das Land gegenüber den Ballungsräumen eigenständig positionieren – durch eine eigene Identität, Naturnähe und ein hohes bürgerschaftliches Engagement.

Dieser grundlegende Unterschied findet sich auch bei den negativen Szenarien: Bei der „Landflucht Total“ (Szenario 6) ist das urbane Leitbild so stark, dass es die ländlichen Regionen trotz gewisser Kostenvorteile leersaugt. Beim „Langsam-Land“ (Szenario 5) verhindern dörfliche Strukturen eine entsprechende Verödung, wobei der zunehmende Kostendruck den ländlichen Räumen ihre Zukunftsperspektive nimmt.

Die beiden Mischszenarien machen aus diesem Unterschied jeweils ein besonderes Zukunftsbild: Bei der „Kornkammer Land“ (Szenario 1) etablieren sich die ländlichen Räume als Versorger und Servicepartner der boomenden Ballungsräume – sozusagen als „verlängerte Werkbank“. Auf diese Weise kann zumindest die Abwanderung gestoppt werden. In der „Rentner Residenz“ kommt es ebenfalls zu einer Arbeitsteilung zwischen urbanen und ländlichen Räumen. Dabei positioniert sich das Land bewusst abseits der städtischen Logik als Rückzugsort für die ältere Generation.

Wohlstandsentwicklung und Strukturwandel als Treiber

Es liegt nahe, dass die Wohlstandsentwicklung in den ländlichen Räumen einen wesentlichen Entwicklungstreiber darstellt. Sie ist positiv in den Szenarien 1, 2 und 3. Insofern zeigt sich, dass für eine prosperierende Entwicklung verschiedene Pfade denkbar sind – von der eigenen Positionierung über die Urbanisierung bis zur

arbeitsteiligen Servicefunktion gegenüber den Ballungsräumen. Im Bild sind die prosperierenden Szenarien in den orange-braunen Farbtönen dargestellt.

Daneben zeigt sich der Strukturwandel als zweiter Entwicklungstreiber. Er prägt vor allem die Szenarien 2, 3 und 4. Somit wird deutlich, dass neben den beiden durchweg positiven Zukünften auch die „Rentner-Residenz“ einen geplanten Strukturwandel darstellt – also keinesfalls als passives „Vergreisungsbild“ missverstanden werden sollte. Die vom Strukturwandel geprägten Szenarien sind im Bild in den helleren Farbtönen dargestellt.

Von der Landkarte zu den Szenarien

Entstanden ist die skizzierte Landkarte durch eine Analyse der sechs einzelnen Szenarien. Insofern stellt die Landkarte für sich genommen bereits ein wichtiges Ergebnis dar. Auf den folgenden Seiten werden die einzelnen Szenarien beschrieben – inklusive der Elemente, aus denen sie sich zusammensetzen. Verstanden werden sollten sowohl Landkarte als auch Szenarien als Denkwerkzeuge für Planer und Entscheider.

SZENARIO 1: KORNKAMMER LAND

Das Land als Rückzugsraum und Versorgungspartner für die Ballungsräume

In einer hochindividualisierten und urban geprägten Gesellschaft haben sich die ländlichen Räume eine eigenständige Position erarbeitet: Sie differenzieren sich von den Ballungsräumen als Rückzugsgebiete mit traditionellen Strukturen, touristischer Attraktivität und aktiver Entschleunigung – bei vergleichsweise geringen Lebenshaltungskosten. Gleichzeitig hat sich eine Arbeitsteilung herausgebildet, in der sich die ländlichen Räume als Versorgungspartner der Ballungsräume verstehen – insbesondere bei Lebensmitteln und regenerativen Energien. Insgesamt empfinden die Menschen beim Leben auf dem Land eine hohe Lebensqualität.

Gleichgewicht von Stadt und Land bleibt erhalten

Der ländliche Raum hält mit der positiven Wohlstandsentwicklung in Deutschland mit. Dabei profitiert er von den im Vergleich zu den Ballungsräumen relativ geringen Lebenshaltungskosten. Die Lebensqualität sowie das Freizeit- und Kulturangebot auf dem Land können zwar nicht mit den Zentren konkurrieren, aber sehr wohl eine nennenswerte „Landflucht“ verhindern.

Ländlicher Raum als „Versorgungsbasis“ für die boomenden Zentren

Die ländlichen Wirtschaftsräume sind weiterhin stark von einer intensiven Land- und Forstwirtschaft geprägt – Industrie und Dienstleistung konzentriert sich weitgehend auf die Ballungszentren. Viele ländliche Regionen positionieren sich aktiv als „Versorgungsbasis“ für die boomenden Städte – sowohl hinsichtlich

Schlüsselfaktor	Ausprägung im Szenario	Schlüsselfaktor	Ausprägung im Szenario
Demografische Struktur / Raumentwicklung	Keine Abwanderung im ländlichen Raum	Anbindung an Ballungsräume	Gute Anbindung an Ballungsräume mit Fokus auf Individualmobilität
Lebensqualität und Lebenshaltungskosten	Geringe Lebenshaltungskosten (bei mittlerer, empfundener Lebensqualität im ländlichen Raum)	Nahversorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs	Traditionelle stationäre Kaufprozesse (bei unklarer Erreichbarkeit des Einzelhandels)
Wohlstand / Lebensverhältnisse	Steigender Wohlstand überall in Deutschland – in ländlichen und urbanen Räumen	Ärztliche Versorgung / Pflegeeinrichtungen	Gutes Angebot an ärztlicher Versorgung (bei unklarer Entwicklung der Pflegeangebote)
Freizeit-/Kulturangebote in ländlichen Räumen	Geringe touristische Attraktivität (bei mittlerer Attraktivität des Freizeit- und Kulturangebotes)	Bildungsstruktur und Bildungseinrichtungen	Grundversorgung ist gut, aber kritische Entwicklung weiterführender und nachschulischer Einrichtungen
Arbeitsmarkt und berufliche Mobilität	Negative Entwicklung Arbeitsmarkt zwingt zu weiten Pendelstrecken in Zentren und Ballungsgebiete	Digitale Anbindung der ländlichen Räume	Geringerer Ausbau der Infrastruktur (bei unklarer technologischer Orientierung der Bevölkerung)
Wirtschaftsstruktur und Standortattraktivität	Geringe Innovationskraft (bei unklarer wirtschaftlicher Entwicklung im ländlichen Raum)	Raumordnung / Siedlungsstrukturen	Geringe Nachhaltigkeit der Gebäudeerstellung/-nutzung (bei unklarer Flächeninanspruchnahme)
Land- und Forstwirtschaft	Hohe Bedeutung der vorwiegend intensiven Landwirtschaft	Verwaltungsstrukturen / Leistungen, Kooperationen	Umfangreiches und eigenständiges Leistungsangebot der einzelnen Kommunen
Wirtschaftsförderung / Clusterentwicklung	Geringe Wirtschaftsförderung in ländlichen Räumen (In Ballungsräumen unklar)	Partizipation / Bürgerschaftliches Engagement	Partizipation vor allem im politischen Bereich
Mobilität in ländlichen Räumen	Dominanz der Individualmobilität mit traditionellen Modellen	Werteentwicklung / Einstellung zum Ländlichen	Hohe Bedeutung individueller Entfaltung (bei unklarer Einstellung zu ländlichen Räumen)

Charakteristische Ausprägung =
Entwicklung kommt ausschließlich in diesem Szenario vor.

Eindeutige Ausprägung =
Entwicklung prägt eindeutig dieses Szenario (kommt aber auch in anderen Szenarien vor)

Teilcharakteristische Ausprägung =
Entwicklung kommt in dieser Stärke nur in diesem Szenario vor.

Alternative Ausprägungen =
Entwicklungen kommen parallel in diesem Szenario vor (Unschärfe bezüglich dieses Schlüsselfaktors wird akzeptiert)

Bild 9: Ausprägungen von Szenario 1

Nahrungsmittel als auch bezüglich Energie und weiterer Rohstoffe. Da diese Branchen ebenfalls von Innovation und Rationalisierung geprägt sind, kommt es zu einem signifikanten Rückgang von anspruchsvollen Arbeitsplätzen. Die touristischen Potenziale werden hier nur selten ausgeschöpft.

Verschiedene Mobilitätsangebote für lange Strecken

Da viele Menschen zu langen Pendelstrecken in die Zentren gezwungen werden, haben sich manche ländliche Regionen zu „Schlafregionen“ entwickelt. Gleichzeitig haben sich die Einkaufsstätten weiter konzentriert, so dass auch für den Einkauf immer längere Wege in Kauf genommen werden müssen. Dafür werden vor allem die klassischen Individualverkehrssysteme genutzt – ÖPNV und neue Mobilitätsdienste entwickeln sich eher langsam.

Infrastruktur mit kritischen Bereichen

Die Grundversorgung in den ländlichen Regionen ist – mit Einschränkungen – gegeben. So stehen ausreichend ärztliche

Einrichtungen zur Verfügung, während im Pflegebereich vielfach auf familiäre Hilfen zurückgegriffen werden muss. Auch das Angebot im Grundschulbereich ist ausreichend. Eher kritisch wird es bei den weiterführenden Schulen sowie der Aus- und Weiterbildung. Die digitale Infrastruktur hinkt hinterher – was zwar vielerorts bemängelt, aber kaum behoben wird. Dafür verfügen die ländlichen Regionen durch den hohen Anteil regenerativer Energien über eine weitgehend autarke Energieversorgung.

Traditionelle Strukturen und wenig Zusammenarbeit

Der urbane Trend zur Individualisierung prägt auch das Denken in den ländlichen Städten und Gemeinden – das traditionelle bürgerschaftliche Engagement ist rückläufig. Partizipation konzentriert sich auf klassische Elemente wie Vereinswesen und traditionelle Kommunalpolitik, für die Wirtschaftsförderung eine eher untergeordnete Rolle spielt. Die Kommunen selbst bieten weiterhin ein breites Leistungsangebot, wobei sie nur dann auf interkommunale Zusammenarbeit setzen, wenn es dazu keine Alternativen gibt.

Schlüsselfaktor:	Ausprägung im Szenario:	Schlüsselfaktor:	Ausprägung im Szenario:
Demografische Struktur / Raumentwicklung	Hohe Abwanderung junger Menschen und Familien (bei unklarer Abwanderung älterer Menschen)	Anbindung an Ballungsräume	Trotz verschiedener Systeme eher kritische Anbindung an Ballungsräume
Lebensqualität und Lebenshaltungskosten	Geringe empfundene Lebensqualität im ländlichen Raum (bei unklarer Entwicklung Lebenshaltungskosten)	Nahversorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs	Dichtes, wohnortnahes Netz des stationären Einzelhandels in den ländlichen Regionen
Wohlstand / Lebensverhältnisse	Insgesamt sinkender Wohlstand in Deutschland – sowohl auf dem Land als auch in Ballungsräumen	Ärztliche Versorgung / Pflegeeinrichtungen	Kritisches Angebot an ärztlicher Versorgung – aber positive Angebote im Pflegebereich
Freizeit-/Kulturangebote in ländlichen Räumen	Hohe touristische Attraktivität bei geringer Attraktivität des Freizeit- und Kulturangebots	Bildungsstruktur und Bildungseinrichtungen	Reduzierte Bildungsangebote im ländlichen Raum – besonders bei der Grundversorgung
Arbeitsmarkt und berufliche Mobilität	Geringe berufliche Mobilität der Landbevölkerung (bei unklarer Entwicklung des Arbeitsmarktes)	Digitale Anbindung der ländlichen Räume	Landbevölkerung hat kein großes Interesse an digitaler Erreichbarkeit – langsamer Ausbau Infrastruktur
Wirtschaftsstruktur und Standortattraktivität	Negative wirtschaftliche Entwicklung im ländlichen Raum (bei unklarer Innovationskraft)	Raumordnung / Siedlungsstrukturen	Begrenzte Flächeninanspruchnahme bei gleichzeitig erhöhter Nachhaltigkeit der Gebäudeerstellung/-nutzung
Land- und Forstwirtschaft	Hohe Bedeutung der Landwirtschaft als Arbeitsgeber bei zunehmend extensiver Flächennutzung	Verwaltungsstrukturen / Leistungen, Kooperationen	Ausgedünntes Leistungsangebot (bei unklarer Bedeutung interkommunaler Zusammenarbeit)
Wirtschaftsförderung / Clusterentwicklung	Geringe Wirtschaftsförderung in ländlichen Räumen (in Ballungsräumen unklar)	Partizipation / Bürgerschaftliches Engagement	Partizipation und bürgerschaftliches Engagement vor allem im nicht-staatlichen Bereich
Mobilität in ländlichen Räumen	Wachstum neuer Mobilitätsmodelle bei Rückgang des Mobilitätsbedürfnisses	Werteentwicklung / Einstellung zum Ländlichen	Hoher Grad an Gemeinschaftlichkeit (bei unklarer/divergenter Einstellung zu ländlichen Räumen)

Bild 13: Ausprägungen von Szenario 5

SCENARIO 5: LANGSAM-LAND

Ländlicher Raum stagniert in der Entwicklung – Die „Verzicht“-Gesellschaft besinnt sich auf traditionelle Strukturen

In einem kritischen Wirtschaftsumfeld müssen sowohl ländliche als auch urbane Räume neue Wege finden. Da die ländlichen Regionen im klassischen Standortwettbewerb kaum Chancen haben, kommt es zu einer Rückbesinnung auf traditionelle Strukturen und Lebensweisen. So ersetzen ehrenamtliche Aktivitäten viele Leistungen, die bisher von der öffentlichen Hand kamen. In einem konsum- und technikskeptischen Umfeld bleiben Infrastrukturen unterentwickelt. Diese sich verfestigende Stagnation wird von vielen Menschen als geringe Lebensqualität empfunden, während sich andere als „Raumpioniere“ in neuen Gemeinschaften ihren Lebensraum von einem selbstbestimmten Leben erfüllen.

Ländliche Räume fallen zurück – und nutzen dies als Vorteil

Mit der kritischen wirtschaftlichen Entwicklung verschärft sich der Standortwettbewerb und die ländlichen Räume fallen immer weiter zurück. Dies führt zu einer signifikanten Abwanderung der traditionell Leistungsorientierten – also vielfach junger Menschen. Parallel dazu entwickelt sich das Land zu einem Rückzugsort für die steigende Zahl derjenigen, die Konsum und Wachstum ablehnen

sowie nach Entschleunigung und anderen Lebensformen suchen. Daher entwickelt sich der ländliche Raum vielfach zum Gegenentwurf zu urbaner Individualisierung und Beschleunigung.

Wirtschaftlicher Rückgang ermöglicht extensive Nutzung der Kultur- und Naturlandschaften

Die ländlichen Regionen sind weder für Industrie- noch für klassische Dienstleistungsbranchen von großem Interesse. Daher steigt die Bedeutung der Land- und Forstwirtschaft mit ihren Leistungen für Ernährung und Energieversorgung als ein zentraler Wirtschaftsfaktor. Gleichzeitig setzen immer mehr landwirtschaftliche Unternehmen auf extensivere Formen der Flächennutzung. Dies reicht aber bei weitem nicht aus, um die Abwanderung zu stoppen. Durch den Rückgang von Industrie und Bevölkerung sowie den Wandel der Landwirtschaft entstehen allerdings (wieder) großflächige, weniger intensiv genutzte Kultur- und Naturlandschaften, die für viele Regionen zu Alleinstellungsmerkmalen werden. Der Tourismus entwickelt sich zu einem tragenden Wirtschaftszweig vieler Regionen.

Entstehung neuer Mobilitätsangebote

In der verlangsamten Welt der ländlichen Räume haben sich vielerorts lokale Einzelhandelsstrukturen erhalten können. Gleich-



Idylle allein reicht nicht – im ländlichen Raum kommt es zu signifikanten Einschränkungen

zeitig sind die Pendlerzahlen rückläufig, so dass das Mobilitätsbedürfnis insgesamt zurückgegangen ist. Viele Menschen verzichten bewusst auf ein eigenes Auto und nutzen neue Mobilitätsdienste.

Leistungsfähige Infrastruktur wird eingefordert – aber nicht vorgehalten

Auch wenn viele Menschen in den ländlichen Regionen – aktiv oder passiv – bereit sind, Verzicht zu üben, so wird weiterhin eine funktionsfähige Infrastruktur eingefordert. Allerdings bestehen sowohl im Bildungsbereich als auch bei der medizinischen Versorgung deutliche Defizite. Lediglich im Pflegebereich entstehen auf Basis der breiten Gemeinschaftsorientierung neue Servicemodelle, mit denen urban und klassisch orientierte Dienstleister kaum Schritt halten können. Digitale Erreichbarkeit spielt für viele Menschen nur eine untergeordnete Rolle, so dass nur wenig Druck besteht, den Mangel in diesem Bereich wirksam zu bekämpfen.

Ländliche Städte und Gemeinden unter Druck

Die ländlichen Städte und Gemeinden sind nicht mehr in der Lage, ihr Leistungsangebot in vollem Umfang bereitzustellen. Daher kommt es – je nach Kommune und Region – zu einer Ausdünnung

des Leistungskataloges und/oder einer verstärkten interkommunalen Zusammenarbeit. Darüber hinaus wird ein zunehmender Teil der Leistungen in den Bereich des bürgerschaftlichen Engagements „ausgelagert“.

SZENARIO 6: LANDFLUCHT TOTAL

Ländliche Räume geraten in eine Abwärtsspirale – Wirtschaft und Bevölkerung wandert ab

Die Schere zwischen prosperierenden urbanen Regionen und den ländlichen Räumen öffnet sich immer weiter. Wirtschaft und Arbeitsmarkt geraten in eine Abwärtsspirale: Viele Infrastrukturen können angesichts der kritischen Lage nicht mehr erhalten werden und die Verwaltungen schränken ihre Leistungen mehr und mehr ein. Die Lebensqualität auf dem Land geht immer weiter zurück – selbst deutliche Vorteile bei den Lebenshaltungskosten können die breite Abwanderung nicht stoppen.

Ländliche Räume in der Abwärtsspirale

Ländliche Räume können die individuellen Ansprüche und Erwartungen vieler Menschen nicht erfüllen, so dass sich die Schere zwischen urbanen Ballungszentren und „dem Land“ immer weiter öffnet. Mit der breiten Abwanderung kommt vielerorts eine

Schlüsselfaktor:	Ausprägung im Szenario:	Schlüsselfaktor:	Ausprägung im Szenario:
Demografische Struktur / Raumentwicklung	Breite Abwanderung (Junge Menschen und Familien ebenso wie ältere Menschen)	Anbindung an Ballungsräume	Fokus auf Individualverkehr (bei unklarer Qualität der Anbindung an Ballungsräume)
Lebensqualität und Lebenshaltungskosten	Geringe empfundene Lebensqualität im ländlichen Raum bei geringen Lebenshaltungskosten	Nahversorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs	Die Landbevölkerung geht traditionell in den stationären Einzelhandel und muss dafür weite Wege in Kauf nehmen
Wohlstand / Lebensverhältnisse	Wohlstandsschere zwischen Land und Ballungsraum geht (weiter) auf	Ärztliche Versorgung / Pflegeeinrichtungen	Insgesamt reduziertes medizinisches Angebot
Freizeit-/Kulturangebote in ländlichen Räumen	Geringe touristische Attraktivität bei geringer Attraktivität des Freizeit- und Kulturangebots	Bildungsstruktur und Bildungseinrichtungen	Reduzierte Bildungsangebote im ländlichen Raum
Arbeitsmarkt und berufliche Mobilität	Negative Entwicklung Arbeitsmarkt zwingt zu weiten Pendelstrecken in Zentren und Ballungsgebiete	Digitale Anbindung der ländlichen Räume	Geringerer Ausbau der Infrastruktur (bei unklarer technologischer Orientierung der Bevölkerung)
Wirtschaftsstruktur und Standortattraktivität	Negative wirtschaftliche Entwicklung im ländlichen Raum und geringe Innovationskraft	Raumordnung / Siedlungsstrukturen	Begrenzte Flächeninanspruchnahme bei gleichzeitig geringer Nachhaltigkeit der Gebäudeerstellung/-nutzung
Land- und Forstwirtschaft	Hohe Bedeutung der vorwiegend intensiven Landwirtschaft	Verwaltungsstrukturen / Leistungen, Kooperationen	Das Leistungsangebot der Kommunen ist trotz interkommunaler Zusammenarbeit ausgedünnt
Wirtschaftsförderung / Clusterentwicklung	Geringe Wirtschaftsförderung in ländlichen Räumen (In Ballungsräumen unklar)	Partizipation / Bürger-schaftliches Engagement	Insgesamt geringer Grad der Partizipation
Mobilität in ländlichen Räumen	Fokus auf Individualmobilität bei äußerer Einschränkung der Möglichkeiten	Werteentwicklung / Einstellung zum Ländlichen	Ländliche Räume können die individuellen Ansprüche und Erwartungen der Menschen nicht erfüllen

Bild 14: Ausprägungen von Szenario 6

Abwärtsspirale in Gang, die sich kaum noch stoppen lässt. Auch die deutlich geringeren Lebenshaltungskosten können die Attraktivität der ländlichen Städte und Gemeinden nicht signifikant erhöhen – nicht zuletzt, weil auch das Freizeit- und Kulturangebot begrenzt ist.

Keine wirtschaftlichen Perspektiven

Wirtschaftlich verlieren die ländlichen Regionen den Anschluss: Weder Industrie- noch Dienstleistungsbranchen lassen sich in nennenswertem Umfang ansiedeln. Die Landwirtschaft wird intensiver, da sie dem internationalen Marktdruck folgt. Damit bleibt sie der landschaftsprägende Wirtschaftszweig mit hohen Flächenanteilen. Dies verhindert vielfach die Erschließung der touristischen Potenziale. Die Innovationskraft ist im Handwerk und im produzierenden Gewerbe kaum noch gegeben – der von Geringqualifizierten geprägte Arbeitsmarkt für Unternehmen unattraktiv.

Arbeitsplätze in den Zentren und Einzelhandelssterben führen zu hohem Mobilitätsdruck

Der Mobilitätsdruck in den ausblutenden Regionen ist groß: In vielen Orten schließen die Geschäfte und die stationäre Nahversorgung ist nicht mehr gegeben. Gleichzeitig besteht für eine große Gruppe die Notwendigkeit zu weiten Pendelstrecken in die Ballungszentren. Dazu nutzen sie primär die eigenen Fahrzeuge,

da der öffentliche Verkehr kaum ausgebaut ist und neue Mobilitätsangebote auf dem Land nur selten zur Verfügung stehen.

Infrastruktur als Katalysator des Abschwungs

Die Infrastruktur entwickelt sich vielfach zur „Achilles-Ferse“ der ländlichen Regionen, da sie deren Niedergang noch beschleunigt: Besonders leiden die ländlichen Regionen, die in der Hoffnung auf Wachstum ihre Infrastrukturen ausgebaut haben, und deren Kosten nun angesichts der Abwanderung auf immer weniger Bewohner umlegen müssen. Es kommt zu signifikanten Einschränkungen im Bildungsbereich und bei der medizinischen Versorgung. Auch die digitale Infrastruktur entspricht bei Weitem nicht mehr dem Standard.

Auflösung der ländlichen Gesellschaften

Die Erosion der ländlichen Regionen macht auch vor deren Gesellschaften nicht Halt. Im täglichen „Überlebenskampf“ bleibt immer weniger Raum für Nachbarschaftshilfe und bürgerschaftliches Engagement. Auch das Interesse an Kommunalpolitik nimmt massiv ab. Viele Kommunen müssen – trotz notgedrungener interkommunaler Zusammenarbeit – ihr Leistungsangebot massiv einschränken, was wiederum die Abwärtsspirale beschleunigt.

Teil IV

Wie man mit Szenarien umgeht

Das vorherige Kapitel hat grundsätzlich die Technik und mögliche Szenarien als Ergebnis des zukunfts-offenen und vernetzten Denkens am Beispiel ländlicher Räume in Deutschland vorgestellt. Die Szenarien sind weder abschließend rahmengebend für Entwicklungen der Städte und Gemeinden, noch stellen sie gewertete Empfehlungen dar. Wie eine Stadt oder Gemeinde mit Szenarien umgeht hängt entscheidend davon ab, ob sie das Eintreten der Szenarien selbst aktiv beeinflussen kann. Insofern können die drei in Teil II bereits vorgestellten Arten von Szenarien zum Einsatz kommen:

- **Umfeldszenarien** stellen mögliche Randbedingungen für das Handeln einer Stadt oder Gemeinde dar und zeigen Veränderungsnotwendigkeiten auf. Aus solchen Umfeldszenarien lassen sich Chancen, Gefahren und Handlungsoptionen ableiten.
- **Kommunalszenarien** stellen demgegenüber direkt mögliche Zielbilder oder Handlungsoptionen dar und verdeutlichen auf diese Weise den „Möglichkeitsraum“ einer Kommune.
- **Systemszzenarien** werden in der Praxis zwar gerne entwickelt, sind aber in der Umsetzung mit erheblichen Problemen verbunden, da sie Zusammenhänge stark simplifizieren und anfällig für interessen-motivierte Interpretationen sind.



Bild 15: Anwendungsformen der szenariobasierten Entscheidungsunterstützung

Für eine Stadt oder Gemeinde stellt sich folglich die Frage, ob sie Umfeld- und/oder Kommunalszenarien entwickeln sollte. Grundsätzlich ergeben sich drei Formen der szenariobasierten Entscheidungsunterstützung (siehe Bild 15), auf die nachfolgend eingegangen wird.

VISION/STRATEGIE WIRD AUS UMFELDSZENARIOEN ABGELEITET (ANWENDUNGSFORM 1)

Die Umfelder von Städten und Gemeinden unterliegen einem strukturellen Wandel – beispielsweise durch neue Technologien, veränderte Anforderungen von Bürgern und Unternehmen oder durch vielfältige politische und rechtliche Vorgaben. Solche Veränderungen können durch Umfeldszenarien identifiziert, strukturiert und verständlich gemacht werden. Damit solche Szenarien die möglichen Veränderungen auch wirklich erfassen, basieren deren Entwicklung auf zwei wichtigen Grundlagen: der Fokussierung auf das externe, nicht beeinflussbare Umfeld und die Gleichwertigkeit aller Szenarien. Diese beiden Vorgaben gelten aber nur während der Szenarioentwicklung – sie danach zu überwinden, ist das Ziel strategischer Diskussion und Entscheidungsfindung (siehe Bild 16):

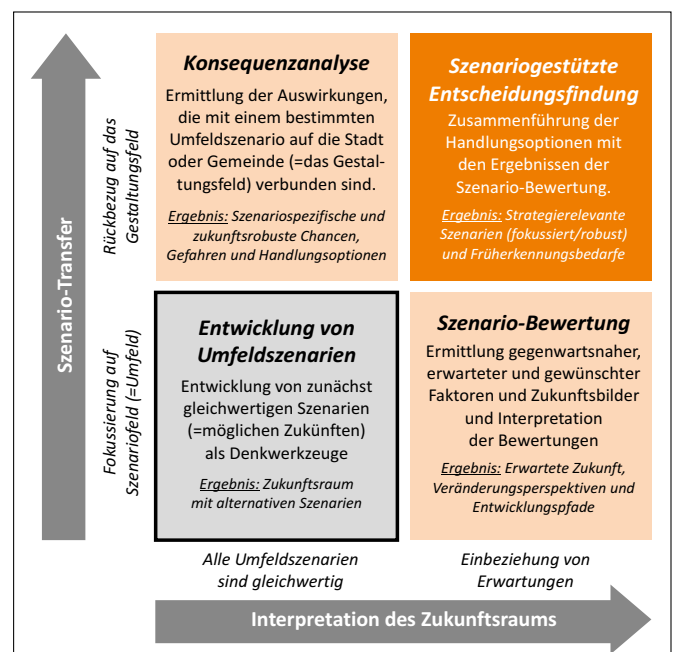


Bild 16: Von Umfeldszenarien zur szenariogestützten Entscheidungsfindung

- **Konsequenzanalyse:** Da die eigene Kommune oder die eigene Organisation in den Umfeldszenarien nicht enthalten ist, wird nun systematisch danach gefragt, welche Konsequenzen mit einer bestimmten Umfeldentwicklung verbunden wären. Dieser sogenannte „Szenario-Transfer“ beinhaltet vor allem die Ableitung von Chancen, Gefahren und Handlungsoptionen. Im Mittelpunkt steht häufig die Frage „Was wäre, wenn...“
- **Szenario-Bewertung:** Bis hierhin wurden alle Umfeldszenarien als gleichwertig erachtet – vor allem, um sich nicht zu früh auf bekannte Sichtweisen einzulegen. Um Visions- oder Strategieprozesse zu unterstützen, bedarf es dennoch einer Einschätzung darüber, mit welchen Szenarien eher zu rechnen ist. Daher erfolgt nun eine Interpretation der Szenarien hinsichtlich ihrer Nähe zur Gegenwart sowie zur erwarteten und gewünschten Zukunft. Dazu gehört auch eine Visualisierung möglicher zeitlicher Abfolgen der ermittelten Szenarien in Form von Entwicklungspfaden.

Wie eine Kommune mit den so aufgezeigten Konsequenzen und Erwartungen beziehungsweise Unsicherheiten umgeht, hängt davon ab, wie viele und welche Szenarien sie bei seiner Visions- oder Strategieentwicklung berücksichtigt. Dabei werden zwei Extreme unterschieden: Im Rahmen fokussierter Strategien konzentriert man sich auf ein Umfeldszenario und entwickelt eine dafür passende Strategie. Im Rahmen robuster Strategien werden beim eigenen Handeln mehrere – unter Umständen sogar alle – denkbaren Umfeldszenarien berücksichtigt.

In der Praxis kommt es an dieser Stelle zu einer intensiven Diskussion, die zunächst festhält, welche „strategiebildenden“ Szenarien die Grundlage des eigenen Handelns bilden. Diese werden häufig weiter konkretisiert, um so als Basis für konkrete Planungen zu dienen. Nicht zu vergessen sind allerdings die anderen, sogenannten „strategiekritischen“ Szenarien. Sie werden nicht verdrängt, sondern bilden den Fokus für eine systematische Früherkennung im Rahmen des Szenario-Monitorings.

STRATEGISCHER DIALOG AUF BASIS EINER ZUKUNFTSMATRIX (ANWENDUNGSFORM 2)

Gerade im kommunalen Bereich reicht es häufig nicht aus, die eigenen Optionen allein aus Umfeldszenarien abzuleiten: Es gibt zu viele und zu stark voneinander abhängige Optionen innerhalb der Städte und Gemeinden. Hier wird deutlich, dass zukunftsoffenes Denken nicht auf das Umfeld begrenzt werden darf, sondern dass es auch für die Kommune selbst mehrere denkbare Zukunftsbilder gibt: Wunschbilder, strategische und operative Zielvorstellungen, Entwicklungspfade und Meilensteine – aber auch völlig unrealistische Traumbilder, Alptraum-Szenarien oder die Vorstellung, dass letztlich doch alles beim Alten bleibt. Bei der Entwicklung alterna-

tiver Kommunalszenarien werden diese Zukunftsbilder sichtbar und kommunizierbar gemacht. Hier bringen die Beteiligten ihre persönlichen Ideen und Vorstellungen von der Zukunft ihrer Stadt oder Gemeinde ein und verknüpfen diese systematisch zu mehreren (Kommunal-) Szenarien. Häufig ist dieser Prozess für die einzelnen Personen greifbarer, als die eher abstrakte Diskussion der Umfeldszenarien.

Die Verknüpfung der Kommunalszenarien mit den Umfeldszenarien erfolgt in einer Zukunftsmatrix (siehe Bild 17). Darin wird die Eignung der einzelnen Handlungsalternativen für bestimmte Umfeldsituationen vorausgedacht: Wann ist diese Vision überhaupt umsetzbar? Welche Strategie bietet sich an, wenn wir von einem solchen Umfeld ausgehen? Welche Risiken sind mit einer bestimmten Strategie verbunden? Eine Vielzahl von Fragen lässt sich so in einem strategischen Dialog thematisieren.

	Umfeld-Szenario 1	Umfeld-Szenario 2	Umfeld-Szenario 3	Umfeld-Szenario 4	Umfeld-Szenario 5
Kommunal-Szenario A	0	+	0	++	--
Kommunal-Szenario B	++	+	++	+	-
Kommunal-Szenario C	--	0	++	0	+
Kommunal-Szenario D	++	0	--	0	++
Kommunal-Szenario E	-	-	+	++	0
Kommunal-Szenario F	+	-	++	-	0

Strategischer Handlungsrahmen

Wie robust ist ein Kommunalszenario gegenüber alternativen Umfeldentwicklungen?

Welche Kommunalszenarien unserer Stadt/Gemeinde oder Organisation eignen sich bei bestimmten Umfeldentwicklungen?

Bild 17: Verknüpfung von Umfeld- und Kommunalszenarien in einer Zukunftsmatrix

VISION/STRATEGIE WIRD DIREKT AUS KOMMUNALSZENARIO AUSGEWÄHLT (ANWENDUNGSFORM 3)

Gerade bei Zukunftsprozessen in Städten und Gemeinden liegt der Fokus häufig auf den Kommunalszenarien. Sie bilden den Startpunkt – häufig verbunden mit der Frage: Wie könnte/sollte unsere Kommune in der Zukunft aussehen. Wichtig ist dabei, nicht allein optimale Wunschzustände zu entwickeln, sondern auch Szenarien, die unter bestimmten Rahmenbedingungen oder für bestimmte Anspruchsgruppen Zielbilder oder Strategieansätze darstellen könnten.

Häufig werden die Kommunalszenarien zudem in einer „Strategie-Landkarte“ visualisiert (siehe Anwendungsbeispiel in Teil V – Stadt Minden). Darin lassen sich dann zusätzlich auch gegenwärtige Strategieansätze sowie die erarbeitete Vision oder strategische Stoßrichtung darstellen. In der Landkarte zeigen sich Stoßrichtungen mit einem hohen Veränderungsgehalt als sehr lange Pfeile, während geringfügigere Veränderungen als eher kurze Pfeile dargestellt sind.



Teil V

Anwendungsbeispiel 1: Sportstättenentwicklung in der Stadt Minden auf Basis von Umfeld- und Kommunalszenarien

Die Stadt Minden ist am Wasserstraßenkreuz von Weser und Mittellandkanal im Regierungsbezirk Detmold gelegen und blickt auf eine jahrhundertelange Geschichte zurück. Die Stadt ist mit heute rund 82 000 Einwohnern Verwaltungs- und Wirtschaftszentrum des Kreises Minden-Lübbecke. Mehr als ein Fünftel der Bevölkerung sind Kinder und Jugendliche unter 21 Jahren.

Der Sport hat in der „bewegten Stadt“ Minden eine lange Tradition und auch heute eine hohe Bedeutung. Hervorzuheben sind die sehr erfolgreichen Handballmannschaften sowie die Wassersportarten, welche durch die günstige Lage am Wasserstraßenkreuz von Weser und Mittellandkanal intensiv ausgeübt werden. Die Stadt verfügt mit dem Besselgymnasium seit 2008 zudem über eine der fünf neuen Sportschulen in Nordrhein-Westfalen. Der Sport weist in Minden mit rund 30% einen sehr hohen Organisationsgrad aus. Die Planung und Steuerung kommunaler Sportstätten und Bewegungsmöglichkeiten hat für die Stadt Minden somit eine hohe Priorität, was sich unter anderem darin ausdrückt, dass die Sportentwicklung als strategisches Ziel der Stadt festgeschrieben wurde.

Im Rahmen der Sportstätten- sowie der Schulentwicklungsplanung stand die Stadt Minden vor der Aufgabe, eine langfristig tragfähige Sportstättenplanung zu entwickeln. Um dies zu gewährleisten, sollten zukünftige Entwicklungen vorausgedacht werden. Dabei begegnete man vielen Unsicherheiten, die sich mit den etablierten Methoden der kommunalen Planung nicht eindeutig beantworten ließen. Vor allem das zukünftige Sportverhalten und die Auswirkungen von immer weiter verbreiteten Ganztagschulen auf den organisierten Vereinssport waren kaum vorhersehbar. Daher führte die Stadt Minden im Rahmen des Vorhabens „Steuerung kommunaler Sportstättenbedarfe und Bewegungsge-

legenheiten für Kinder und Jugendliche unter der Rahmenbedingung schulischer Ganztagsbetriebe“ ein Projekt „Entwicklung einer strategischen Stoßrichtung für Sportstätten und Bewegungsgelegenheiten auf Basis von Umfeld- und Kommunalszenarien“ durch. Die getrennt voneinander entwickelten Umfeld- und Kommunalszenarien wurden in einer Zukunftsmatrix verknüpft und führten zu der Ableitung einer strategischen Stoßrichtung für Minden (siehe Bild 18).

Eine Besonderheit des als Modellvorhaben im Rahmen des „Experimentelles Wohnungs- und Städtebaus“ des BMVBS und des BBSR durchgeführten Projektes war neben seiner visionären Methodik die Ergebnisoffenheit und die interdisziplinäre,



Bild 18: Vorgehen im Rahmen der Szenarioentwicklung der Stadt Minden

bürgeroffene Teamzusammensetzung. Neben Entscheidungsträgern der Stadt Minden waren Vertreter/-innen aus der Wirtschaft sowie aus Bürgerinitiativen, Sportvereinen, Kulturinstitutionen und Bildungseinrichtungen in alle Projektschritte integriert.

UMFELDSZENARIOEN – WIE KÖNNTE DER SPORT DER ZUKUNFT AUSSEHEN?

Um eine zukunftsfähige strategische Stoßrichtung zu finden, wurde zunächst das Umfeld näher betrachtet. Dabei wurden Fragen aus unterschiedlichen Bereichen aufgeworfen und intensiv beleuchtet: Wie entwickeln sich Lebensstile und Gesundheitsbewusstsein? Wie entwickelt sich das Bildungssystem? Wie könnten die Rahmenbedingungen für öffentliche Haushalte aussehen? Welchen Stellenwert haben organisierter und nicht-organisierter Sport in der Zukunft? Wie entwickelt sich bürgerschaftliches Engagement und Vereinssport? Wichtig bei diesen Diskussionen war, dass das Denken nicht auf eine einzelne Prognose verengt, sondern mehrere, mögliche Rahmenbedingungen für das Handeln in Minden aufgezeigt wurden. Die so erarbeiteten Umfeldszenarien stellen alternative, logisch konsistente Entwicklungsmöglichkeiten dar und betrachten ausschließlich Aspekte, die durch die Stadt nicht selbst kontrolliert oder beeinflusst werden können.

Ziel der Entwicklung der Umfeldszenarien war es, die verschiedenen externen Einflussgrößen auf die Sportstättenplanung und die Bewegungsgelegenheiten in der Stadt Minden zu strukturieren und die wesentlichen Kernaspekte zu identifizieren sowie die Wahrnehmung „schwacher Signale“ für Veränderungen innerhalb der Bildungslandschaft und des Sportverhaltens zu verbessern. Darüber hinaus war es wichtig, den Prozess unter Einbeziehung verschiedener Gruppen und Institutionen durchzuführen. So gehörten dem Szenarioteam neben Mitgliedern aus unterschiedlichen Bereichen der Stadtverwaltung auch Personen aus Vereinen, Schulen und der Jugendarbeit sowie aus Unternehmen an. Damit wird das vorhandene Zukunftswissen der Beteiligten integriert.

Auf Basis dieser sehr breiten Blickwinkel entstanden fünf Umfeldszenarien, die alle intensiv analysiert und diskutiert wurden. Die Bedeutung von Sport in der Gesellschaft, der Stellenwert von Vereinssport sowie die Rahmenbedingungen aus Wirtschaft und Politik waren dabei die wesentlichen, treibenden Größen (siehe Bild 19).

Das erste Szenario „Sport verliert als Freizeitaktivität in positivem Umfeld an Bedeutung“ basiert auf einer positiven Wirtschaftsentwicklung, was sich auch in den finanziellen Spielräumen der öffentlichen Hand bemerkbar macht. Eine starke Individualisierung der Gesellschaft zeigt sich auch in Minden – Freizeitsport und besonders die Organisation in Vereinen verliert mehr und mehr an Bedeutung. Lediglich kommerzialisierte Angebote wie der Besuch von Sportveranstaltungen oder die Mitgliedschaft in Fitnessstudios stoßen auf Interesse in der Bevölkerung.

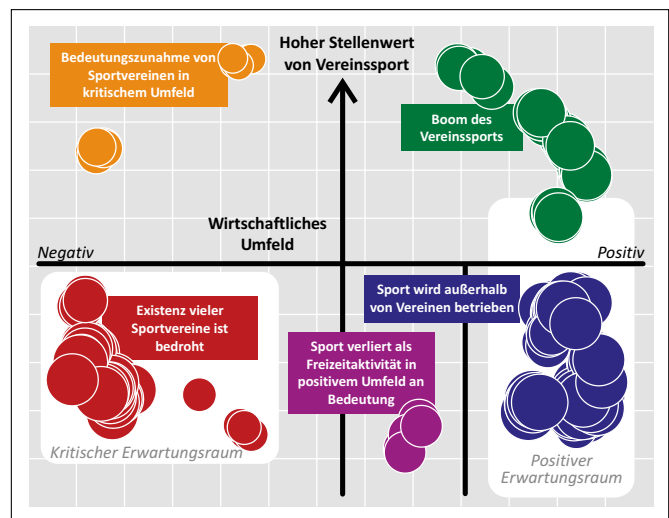


Bild 19: Umfeldszenarien – So könnten sich die Rahmenbedingungen für den Sport in Minden verändern

Das zweite Szenario heißt „Sport wird außerhalb von Vereinen betrieben“ und beschreibt ebenfalls ein positives wirtschaftliches Umfeld, wovon alle Bevölkerungsschichten und auch die öffentliche Hand profitieren. Hier sind die Menschen allerdings sehr gesundheits- und körperbewusst, wenden sich jedoch vom organisierten Vereinssport ab. Sie wollen ihre Individualität lieber selbstorganisiert ausleben und nutzen dazu die sehr gute Bewegungs-Infrastruktur in Minden.

Im dritten Szenario „Boom des Vereinssports“ sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ähnlich positiv wie in Szenario 2, doch die Vereine schaffen es gemeinsam mit der aktiven Kommunalpolitik, die Menschen für Vereinssport zu begeistern. Hier können die sportbegeisterten und gesundheitsbewussten Bürgerinnen und Bürger ihre individuellen Vorlieben vielfältig ausleben, denn das Angebot ist breit und die Bedingungen optimal. Durch das breite Engagement der Bevölkerung lässt sich der Bedarf an finanzieller und ehrenamtlicher Unterstützung leicht decken.

Im vierten Szenario „Bedeutungszunahme von Sportvereinen in kritischem Umfeld“ zeigt sich die Wirtschaftsentwicklung in der Breite kritischer. Als Folge daraus ist der Spielraum der öffentlichen Hand gering, und im Fokus stehen für die Politik dringendere Themen als die Sportentwicklung. An dieser Stelle springt der Vereinssport ein und stellt nicht nur ein vielfältiges und kostengünstiges Sportangebot bereit, was von der Bevölkerung intensiv und gerne genutzt wird. Die Sportvereine übernehmen auch insgesamt in der Bürgergesellschaft eine wichtige Rolle und sind mit Angeboten wie Kinderbetreuung, Fahrgemeinschaften und einer Vielzahl von ehrenamtlichen Helfern aus dem gesellschaftlichen Leben von Minden nicht mehr wegzudenken.

Das fünfte Szenario „Existenz der Sportvereine ist bedroht“ schließlich beschreibt ein wirtschaftlich und gesellschaftlich kritisches Umfeld, in welchem die Kommunalpolitik machtlos erscheint. Die Bevölkerung hat andere Sorgen als die körperliche

Fitness und zeigt wenig Interesse an aktivem Sport oder dem Engagement in Vereinen. Organisierter Sport gerät somit immer mehr unter Druck und droht, weitgehend aus dem Stadtbild zu verschwinden.

Um sich in dem Raum möglicher Zukunftsentwicklungen besser orientieren zu können, wurden die Umfeldszenarien im Anschluss nach Nähe zur Gegenwart, erwarteter und gewünschter Zukunft bewertet. So konnten besonders relevante Szenarien identifiziert werden, auf die sich die zukünftige Strategie fokussieren sollte, ohne die strategiekritischen Umfeldler aus dem Auge zu verlieren.

KOMMUNALSZENARIEN – WELCHE OPTIONEN HAT DIE STADT MINDEN?

Gestützt auf das Wissen über die möglichen Umfeldentwicklungen wurden in einem zweiten Modul denkbare, langfristige Alternativstrategien der Stadt Minden in den Bereichen Sportstättenplanung und Bewegungsgelegenheiten erarbeitet werden. Diese „internen Zukunftsentwürfe“ zeigen in sich konsistente Handlungsmöglichkeiten auf. Sie basieren auf der Betrachtung interner, steuerbarer Größen – man könnte auch sagen, auf der Diskussion strategischer Fragestellungen: Woran orientieren wir unsere Investitionen in Sportstätten? Wie sieht deren Betrieb aus – und wem gehört die Infrastruktur? Welche Sportförderpolitik wird betrieben? Wie wird der Sport in Stadtentwicklung und Jugendpolitik integriert? Wie wird die Zusammenarbeit von Vereinen, Schulen und Wirtschaft gestaltet? Welchen Beitrag kann und soll der Sport zum Image der Stadt leisten?

Auch bei den so entwickelten elf Kommunal-szenarien ging es zunächst darum, verschiedene Möglichkeiten aufzuzeigen. Für alle Beteiligten wurde dabei deutlich, dass Sportentwicklung keinesfalls „alternativlos“ ist, sondern man es mit einer Vielzahl von Möglichkeiten zu tun hat. Dabei reichte das Spektrum der Kommunal-szenarien von einer eher operativen „Notfall-Strategie“ und eine „aktive Sportgestaltung bei kritischer Ressourcenlage“ bis hin zu

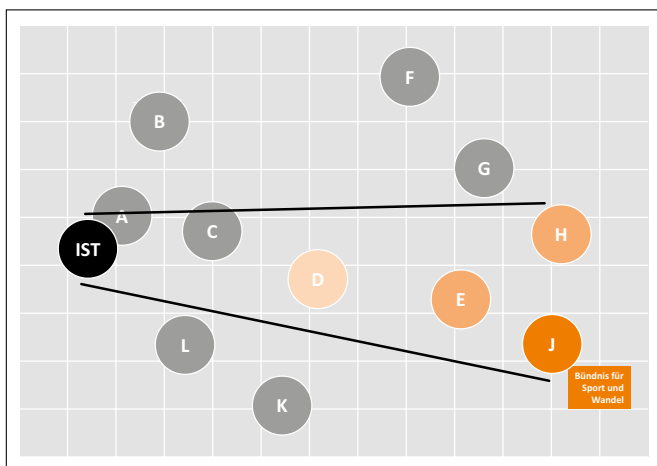


Bild 20: Kommunal-szenarien in einer Strategie-Landkarte – So könnten die Akteure in Minden (Stadt, Bürger, Vereine, Unternehmen) den Sport in Minden aktiv gestalten

einem „Bündnis für Sport“. Diskutiert wurden darüber hinaus auch Strategieansätze wie die „bewusste Kommerzialisierung“ oder die gezielte Verlagerung politischer Aktivitäten auf die Bürgerschaft. Wichtig war in diesem Prozessschritt, dass die verschiedenen Kommunal-szenarien zunächst alle gleichwertig entwickelt und diskutiert wurden. Auf diese Weise wurde es möglich, auch im Alltag eher konfliktäre Akteure in einen offenen und konstruktiven Dialog zu bringen. Unterstützt wurden diese Diskussionen durch den Aufbau einer Strategie-Landkarte, in der die Unterschiede der einzelnen Strategieansätze aufgezeigt werden. Zudem wurde ein Gegenwartspunkt verortet, welcher verdeutlichte, wie groß der Veränderungsbedarf der einzelnen Kommunal-szenarien vom aktuellen Ausgangspunkt gesehen aus war: Je weiter weg von der IST-Situation, desto stärkere Veränderungen wären notwendig. Diese Visualisierung möglicher Entwicklungspfade half bei der Diskussion von präferierten Kommunal-szenarien.

STRATEGISCHE STOSSRICHTUNG – WOHIN WIR WOLLEN, UND WIE WIR DORTHIN KOMMEN?

Zur Ableitung einer zukunftsrobusten strategischen Stoßrichtung wurden die erarbeiteten Strategieszenarien im Hinblick auf ihre Eignung für die denkbaren Umfeldler bewertet. Auf dieser Grundlage konnte eine robuste Ausrichtung abgeleitet werden, welche für die relevantesten Umfeldszenarien am Besten geeignet ist. Dabei zeichnete sich ab, dass die präferierten und für die erwartete Umfeldentwicklung passenden Kommunal-szenarien innerhalb eines Trichters lagen, der sich aus heutiger Sicht hin zu recht großen Veränderungen für die Kommune bewegte (siehe Bild 20). Innerhalb dieses Trichters wurde das recht weit vom Gegenwartspunkt entfernt liegende Kommunal-szenario „Bündnis für Sport und Wandel“ als Zielzustand identifiziert. Es bildete die Grundlage für ein Leitbild, welches durch fünf Kernsätze kompakt ausgedrückt wurde:

- **Sport ist Gesellschaft:** Sportpolitik wird nicht isoliert betrachtet, sondern im Kontext der gesellschaftlichen Entwicklung in Minden.
- **Sport ist (in) Bewegung:** Bei der Sportentwicklung geht es um Leistungs- und Breitensport, um traditionelle und neue Sportarten – und um Wandel.
- **Sport ist ein Standort-Plus:** Minden hat ein klares Sportprofil, dessen professionelle Vermarktung den Sport zu einem positiven Standortfaktor macht.
- **Sport braucht Perspektive:** Langfristige Erfolge stehen über kurzfristigen Kompromissen. Dies gilt für viele Bereiche und bedarf eines hohen Maßes an Professionalität.
- **Sport wird aktiv gestaltet:** Sportentwicklung erfolgt durch Vereinbarung transparenter Ziele im gesellschaftlichen Kontext, durch Operationalisierung im Rahmen der städtischen Sportpolitik sowie durch eigenverantwortliche Umsetzung Vieler im Alltag.

Zusätzlich wurde die Rolle der Stadt (Politik und Verwaltung) gegenüber verschiedenen Akteuren definiert. Dies beinhaltete die gemeinsame Sportentwicklung mit gesellschaftlichen Gruppen, die enge Verzahnung mit Wirtschaft und Unternehmen, die Förderung von Sportunterricht sowie die Begleitung des Wandlungsprozesses der Vereine. Insofern sollte der Sport niemals isoliert betrachtet werden, sondern immer im Kontext seiner gesellschaftlichen Verantwortung und mit der Prämisse nachhaltiger Entwicklung.

Das Szenarioteam in seiner interdisziplinären Zusammensetzung konnte sich in intensiven Diskussionen zudem auf prioritäre Maßnahmenfelder für die Umsetzung verständigen. Dazu zählten der Aufbau eines Zielsystems für die Sportförderung, eine Initiative „Schulen und Vereine“ sowie kommunale Gesundheits- und Bewegungserziehung. Bei den anschließenden Präsentationen der Ergebnisse vor dem Sportausschuss und weiteren politischen Gremien fanden die Empfehlungen des Szenarioteams breite Zustimmung.



Pfortmühle in Hameln

Anwendungsbeispiel 2: Szenario-Konferenz für den Landkreis Hameln-Pyrmont – Wie Szenarien Handlungsoptionen und Veränderungsbedarfe aufzeigen können

Der Landkreis Hameln-Pyrmont gehört mit einer Größe von 796 Quadratkilometern und einer Einwohnerzahl von rund 150 000 zu den dichter besiedelten Kreisen in Niedersachsen. Der Weserraum mit der Kreisstadt Hameln als Zentrum ist eine alte Kulturlandschaft: Weserrenaissance, historische Gärten, Sagen und Märchen, Schlösser und Burgen, machen den Landkreis zum beliebten Kur- und Ausflugsziel, aber auch zum lebenswerten Wohnraum. Der Landkreis hat mit vielen Herausforderungen wie dem Bevölkerungsrückgang in den ländlichen Gebieten oder der geplanten Stromtrasse „Südlink“ zu kämpfen und will sich bewusst proaktiv und strategisch klug aufstellen.

Auf der Suche nach einem systematischen und gleichzeitig pragmatischen Vorgehen für die Entwicklung eines visionären Leitbildes für die Kreisverwaltung, fiel die Wahl auf den szenario-basierten Ansatz. Dabei wurden direkt Lenkungs- beziehungs-

weise Kommunalszenarien entwickelt, aus denen nach dem Abgleich mit ausgewählten Umfeldtrends die strategische Stoßrichtung abgeleitet wurde (siehe Teil IV, Bild 15, Anwendungsform 3). Großer Vorteil aus Sicht der Entscheider ist zum einen der sehr systematische Prozess, welcher größtmögliche Transparenz bietet – zum anderen die Erarbeitung und Verdichtung der Inhalte in Gruppenworkshops, was es ermöglicht, einen größeren Personenkreis in die Leitbildentwicklung zu integrieren. Diese Besonderheiten der Methodik und besonders die Möglichkeit, die gesamte Leitungsebene der Kreisverwaltung mit ihren rund 40 Mitarbeitern einbeziehen zu können, erwiesen sich im gesamten Prozess, der sich über mehrere Monate erstreckte, als wertvolle Elemente.





Nach der Abfrage von Erfolgsfaktoren für die Arbeit der Mitarbeiter der Kreisverwaltung Hameln-Pyrmont wurde eine zwei-

tägige Zielklausur in Form einer Szenario-Konferenz⁷ abgehalten. Dabei wurden am ersten Tag die für die Zukunft wesentlichen Erfolgsfaktoren identifiziert (siehe Bild 21, links). Anschließend gingen die Teilnehmer in moderierte Kleingruppen, in denen für die einzelnen Erfolgsfaktoren unterschiedliche Handlungsoptionen für die Zukunft erarbeitet wurden. Diese zukunfts offene Diskussion lieferte kreativen Input ohne Denkgrenzen und bildete die Grundlage für den Leitbild- und Strategieprozess.

Am zweiten Tag der Szenario-Konferenz ging es darum, durch die einzelnen Handlungsoptionen zu alternativen Strategiekonzepten für den Landkreis und die Kreisverwaltung zu verknüpfen, um so den eigenen Möglichkeitsraum aufzuzeigen. Für diesen Arbeitsschritt, der für die folgende Auswahl eines Leit- und Zielbildes wesentlich ist, durchlief die Großgruppe einen „Round-Table“-Prozess. Dabei baute jede Arbeitsgruppe ihre Diskussionen auf den dokumentierten Erkenntnissen der vorherigen Gruppe auf und erweiterte so das Verständnis der alternativen Strategieansätze. Durch die rotierenden Arbeitsgruppen und die differenzierte Fragestellung in jeder Round-Table-Phase (siehe Bild 21) konnten sich die Teilnehmenden ein klares Bild aller Zukunftsoptionen machen.

Zum Abschluss der Szenario-Konferenz wurde allen anwesenden Mitarbeitern die Frage gestellt, welches der Zukunftsbilder sie sich wünschen würden. Die Bewertung war sehr deutlich und zeigte auf, dass die gesamte Kreisverwaltung sich eine deutliche Veränderung wünschte. Auf der Strategie-Landkarte zeigte sich dabei, wie weit entfernt vom ebenfalls verorteten Gegenwartspunkt der Wunschraum liegt. Die angestrebten Veränderungen sind demnach weitreichend und werden den Konsens und das Engagement aller Beteiligten erfordern. Als Aufgabe für den weiteren Prozess wurde definiert, diese gewünschte Veränderung zu detaillieren und dezernatsübergreifend abzugleichen. So wurde im weiteren Prozess eine strategische Stoßrichtung abgeleitet und zu einem einheitlichen Leitbild für die Kreisverwaltung Hameln-Pyrmont zusammengefasst.

Diese Aufgaben sind im Folgenden intensiv in einer mehrstufigen Projektarchitektur bearbeitet worden. Da nicht alle Arbeitsschritte effizient im großen Kreis bearbeitet werden konnten, hat sich ein kleineres Kernteam formiert, welches inhaltlich vorgearbeitet hat. Die große Runde, welche an der Zielklausur teilgenommen hatte, wurde sowohl im Vorfeld als auch während des Prozesses über die einzelnen Schritte auf dem Laufenden gehalten und traf sich später wieder, um die Vorarbeiten des Kernteams zu überprüfen. Zwischenzeitlich wurden die einzelnen Dezernate eingebunden, indem sie selbstorganisiert ihre Präferenzen diskutieren und spezifizieren sollten. Diese Ergebnisse wurden

	TAG 1	TAG 2
9:00	Einführung in Ziele und Methodik	Präsentation Umfeldtrends
10:00	Festlegung der Erfolgsfaktoren	 Round Table 1: Strategiepfad finden (Morphologie)
11:00	Entwicklung von Handlungsoptionen für einzelne Erfolgsfaktoren	 Round Table 2: Strategiepfad prüfen und ergänzen
12:00		 Round Table 3: Titel und kurze Beschreibung finden
13:00		
14:00	Entwicklung von Handlungsoptionen (Fortsetzung)	 Round Table 4: Strategie mit Trends abgleichen
15:00		Präsentation und Verabschiedung der Strategieoptionen
16:00		
17:00	Präsentation und Verabschiedung der Handlungsoptionen	Bewertung der Strategieoptionen und Strategiefindung
18:00		

= Kleingruppen
 = Round-Table-Gruppen

Bild 21: Vorgehen bei der Szenario-Konferenz

wiederum vom Kernteam gesammelt und in die Vorarbeiten integriert. Durch diesen mehrstufigen Ablauf konnte sichergestellt werden, dass jede einzelne Stimme gehört wurde, die arbeitsintensiven Schritte jedoch effizient in kleinerer Runde abgearbeitet werden konnten.

Wie gut dieses Vorgehen funktioniert hat, zeigte sich in den Diskussionen eines Transfer-Workshops. Dabei wurden in einem konstruktiven Dialog Feinheiten des Leitbildes umformuliert, so dass es nun ein gemeinsames Zielbild für die gesamte Kreisverwaltung Hameln-Pyrmont gibt. Die Herausforderung für Folgephase war es, dieses Leitbild mit Leben zu füllen und konkrete Maßnahmen zu seiner Umsetzung zu entwickeln. Durch die lebhaften Diskussionen und die Steuerung in einem systematischen, aber gruppenspezifischen Prozess konnten die vielfältigen Perspektiven integriert und zu einem gemeinsamen Konsens geführt werden. Der Erfolg zeigt sich in der breiten Wahrnehmung der Gruppe: Zukunft ist gestaltbar!

⁷ Szenario-Konferenz™ ist eine Marke der ScMI Scenario Management international AG, Paderborn.



Anwendungsbeispiel 3: Wie Bosch Smart City-Szenarien entwickelt

Urbanisierung – gemeint als Verstädterung beziehungsweise Ausbreitung städtischer Lebensformen – zählt zu den zentralen Megatrends des 21. Jahrhunderts. Im Jahr 2008 lebten weltweit erstmals mehr Menschen in Städten als auf dem Land. Der Bevölkerungsfonds der Vereinten Nationen rechnet mit fünf Milliarden Städtern im Jahr 2030. Für Bosch als weltweit führendem Technologiekonzern stellte sich die Frage nach den Auswirkungen dieser Entwicklung auf das Geschäftsumfeld.

Bei dieser Analyse spielt der Begriff „Smart City“ eine wichtige Rolle – auch wenn es derzeit keine eindeutige Begriffsdefinition gibt. Gemeinsam ist den meisten Definitionen ihr Fokus auf Technologie, was einerseits eine aktive Rolle von Bosch in diesem Feld nahelegt, andererseits aber auch die Gefahr beinhaltet, sich bei der Betrachtung der zukünftigen Entwicklung auf technische Fragen zu verengen. Daher wurde im Rahmen der strategischen Planung ein breiterer Ansatz gesucht, mit dem die Entwicklung städtischer Räume gesamthaft betrachtet werden konnte. Als Werkzeug für diese Vorausschau wurde der Ansatz des Szenario-Management gewählt. Konkret wurden verschiedene Smart-City-Szenarien durchdacht und entsprechende Konsequenzen besprochen.

Erarbeitet wurden die Smart-City-Szenarien durch ein internationales, interdisziplinäres Szenarioteam mit Vertretern aus Stadtverwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft.

Basierend auf dem in Bild 22 dargestellten Systembild wurden Einflussfaktoren beschrieben, vernetzt und zu Schlüsselfaktoren verdichtet. Deren alternative Projektionen lieferten die Grundlage für sechs Szenarien:⁸

- Im Szenario 1 (**Basic City**) überträgt sich die Stagnation der digitalen Transformation auch auf Smart-City-Aktivitäten.
- Im Szenario 2 (**City loses Ground**) kommt es zu einer verstärkten Substitution klassischer öffentlicher Aktivitäten durch digitale Services.

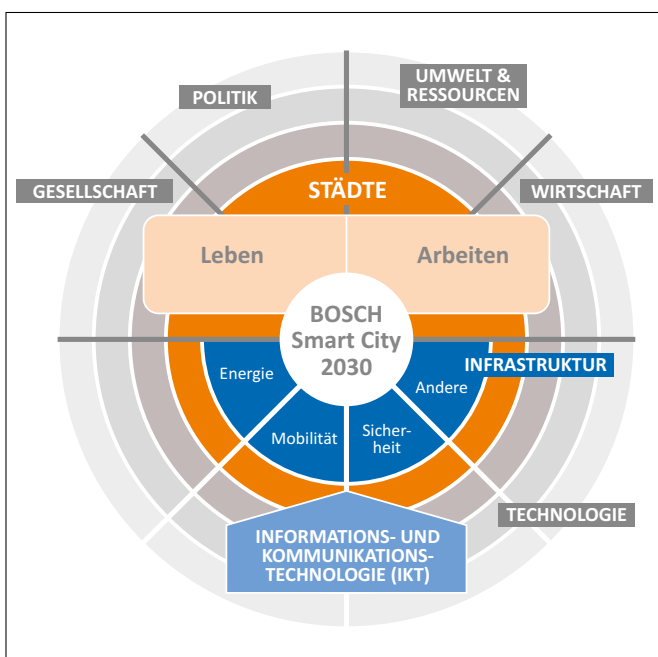


Bild 22: Systembild

⁸ Nähere Informationen zu den Inhalten der Smart-City-Szenarien: Andrea Braeuning, Bosch Corporate Strategy, andrea.braeuning@de.bosch.com

- Im Szenario 3 (**Global Player's City**) übernehmen Privatunternehmen in starkem Umfang öffentliche Aufgaben und schaffen neue Ökosysteme.
- Im Szenario 4 (**City as Business Partner**) entwickeln Städte neue Ökosysteme und prägen so das Smart-City-Geschäft.
- Im Szenario 5 (**Participative City**) schafft die Zivilgesellschaft gemeinsam mit den Städten neue Ökosysteme.
- Im Szenario 6 (**Smart City-Regions**) wird der politische Rahmen mehr und mehr durch regionale Verwaltungen gestaltet.

Eine Orientierung über den Möglichkeitsraum gibt die in Bild 23 dargestellte „Landkarte der Zukunft“. Sie zeigt beispielhaft eine Möglichkeit auf, wie sich die sechs Szenarien anhand von zwei Dimensionen (Achsen) voneinander unterschieden werden können. Zum einen treibt das Verhältnis von Staat und Unternehmen (y-Achse) die Entwicklung – verbunden mit Fragen nach Regulierung, Daseinsvorsorge und Hoheit über Daten. Zum anderen spielen die relative Bedeutung und Spielräume der Städte im globalen Umfeld (x-Achse) eine entscheidende Rolle.

Im Rahmen des Projektes wurden die sechs Szenarien ausführlich beschrieben. Dabei standen neben den Rahmenbedingungen aus Wirtschaft, Gesellschaft und Politik auch die Entwicklung der Infrastrukturfelder Energie, Mobilität und Sicherheit sowie die Ausprägungen spezifischer Smart-City-Systeme im Vordergrund.

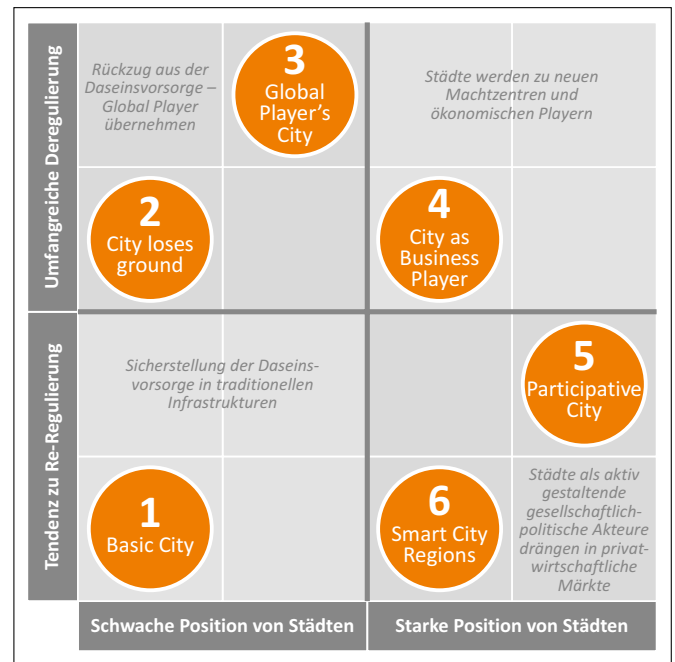


Bild 23: Sechs Szenarien in der Landkarte der Zukunft

Kommunen können ihre bestehenden Strategien an den vorliegenden Szenarien spiegeln und überprüfen oder auf den übergreifenden Szenarien eigene, spezifische Szenarien aufsetzen.

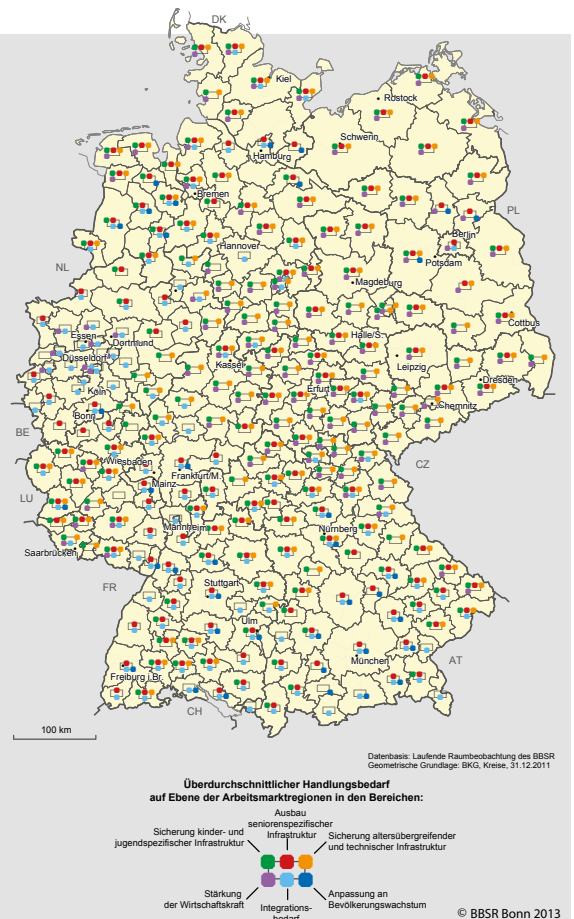
Handlungsbedarf in vom demografischen Wandel besonders betroffenen Regionen

Die Arbeitsgruppe „Regionen im demografischen Wandel stärken“, die im Rahmen des Dialogprozesses zur Demografiestrategie der Bundesregierung eingesetzt wurde, hat eine Methodik entwickelt, mit der sich in den Regionen Ausmaß und Umfang ihrer Betroffenheit vom demografischen Wandel darstellen lassen.

Immer mehr ländliche und städtische Regionen sehen sich mit einer abnehmenden Bevölkerungszahl und einer voranschreitenden Alterung der Bevölkerung konfrontiert. Zusätzlich führt die zunehmende Internationalisierung häufig zu einem steigenden Bedarf an Integrationsleistungen. Aktuell entsteht durch die Unterbringung von Flüchtlingen und absehbar durch die Bleibeperspektive vieler Menschen hier ein besonderer Handlungsbedarf. Diese Entwicklungen verlaufen räumlich und in den Handlungsfeldern sehr unterschiedlich.

Die Karte illustriert, in welchen sechs Bereichen der Handlungsbedarf einer Region überdurchschnittlich groß ist. Betrachtet werden der Handlungsbedarf bei der Sicherung kinder- und jugendspezifischer Infrastruktur, beim Ausbau seniorenspezifischer Infrastruktur, bei der Sicherung altersübergreifender und technischer Infrastruktur, bei der Stärkung der Wirtschaftskraft, beim Integrationsbedarf sowie bei der Anpassung an Bevölkerungswachstum.

http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Betroffene_Regionen.html





Anwendungsbeispiel 4: „Werkstatt“ Praxis – wie Genossenschaften Infrastruktur schaffen

Durch die Urbanisierung stehen ländliche Regionen vor der Herausforderung, attraktive Lebens- und Arbeitsbedingungen zu schaffen. Diese, teilweise tiefgreifenden, Umwälzungen sind mit Unsicherheit im politischen Entscheidungsprozess, aber auch mit Unsicherheit hinsichtlich der richtigen Form der Umsetzung von Entscheidungen verbunden. Investitionen die Richtung gebende Funktion haben sollen, weil sie für Jahre oder Jahrzehnte Entwicklungspfade vorzeichnen können, sind oft Anlass lange währender politischer Diskussionen vor Ort. Nicht selten werden die Planungsprozesse und Verfahren durch die widerstreitenden Betroffeneninteressen so in die Länge gezogen, dass eine notwendige Entscheidung unterbleibt oder nicht mehr zur Bedarfslage passt, aus der heraus sie einst beschlossen wurde. Neben dem vorgestellten Instrument der Szenariotechnik für die Strukturierung des Diskussionsprozesses und zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen ist deshalb die Verfügbarkeit von Instrumenten zur Umsetzung von Maßnahmen von Bedeutung. Gerade wenn es um Maßnahmen geht, die die Anliegen der Bürger direkt betreffen und deshalb im Konsens der Beteiligten (in der örtlichen Gemeinschaft) gehandhabt werden sollten, sind die Bürger einbeziehende Instrumente von hohem Wert.

Dafür bieten sich Genossenschaften in besonderem Maße an. Sie sind in der Lage, zukünftige Unsicherheiten zu reduzieren, die auf dem Weg eines bestimmten Szenariokorridors auftreten können. Sie sind geeignet, durch die Besonderheiten ihrer Organisationsprinzipien (siehe Kasten) kurzfristig auf örtliche, regio-

nale und inhaltliche Betroffenheiten einzugehen. Ein besonderer Vorteil ist, dass sie auch geeignet sind, im Kontext enger finanzieller Spielräume wirksam zu sein.

Die Finanzlage der Städten und Kommunen ist nach wie vor angespannt. Eine sogenannte freie Spitze existiert nur noch bei wenigen Kommunen. Um die jährlichen Belastungen für den Bau und Betrieb von kommunalen Einrichtungen besser tragen zu können, sind in den vergangenen Jahren vermehrt auch PPP's (Public Private Partnership) geprüft und gewählt worden.

Die Anwendung der Doppik und der Kosten-Leistungsrechnung zeigt sehr deutlich in welchem Maße Kommunen sich durch dieses Organisationsmodell mit Blick auf die Zukunft binden.

Genau an dieser Stelle gewinnt aber seit Jahren zunehmend eine Rechtsform an Bedeutung, die auch eine andere Lösung der Finanzierung zulässt; die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (eG). Warum sollen nicht die Bürger, die die Einrichtung nutzen, diese auch gemeinsam finanzieren. Von der Kostenstruktur muss keine so hohe Rendite wie bei einem gewerblichen Investor erwirtschaftet werden. Die Rendite der Genossenschaft ist der Förderzweck, die Mitglieder fördern sich durch das gemeinsame Vorgehen und den Zusammenschluss gegenseitig – oder wie Raiffeisen es ausgedrückt hat „Was einer allein nicht vermag, das vermögen viele zu schaffen.“ Im vorliegenden Fall schließen sich die Bürger zusammen, um einen bestimmten Teil ihrer Infrastruktur zu erhalten und gemeinsam zu betreiben, d.h. sie setzen sich direkt für Ihr Lebensumfeld ein, die Rendite ist der Erhalt der Infrastruktur.

GENOSSENSCHAFTEN KURZ ERKLÄRT

Die genossenschaftliche Rechtsform zeichnet sich durch ihre einfachen internen Strukturen aus. Die Einlage (Stammkapital) der Mitglieder wird aus den Genossenschaftsanteilen, die jeder zeichnet, gebildet, deren Höhe in der Satzung (Gesellschaftervertrag) festgelegt ist und zwischen beispielsweise 50 Euro, aber auch einigen tausend Euro sich bewegen kann. Die Haftung seitens des Mitglieds beschränkt sich auf diese Einlage. In der Regel hat jedes Genossenschaftsmitglied eine Stimme in der Mitgliederversammlung ungeachtet der Anteile, die es zeichnet. Die Genossenschaft wird von einem Vorstand beziehungsweise einer Geschäftsführung operativ geleitet, die darüber wacht der Aufsichtsrat und letztlich die Mitgliederversammlung, alle Positionen werden durch Mitglieder besetzt, außer wenn man zum Beispiel eine Geschäfts-

führung beziehungsweise entsprechende Mitarbeiter einstellt (wie bei anderen Unternehmen auch). Mitglieder können natürliche und juristische Personen sein. Für die Gründung müssen mindestens drei Personen vorhanden sein, bei einer guten Vorbereitung dauert die Gründung eine knappe Stunde, nach der die Genossenschaft grundsätzlich handlungsfähig ist. Für das Gründungsgutachten und die Eintragung in das Genossenschaftsregister sollte man insbesondere im Hinblick auf das Gericht nochmals bis zu vier Wochen einplanen. Die Mitgliederliste wird bei der Genossenschaft geführt, das heißt, bei Ein- oder Austritten sind keine Eintragungen im Genossenschaftsregister notwendig, hier entfallen also aufgrund der Rechtsform eine Menge Verwaltungsaufwand und damit verbundenen Kosten.

An der Stelle muss man nun unterscheiden, handelt es sich um einen Teil der Infrastruktur, den die Kommune zwingend zu gewährleisten hat und der unter Umständen von einer Genossenschaft als „Dienstleister“ erbracht wird oder handelt es sich um eine mehr oder minder bisher freiwillige Leistung der Kommune, die nunmehr eingestellt werden soll und für die sich Bürger zum Erhalt derselben zusammenschließen. Im ersten Fall der pflichtigen Aufgabenerfüllung wird ein Zuschuss seitens der Kommune in Betracht kommen, im zweiten Fall der freiwilligen Erledigung muss der Betrieb der Infrastruktur gänzlich aus eigener Kraft laufen. Zwar ist bei Genossenschaften dieser Art von einem nicht zu unterschätzenden Anteil der ehrenamtlichen Arbeit auszugehen, jedoch muss grundsätzlich eine solche Genossenschaft wirtschaftlich arbeiten, also ohne dauerhafte Verluste.

Das hat zur Folge, dass oftmals das Geschäftsmodell eine Diversifikation dergestalt erfährt, dass nicht nur die jeweilige Aufgabe der Infrastrukturgestaltung übernommen wird, sondern auch der eigentliche Geschäftszweck erweitert wird, bis dieser die Wirtschaftlichkeit gewährleistet.

Auch eine kommunale Einrichtung kann als Unternehmen durch die Beteiligung der Bevölkerung als Unternehmen in der Rechtsform der eG geführt werden. Am Beispiel eines kommunalen Kindergartens soll dies veranschaulicht werden. Der fiktive kommunale Kindergarten muss zum Teil neu errichtet werden, perspektivisch wird seitens der Kommune überlegt, ob der Betrieb als Ganzes vergeben werden soll, um die Personalkosten zu begrenzen.

Natürlich können Kinder mangels Geschäftsfähigkeit nicht Mitglied einer Genossenschaft werden, wohl aber deren Eltern. Auch die Gemeinde kann sich beteiligen, eventuell auch weitere örtliche Einrichtungen, wie Banken und die Firmen vor Ort, um ihren Mitarbeitern auch in Zusammenarbeit mit der Kommune und der Bevölkerung einen Art „Betriebskindergarten“ zu bieten.

Wichtig sind eine zweckorientierte Satzung und ein Businessplan für die zu gründende Genossenschaft. Der jeweils örtlich zuständige Genossenschaftsverband leistet hierbei Hilfe. Die Einlagen der Genossen können für die bauliche Erweiterung und den laufenden Betrieb verwendet werden. Auch ein Kredit kommt in Frage, für die Rückzahlung der Investitionskosten und des laufenden Betriebs kommen (staatliche oder private) Zuschüsse, Beiträge der Unternehmen für den Betriebskindergarten, Kindergartenbeiträge seitens der Kommune und der Eltern hauptsächlich in Betracht. Falls noch Finanzmittel fehlen sollten, bietet die Organisationsform der Genossenschaft auch das Instrument der Umlage.

Neben der Gewährleistung von Sachverstand im Vorstand und Aufsichtsrat (für die Vertretung nach aussen und die Geschäftsführung nach innen) erscheint es nach bisherigen Erfahrungen günstig, wenn Multiplikatoren beziehungsweise Personen, die in der Öffentlichkeit eine gewisse Anerkennung besitzen, für die Besetzung der Gremien gefunden werden.

In der Praxis existieren viele Beispiele, bei denen eine Genossenschaft die Funktion des gestaltenden Rahmens übernommen hat:

Das niedersächsische Resse



„Badenixe“ – Christel-Lechner-Ausstellung im Nörten-Hardenberger Schlosspark



Rathaus Seesen mit Figuren von Max und Moritz



Erbach im Odenwald

1 HALLENSCHWIMMBAD NÖRTEN-HARDENBERG

Nachdem der örtliche Gemeinderat beschlossen hatte, das defizitäre Hallenbad in Nörten-Hardenberg zu schließen, ging eine Welle der Empörung durch den Ort. Was der Förderverein für das Hallenbad nicht leisten konnte, wurde letztlich durch die Gründung einer Genossenschaft etwas über ein Jahr später umgesetzt. Der Betrieb des Hallenbades wurde von der Genossenschaft übernommen. Dadurch könnten die kommunalen Zuschüsse erheblich reduziert werden und das Sport- und Freizeitangebot der Stadt Nörten-Hardenberg konnte aufrechterhalten werden.

2 INFRASTRUKTUR FÜR RESSE EG

Nachdem zunehmend diverse Einrichtungen in Resse Gefahr gelaufen sind zu schließen, wie die ärztliche Grundversorgung und auch die Tage des kleinen Lebensmittelmarkts gezählt waren, haben sich die Bürger von Resse zunächst entschlossen einen Verein „Bürger für Resse e.V.“ zu gründen. Doch schnell stieß der Verein an seine organisatorischen und vor allem an seine finanziellen Grenzen. Konnte der Verein das Ärztehaus noch gestalten und realisieren, waren spätestens mit dem Lebensmittelmarkt Grenzen gesetzt. Es musste mehr Sicherheit für die Mitglieder im Hinblick auf die Haftung und mehr Kapital für Investitionen gesichert werden. Schnell war die Idee der Genossenschaft geboren. Mit der Hilfe der Genossenschaft konnte ein neuer Supermarkt gebaut und betrieben werden. Mittlerweile steht schon das nächste Projekt, eine Anlage für altengerechtes Wohnen, vor der Tür.

3 STADTMARKETING SEESEN

Auch das Image einer Stadt lässt sich mit einer Genossenschaft aufwerten. Um den Lebenswert der Stadt Seesen zu erhöhen und langfristig abzusichern haben sich Betriebe, Handwerker, Unternehmen und Privatleute in der Genossenschaft „Stadtmarketing Seesen eG“ zusammengeschlossen. In den verschiedenen Beiräte werde die einzelnen Idee vorgestellt und bewertet, allesamt haben sie das Ziel die Stadt Seesen wirtschaftlich und kulturell weiter zu entwickeln. Die Dividende für alle beteiligten ist dabei die steigende Lebensqualität in Seesen und die Belebung der regionalen Wirtschaft.

4 EGO KINDERGARTEN

Im Hinblick auf den eingangs beschriebenen Kindergarten kann man sich eine praktische Umsetzung bei der Energiegenossenschaft Odenwald in Erbach in Südhessen ansehen. Diese Energiegenossenschaft kümmert sich mittlerweile nicht mehr nur um das Themenfeld der Energie, sondern versucht insgesamt die regionale Infrastruktur voranzubringen. Unter anderem ist dabei der Gedanke entstanden, für Kindergärten die Gebäude inklusive einem Energiesystem zu entwickeln und zu betreiben.

Den Ideen für eine genossenschaftliche Lösung der örtlichen Infrastruktur sind keine Grenzen gesetzt, wie die Beispiele aus dem Gründungsbereich der letzten Jahre belegen. So wurden Dorfgemeinschaftshäuser, Kinos, generationenübergreifendes Wohnen, ein Bahnhof, eine ganze Bahnlinie, Kultureinrichtungen wie Theater usw. alles wieder durch Genossenschaften zu neuem Leben erweckt.

Vertiefende Informationen

LÄNDLICHE RÄUME – STUDIENBERICHT

Der beschriebene Szenarioprozess inklusive der sechs Szenarien wurde von der ScMI AG in einem Studienbericht veröffentlicht, der über die Webadresse (<http://www.scmi.de/de/zukunft-laendliche-raeume>) heruntergeladen werden kann.



ANSPRECHPARTNER

Dr. Alexander Fink

Vorstand

ScMI Scenario Management International AG

Klingenderstraße 10-14; D-33100 Paderborn

Telefon: 05251-150-572, Fax: 05251-150-579

E-Mail: fink@scmi.de, Website: www.scmi.de

Thomas Berg

Genossenschaftsverband e.V.

Verwaltungssitz Neu-Isenburg

Leiter Gründungszentrum „Neue Genossenschaften“ /

Leiter Kompetenzzentrum „Energie, Immobilien,

Versorgung, Obst & Gemüse, Winzergenossenschaften“

Wilhelm-Haas-Platz, 63263 Neu-Isenburg

Telefon: 069-6978-3251, Fax: 069 6978-3123

E-Mail: thomas.berg@genossenschaftsverband.de

Philipp Koch

Stadt Minden

Leiter des Mindener Museums

Ritterstraße 23-33, 32423 Minden

Telefon: 0571 9724016, Fax: 0571 9724040

E-Mail: p.koch@minden.de

Bisher in dieser Reihe erschienen

No. 133	Starkregen und Hitzewellen: Die Stadt im Klimawandel fordert die kommunale Wasserwirtschaft heraus	11-12/2015
No. 132	Gemeinden mit Aussicht	6/2015
No. 131	Mit starken Kommunen die Energiewende zum Erfolg führen!	5/2015
No. 130	Kommunen entlasten, Reformen umsetzen, Infrastruktur-offensive starten – Bilanz 2014 und Ausblick 2015 der deutschen Städte und Gemeinden	1-2/2015
No. 129	Kommunale Impulse generationenübergreifender Arbeit – Hintergründe und Einblicke aus dem Aktionsprogramm Mehrgenerationenhäuser	12/2014
No. 128	Erlass der Grundsteuer nach § 33 GrStG	10/2014
No. 127	Städte und Gemeinden bringen Bürger in Bewegung – Bewegungsparcours im öffentlichen Raum	9/2014
No. 126	Windenergieanlagen auf kommunalem Boden – zwischen Ausschreibung und Vergaberechtsfreiheit	9/2014
No. 125	Auslaufende Konzessionsverträge – Ein Leitfaden für die kommunale Praxis – 2. Auflage	7-8/2014
No. 124	Förderung des Radverkehrs in Städten und Gemeinden	6/2014
No. 123	Bevölkerungsschutz in Städten und Gemeinden	6/2014
No. 122	Kommunale Europaarbeit – Strukturen und Arbeitsformen	4/2014
No. 121	Mit Reformen vom Vater Staat zum Bürgerstaat – Bilanz 2013 und Ausblick 2014 der deutschen Städte und Gemeinden	1-2/2014
No. 120	Windenergieanlagen – Strategien zur kommunalen Steuerung und Wertschöpfung – Beispielfälle für die kommunale Praxis	10/2013
No. 119	Konzessionsverträge und Konzessionsabgaben Hinweise für die kommunale Praxis – 3. Auflage	7-8/2013
No. 118	Wirtschaftsförderung – Aufgaben, Organisation und Schwerpunkte der kommunalen Wirtschaftsförderung	7-8/2013
No. 117	Bürgerbeteiligung bei kommunalen Vorhaben und in der Stadtentwicklung	6/2013
No. 116	Städte und Gemeinden gestalten den demografischen Wandel NUR ONLINE VERFÜGBAR	6/2013
No. 115	Besuchersicherheit: Veranstaltungen zeitgemäß umsetzen – Herausforderungen für kleine und mittlere Kommunen	6/2013
No. 114	Strategie: Erneuerbar! – Handlungsleitfaden für Kommunen zur Optimierung der Wertschöpfung aus Erneuerbaren Energien	4/2013