

SZENARIOWORKSHOP



Zusammen mit
DER BÜRGERSCHAFT
PLAUSIBLE
ZUKUNFTSBILDER
ENTWICKELN
→ ENTWICKLUNGSPFADE



Dauer:
6-8 STUNDEN



15-45
PERSONEN
OPTIMAL



1-3
TAGESSÄTZE;
PREIS NACH
QUALIFIKATION DES
MODERIERENDEN



1.



VORBESPRECHUNG

4



NACHBEREITUNG

2.



PLANUNG

5



MANÖVER-

KRITIK

3.



DURCHFÜHRUNG

Szenarioworkshop

1. Ziele und Voraussetzungen

Städte und Gemeinden haben in Deutschland gemäß Art. 28 Abs. 2 Grundgesetz das garantierte Recht auf kommunale Selbstverwaltung. Sie können daher ihre eigenen Angelegenheiten im Rahmen der Gesetze selbst und eigenverantwortlich regeln und entscheiden. Dafür werden von den Bürgern Gemeindevertretungen und Bürgermeister gewählt. Auf dieser kommunalpolitischen Ebene ist es relativ einfach möglich, die Bürger an einzelnen lokalpolitischen Willensbildungs-, Planungs-, und Entscheidungsprozessen teilhaben zu lassen¹.

Eine Möglichkeit zu einer solchen Bürgerbeteiligung ist in der partizipativen Erarbeitung von Szenarien zu finden. Der Begriff »Szenario« ist nicht einheitlich gefasst. Grundlegende Definitionen, Prinzipien und Charakteristika unterscheiden sich je nach Autor und Veröffentlichung². Übereinstimmend werden Szenarien ganz grundsätzlich als mögliche Zukunftsbilder aufgefasst, die auf einer schlüssigen Kombination denkbarer Entwicklungsannahmen beruhen. Statt die Zukunft möglichst deterministisch vorherzusagen, werden mehrere plausible Zukunftsbilder erarbeitet, anhand derer erwartbare Entwicklungspfade erkennbar werden.

Das Entwickeln solcher Szenarien wurde für die strategische Planung³ von Unternehmen entwickelt und kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen⁴. Für die Bürgerbeteiligung im kommunalen Raum⁵ kann der Grundsatz, die partizipative

1 Vgl.: Arbter 2012; Bertelsmann Stiftung 2013; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2003; Kanton Basel Stadt, Arbeitsgemeinschaft Mitwirkung 2010; Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin 2011.

2 Vgl.: Fink/Schlake/Siebe 2001; Gausemeier 1995; Knauer 1978; Malaska 1985; Minx 2000; Missler-Behr 1993; v. Reibnitz 1992; Segner 1976; Wilms 2006.

3 Vgl.: Geschka/Winckler 1989; Geschka/Hammer 1983; Graf/Klein 2003; Gausemeier/Plass/Wenzelmann 2009; Pillkahn 2007.;

4 Vgl.: Wilms, F. E. P. 2006.

5 Vgl.: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) 1989; Arras 1987.

Entwicklung von Szenarien durch Laien in der Form eines Szenarioworkshops ist gut möglich, gelten.

Mit einem Szenarioworkshop kann die partizipative Erarbeitung von Szenarien auch mit Laien durchgeführt werden, wenn die Teilnehmer durch die auftraggebende Institution bewusst ausgewählt werden und heterogen genug sind. Dieser eintägige Workshop bietet interessierten Bürgern die Gelegenheit, Meinungen über die Weiterentwicklung einer Thematik auszutauschen, dabei eigene und fremde Erfahrungen einzubringen, Vorschläge und Bedenken zu äußern sowie in angenehm gestalteter Atmosphäre ohne Fachreferate oder Vorträge alternative Zukunftsbilder zu entwickeln.

Insbesondere in der Lokalpolitik ist ein solcher Szenarioworkshop eine sinnvolle, ergebnisoffene und partizipative Methode. Mit ihr werden relevante Akteure zu einer bestimmten Thematik (z. B. Verkehrskonzepte, Siedlungspolitik oder Ausgestaltung der Fußgängerzone) von Anfang an in die Ideenentwicklung, in die dazugehörigen Planungsprozesse sowie in die Entscheidungsfindung mit einbezogen.

Üblicherweise umfasst der Kreis der durch einen Projektauftrag ausgewählten Teilnehmer eines Szenarioworkshops bedeutsame politische Entscheider (z. B. Bürgermeister, Gemeinderäte, Parteien- und Verbandsvertreter ...), falls nötig Interessenvertreter und spezielle Fachexperten sowie Betroffene bzw. interessierte Bürger aus der Gemeinde. Ein Szenarioworkshop eignet sich besonders gut für mittelgroße Gruppen von ca. 25 bis 35 Teilnehmer. Er ist aber auch mit größeren Gruppen bis zu ca. 150 bis 250 Teilnehmer durchführbar, wobei dann die einzelnen Arbeitsschritte in Kleingruppen und Foren stattfinden und jede Kleingruppe idealerweise einen Moderator zugewiesen bekommt.

2. Organisation und Ablauf

Ein Szenarioworkshop kann in ca. 8 Stunden (mit mehreren Pausen) durchgeführt werden. Die dazu nötige Zeit für Vor- und Nacharbeit beträgt ca. 4,5 Stunden (siehe Abb. 1)

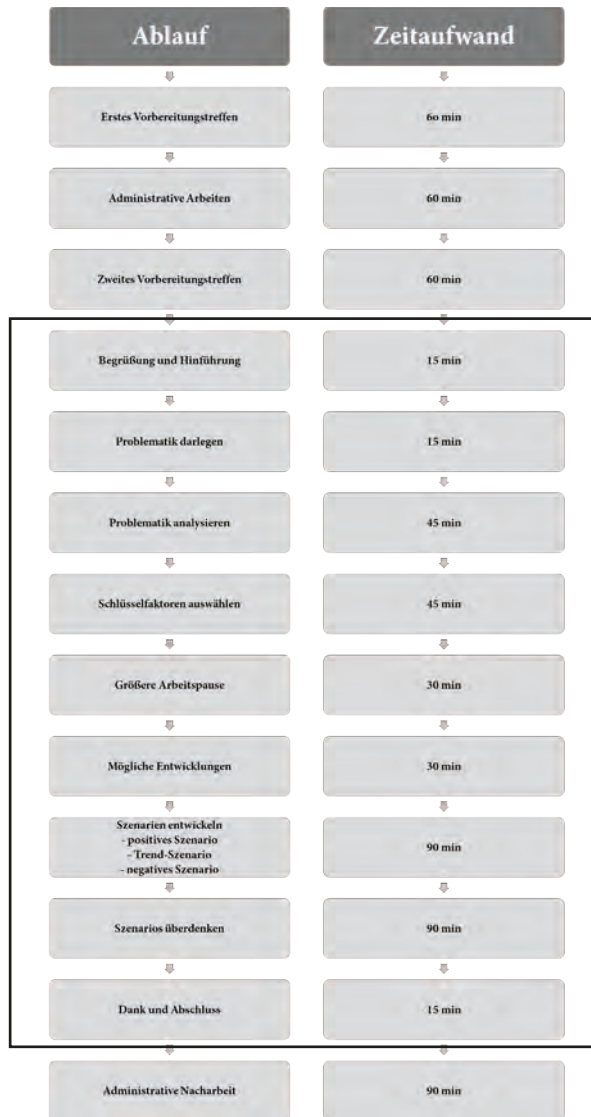


Abbildung 1: Grundlegender Ablauf eines Szenarioworkshop

2.1 Administrative Vorarbeiten

(1) Erstes Vorbereitungstreffen: Im Rahmen eines ersten Vorbereitungstreffens geht es darum, die grundlegende Thematik zu formulieren, das grundsätzliche Vorgehen

zu skizzieren, einen ersten Zeitplan für das Projekt zu erarbeiten, ein Rahmenbudget zu erstellen sowie benötigte Informationen, Materialien, Expertise und Teilnehmer zu bestimmen, ferner Zeit und Raum für den Workshop festzulegen sowie einen Auftrag für einen externen Prozessbegleiter bzw. Moderator auszuformulieren. Ein solches Treffen sollte kaum mehr als 2 Stunden benötigen.

Administrative Arbeiten: Nach dem ersten Treffen geht es darum, die durch das Protokoll festgelegten administrativen Arbeiten fristgerecht zu erledigen: Es sind die anfallenden Kosten und ein konkretes Budget zu erstellen und Quellen für absolut nötigen Informationen zu erschließen, Materialien zu ordern, Teilnehmer einzuladen, ein geeigneter Raum für den Workshop zu buchen sowie Angebote von möglichen externen Prozessbegleitern bzw. Moderatoren einzuholen und inhaltlich zu vergleichen. Abschließend wird der Auftrag erteilt.

(2) Zweites Vorbereitungstreffen: Daraufhin werden in einem zweiten Vorbereitungstreffen der erreichte Stand der Dinge und insbesondere die aufgetretenen Schwierigkeiten besprochen. Die Liste der eingeladenen Teilnehmer wird auf mögliche Schwächen geprüft und ggf. ein aktives Nachfassen vereinbart. Außerdem werden mit dem beauftragten Prozessbegleiter bzw. Moderator alle organisatorischen Details (Anzahl der Pinnwände und Flippcharts, Kreis- oder U-Bestuhlung, Qualität und Anzahl an Stiften, Art der gestalteten Raummitte, Art der Namensschilder, Pausenregelungen, Verpflegung, Form der Ergebnisdokumentation, Zahlungsmodalitäten etc.) geklärt und ggf. Feinadjustierungen beim methodischen Vorgehen vereinbart. Anhand der Teilnehmerzahl wird abschließend eine geeignete Bestuhlung des Raumes organisiert.

2.2 Der Strategieworkshop

Begrüßung und Hinführung: Der Workshop beginnt mit der Begrüßung der Teilnehmer, der Vorstellung des Prozessbegleiters bzw. Moderators sowie des Tagesablaufs, der sinnvollerweise auf einem Chart für alle sichtbar visualisiert wird. Durch

die hinführende Eingangsfrage »Was interessiert Sie persönlich am Thema unseres heutigen Treffens?« werden in einer lockeren Startrunde die Meinungen aller Teilnehmer gehört.

Problematik darlegen: Nun gilt es, die Thematik bzw. Fragestellung in verständlicher Form darzulegen. Der Moderator oder ein fachlich versierter Vortragender wird hier zunächst die Thematik / Fragestellung über einen Aussagesatz vorstellen und den gemeinten Inhalt dann mit einer anderen Formulierungsvariante nochmals wiederholen. Danach werden zur detaillierten Darlegung des Gesamtzusammenhangs erhobene oder geschätzte Daten, wissenschaftliche Studien, Gemeinderatssprotokolle oder kurze Überblickstexte vorgestellt. Es sollte kein Informationsballast entstehen. Das Ziel sollte hierbei sein, den Teilnehmern einen verständlichen Überblick über die Situation zu geben. Mehr aber auch nicht.

Im anschließenden Arbeitsschritt geht es darum, gegebene Rahmenbedingungen bzw. Rahmendaten darzustellen, die für alle im Workshop erarbeiteten Szenarien die gleiche Gültigkeit bzw. Wirksamkeit haben. Dies können neben dem Betrachtungszeitraum, dem zugrunde gelegten Zeithorizont und der zentralen Thematik so unterschiedliche Dinge sein wie grundlegende Entwicklungen im Bevölkerungsaufbau, im Verkehrsaufkommen, in der Landbewirtschaftung, in der Kaufkraft oder in der Entwicklung von örtlichen Fahrradwegen. Am Ende dieser Arbeitsphase ist der Diskussionsgegenstand soweit festgelegt und die Teilnehmer haben gemeinsame Vorstellung vom Thema entwickelt.

Problematik analysieren: Im Rahmen der Analyse der vorgestellten Thematik geht es vor allem darum, bedeutende und näher zu bestimmende Einflussfaktoren ausfindig zu machen. Ein Einflussfaktor kann alles sein, was – warum auch immer - auf die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten des betrachteten Gesamtzusammenhangs einwirkt. Eingeleitet wird diese Phase mit der Frage »Welche Faktoren haben Ihres Erachtens einen Einfluss auf die Zukunft der Thematik?«

Zunächst werden die Teilnehmer gebeten, in ca. 5 min. einzeln für sich auf Notizblättern pro Zeile jeweils einen Faktor und eine kurze Begründung seiner

Wirksamkeit zu notieren. Dann werden in offener Aussprache alle Nennungen vorgestellt, kurz begründet, jeweils stichwortartig auf eine Moderationskarte notiert und auf eine Pinnwand geheftet. Hier geht es nicht um eine Diskussion über das Für und Wider einzelner Nennungen, sondern um das Zusammentragen erster Ideen. Am Ende dieser Arbeitsphase sollten 20 – 40 Karten beschrieben und an einer für alle gut sichtbaren Pinnwand angebracht worden sein.

Schlüsselfaktoren auswählen: Dann gilt es, anhand hilfreicher Kriterien (z. B. Bedeutsamkeit, Unsicherheit, o. ä.) aus den gesammelten Einflussfaktoren geeignete Schlüsselfaktoren herauszufiltern. Schlüsselfaktoren sind die Einflussfaktoren, die maßgeblich auf die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten des betrachteten Gesamtzusammenhangs einwirken. Solche Schlüsselfaktoren können auf zwei grundlegend verschiedenen Wegen ermittelt werden:

(1) Man kann die Karten mit den Einflussfaktoren in sinnvolle Gruppen ordnen, indem ähnliche Nennungen oder Nennungen mit engen Bezügen zueinander auf einer ähnlichen Aggregationsebene zusammengeführt werden. Hierzu leistet folgende Frage wertvolle Dienste: »Welche der gefundenen Einflussfaktoren gehören zueinander, weil sie inhaltlich miteinander zusammenhängen? Bitte geben Sie jeweils eine kurze Begründung«. In einer moderierter Aussprache werden dann alle Karten auf ihre Bezüge zu den anderen Karten untersucht. Wo immer es plausibel erscheint, werden die Karten an einer zweiten Pinnwand zu Gruppen zusammengeheftet.

Wenn die Gruppen gebildet worden, wird für jede Gruppe ein passender Oberbegriff formuliert. Die Karten, auf denen die Oberbegriffe notiert werden, besitzen eine andere Farbe als die Karten mit den Einflussfaktoren. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass zumeist um die 5 - 7 Gruppen gebildet und mit deutlich unterscheidbaren Oberbegriffen versehen werden. Damit sind die maßgeblichen Schlüsselfaktoren herausgefiltert.

(2) Man kann die Karten mit den Einflussfaktoren anhand von Gewichtungsfragen ordnen, ohne Gruppen zu bilden. Hierbei wird gefragt »Welche der hier an die Pinnwand gehefteten Einflussfaktoren halten Sie für besonders bedeutsam? Bitte

machen Sie in den kommenden 10 min. auf jeder Karte mit einem bedeutsamen Faktor einen gut sichtbaren Strich.«

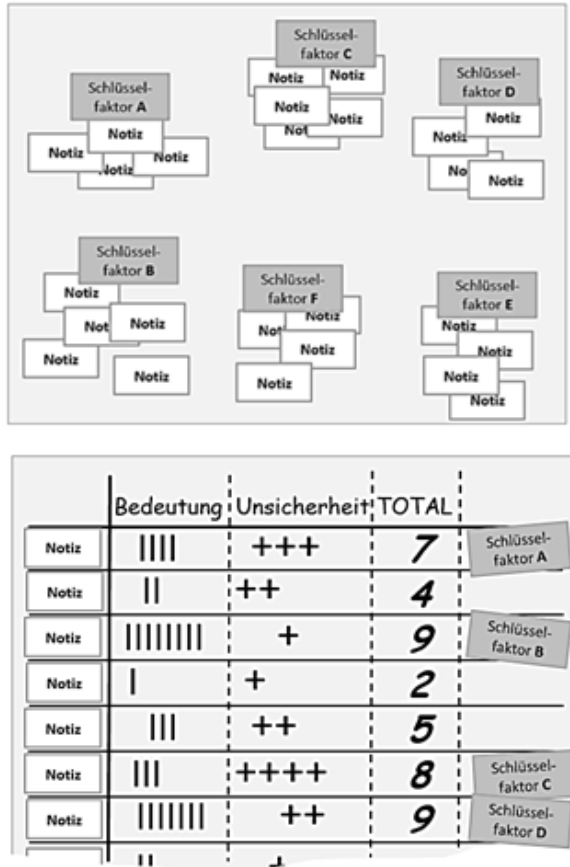


Abbildung 2: Möglichkeiten der Auswahl von Schlüsselfaktoren (1) und (2)

Ist das erfolgt, bekommen die Teilnehmer einen weiteren Arbeitsauftrag »Welchen der Einflussfaktoren halten Sie in seiner zukünftigen Entwicklung für besonders schlecht vorhersagbar? Bitte machen Sie in den kommenden 10 min. auf jeder Karte ein gut sichtbares Kreuz.«

Danach werden die am meisten kenntlich gemachten Karten herausgefiltert. Erfahrungsgemäß ergeben sich auch hier zumeist etwa 5 - 7 intensiver berücksichtigte

Karten. Allerdings sollte auf einen erkennbaren Abstand in der Gewichtung der erwählten Karten im Vergleich zu den nicht erwählten Karten geachtet werden. Damit sind die maßgeblichen Schlüsselfaktoren herausgefiltert.

Auf jeden Fall sollte nach der Herleitung von 5 – 7 Schlüsselfaktoren eine mind. 30 minütige Pause eingelegt werden. Eine Pausenversorgung, die mindestens Wasser, Saft und Kaffee bietet, ist empfehlenswert. In dieser Zeit werden sich von allein viele Gespräche ergeben, in denen die Teilnehmer das eben Erlebte miteinander verarbeiten.

Mögliche Entwicklungen der Schlüsselfaktoren: Auf dem Weg zu plausiblen Szenarien werden nun denkbare Entwicklungen der herausgefilterten Schlüsselfaktoren ausformuliert. Das erforderliche Mindestmaß der zu leistenden Formulierung ist die Angabe einer Veränderung gegenüber dem aktuellen Ist-Stand (z. B. steigt an / sinkt ab, wird schneller/langsamer). Formulierungen für das Wirken von Ober- und Untergrenzen (z. B. hinsichtlich des Volumens an Kosten, Zeit, Fläche, Kapazitäten oder Geschwindigkeiten) wären hier ebenfalls von Vorteil.

Dies ist einer der anspruchsvollsten Arbeitsschritte im gesamten Szenarioworkshop und erfordert vom Prozessbegleiter bzw. Moderator eine gesteigerte Aufmerksamkeit. Es hat sich in der Praxis als hilfreich erwiesen, in der zuvor eingelegten Pause eine Pinnwand zu erstellen auf der in einer linken Spalte die Schlüsselfaktoren aufgelistet werden und in einer rechten Spalte viel Raum für Karten mit möglichen Entwicklungslinien für den jeweiligen Schlüsselfaktor geboten wird (Abbildung 4). Die rechte Spalte kann auf verschiedenen Wegen mit neuen, andersfarbigen Karten befüllt werden:

(1) Der Moderator kann jeweils fragen »Welche Entwicklungs(richtung) kann der Schlüsselfaktor XY einschlagen? Bitte begründen Sie kurz ihren Gedanken.« Dabei wird jeder Diskussionsbeitrag mit einer Karte festgehalten und in die entsprechende Spalte geheftet. Wenn keine weiteren Ideen mehr genannt werden, bearbeitet man in gleicher Form den nächsten Schlüsselfaktor. Bei diesem Vorgehen kommt es vor, dass die Teilnehmer sich an einem Schlüsselfaktor festbeißen. In einem solchen Fall hat der Moderator eine freie Ideenfindung zu fördern.

(2) Der Moderator kann jeweils fragen »Was bedeutet die Entwicklungs(richtung) dieses Schlüsselfaktors für mögliche Entwicklungen der anderen Schlüsselfaktoren?« Auf Zuruf wird dann jeder Diskussionsbeitrag mit einer Moderationskarte festgehalten und wiederum in die entsprechende Spalte geheftet. Dann bearbeitet man in gleicher Form den nächsten Schlüsselfaktor. Mit diesem Vorgehen wird verhindert, dass sich die Teilnehmer an einem Schlüsselfaktor festbeißen.

(3) Der Moderator kann die Teilnehmer fragen, wie eine konkrete Entwicklung(s-richtung) des Schlüsselfaktors XY zu formulieren wäre, wenn der Faktor zu-/abnimmt, an-/abschwilt, sich verteuert/verbilligt, schneller/langsamer, etc. wird. Mit diesem Vorgehen werden Vorarbeiten für positive und negative Extremszenarien getätigt.

	Szenario EINS	Szenario ZWEI	Szenario DREI
Schlüsselfaktor A	Notiz	Notiz	Notiz
Schlüsselfaktor B	Notiz	Notiz	Notiz
Schlüsselfaktor C	Notiz	Notiz	Notiz
Schlüsselfaktor D	Notiz	Notiz	Notiz
Schlüsselfaktor E	Notiz	Notiz	Notiz
Schlüsselfaktor F	Notiz	Notiz	Notiz

Abbildung 3: Pinnwand mit Rohmaterial für die Szenarien



Wenn auf dem einen oder anderen Wege alle Schlüsselfaktoren bearbeitet worden sind, bittet der Moderator die Teilnehmer darum, weitere Ideen für mögliche Entwicklung(s-richtung)en in der betreffenden Spalte zu notieren und ggf. die damit verbundenen möglichen Entwicklungen zu formulieren bzw. anhand von Gegensatzpaaren konkrete Entwicklungen vorzuschlagen.

Diese Arbeitsphase hält so lange an, bis für die einzelnen Schlüsselfaktoren verschiedene Beschreibungen für mögliche Fortentwicklungen erarbeitet sind und dazu auch mehrere Formulierungen für verschiedene Entwicklungen erarbeitet sind, die gemäß von Plausibilitätserwägungen zueinander passen.

Alle zueinander passenden Fortentwicklungen werden an der Pinnwand untereinander geheftet. Die Frage des Moderators lautet hier: »Welche Karten können eine inhaltlich zueinander passende Spalte bilden? Bitte begründen Sie kurz Ihre Idee«. Bislang nicht passende Karten werden dann so lange besprochen, bis sie entweder passend zugeordnet werden können oder aber in der Rubrik »RESTE« eingeordnet werden. Es kommt durchaus vor, dass die nicht zugeordneten Karten in der Rubrik »RESTE« keine einheitliche Gruppe bilden, weil sie nicht zusammenpassen. In diesen Fällen werden die Karten dieser Gruppe zur Seite gelegt und nicht weiter verwendet.

Am Ende dieser Arbeitsphase sind zumindest die meisten Karten mit den denkbaren Entwicklungs(richtungen) der Schlüsselfaktoren in einer für die Teilnehmer plausiblen Weise spaltenförmig untereinander geheftet. Diese Gruppierungen bilden die Grundlage für die nun zu formulierenden Szenarien.

Szenarien entwickeln: Anschließend werden die Teilnehmer in so viele Kleingruppen aufgeteilt, wie es an der Pinnwand Spalten mit Karten für denkbare Entwicklungs(richtungen) der Schlüsselfaktoren gibt. Jede Arbeitsgruppe bestimmt dann zunächst eine Leitungsperson, die später das von der Gruppe erarbeitete Resultat im Plenum präsentiert.

Auf dem Weg zum Szenario werden nun zunächst die zu einem Szenario gehörenden Karten mit den für denkbar gehaltenen Entwicklungs(richtungen) der Schlüsselfaktoren konkretisiert und auch die Wirkungen auf die tere Entwicklung der bearbeit  Problematik herausgearbeitet. Hierbei können - wo immer es sinnvoll erscheint - auch weitere Karten beschriftet werden. Die wirksamen Beziehungen zwischen den Karten werden dann anhand von Pfeilen dokumentiert. Wenn es der Arbeitsgruppe ratsam erscheint, lassen sich zusätzliche Anmerkungen einfach direkt auf das Pinnwand-Papier schreiben (Abbildung 4).

In einer weiteren Arbeitsphase wird überprüft, ob vielleicht einer der anderen Schlüsselfaktoren aus den anderen Szenarien für die Arbeit der eigenen Gruppe bedeutsam erscheint. Falls ja, sind die für denkbar gehaltenen Entwicklungs(richtungen) dieses Schlüsselfaktors in die Formulierung des aktuell bearbeiteten Szenarios einzuarbeiten.

Danach geht es daran, aus den erarbeiteten Notizen eine plausible und zusammenhängende Geschichte mit grammatikalisch vollständigen Sätzen zu formen. Ist dies geschehen, dann werden sinnvoller Weise noch bedeutsame Chancen und Risiken verschriftlicht, die mit dem ausformulierten Szenario verbunden sein könnten.

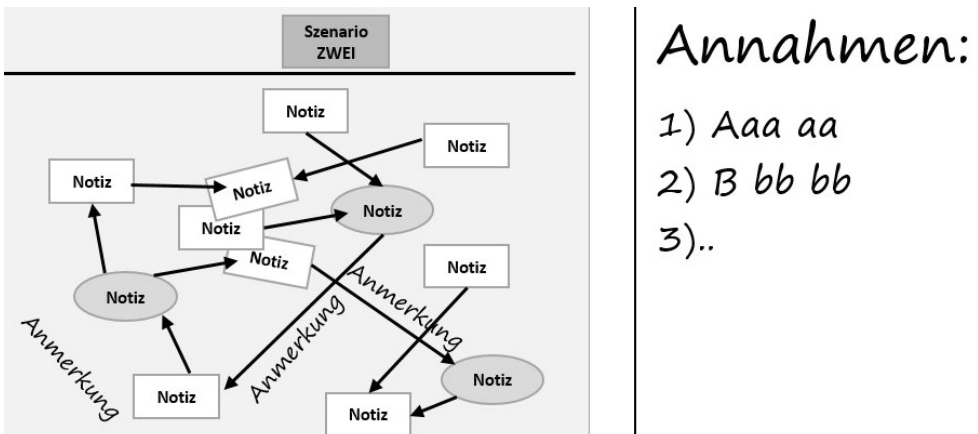


Abbildung 4: Pinnwand mit Rohmaterial für die Szenarien mit dem dazugehörigen Chart der Annahmen

Für die Ausformulierung eines Szenarios ist es wichtig, den einzelnen Arbeitsgruppen jeweils eine Begleitperson zur Seite zu stellen. Sie achtet darauf:

- ▶ dass das zentrale Thema ihres Szenarios immer im Auge behalten wird;
- ▶ dass wo immer möglich auch sinnvolle Größenordnungen angegeben werden (durch Formulierungen wie z. B. »etwa die Hälfte« oder »deutlich mehr als«);
- ▶ dass die erarbeiteten Ausprägungen der Entwicklungen möglichst stimmig zueinander ausformuliert sind;
- ▶ dass die notierten Entwicklungslinien grundsätzlich plausibel erscheinen und keinesfalls als unmöglich angesehen werden.

Es ist in manchen Fällen hilfreich, möglichst unterschiedliche Szenarien zu entwickeln. Dann reicht es in den allermeisten Fällen vollkommen aus, zwei sehr deutlich voneinander unterscheidbare Szenarien (sogenannte Extremszenarien) und eine »mittlere Variante« auszuarbeiten.

Positives Szenario: In dem einen Extremszenario werden die für möglich gehaltenen, aber denkbar günstig angesehenen Entwicklungs(richtungen) der Schlüsselfaktoren in einem Positivszenario formuliert. Darin wird dokumentiert, wie ein Entwicklungspfad im günstigen Fall aussehen kann. Auf einem Chart wird zusätzlich dokumentiert, welche Annahmen bei der Erstellung dieses Szenarios getroffen worden sind.

Negatives Szenario: In dem anderen Extremszenario werden die gerade noch für machbar gehaltenen, aber dankbar ungünstigen Entwicklungs(richtungen) der Schlüsselfaktoren in einem Negativszenario ausformuliert. Darin wird dann so ziemlich das Gegenteil des Positivszenarios beschrieben und aufgezeigt, wie ein Entwicklungspfad im ungünstigen Fall aussehen würde. Auf einem Chart wird auch hier dokumentiert, welche Annahmen bei der Erstellung dieses Szenarios getroffen worden sind.

Trend-Szenario: Eine im Direktvergleich mit den beiden Extremszenarien eher moderate »mittlere Variante«, auch Trendszenario genannt, enthält eine einfache Fortschreibung der bedeutsamen Entwicklungen bei einer im Grundsatz gleich bleibenden politischen Orientierung. In plausibler Weise werden allerdings auch hier erwartbare neue Rahmenbedingungen mit einbezogen, wenn gegenwärtige Ereignisse auf einen Engpass hindeuten. Beispielsweise können neue politische oder ökonomische Trends bedeutsam werden. Wiederum sind die zugrunde gelegten Annahmen auf einem Chart zu dokumentieren.

Erstellte Szenarien überdenken: Nun gilt es, die von den einzelnen Arbeitsgruppen erarbeiteten Szenarien in der Großgruppe vorzustellen. Die Leitungspersonen der einzelnen Gruppen präsentieren nacheinander die erarbeiteten Szenarien an je einer Pinnwand und holen sich Feedback aus dem Plenum ein. In den sich ergebenden Plenumsdiskussionen werden dann in moderierter Weise:

- Unklarheiten soweit wie möglich geklärt;
- die nötigen Detailarbeiten an einzelnen Formulierungen geleistet;
- bei Bedarf konkrete Ergänzungen nachgereicht;
- die Annahmen auf Plausibilität geprüft sowie
- die Stimmigkeit der Erzählung eines Szenarios hinterfragt.

Nachdem die Szenarien aller Arbeitsgruppen in dieser Form ausdiskutiert worden, bittet der Moderator alle Beteiligten jenes Szenario schweigend und bewusst ohne Angabe von Gründen mit einem farbigen Klebepunkt zu kennzeichnen, das im Direktvergleich mit den anderen Szenarien aus ihrer Sicht die wahrscheinlichste Entwicklung ist.

Ist das geschehen und wieder Ruhe im Plenum eingekehrt, gibt der Moderator eine kurze Gesamtschau über das nun erzielte Ergebnis ohne jedwede Bewertung. Hier geht es darum, das Einverständnis aller Teilnehmer mit dem nun erreichten Stand der Dinge einzuholen.

Dank und Abschluss: Am Ende des Szenarioworkshops spricht der Moderator im Plenum den Teilnehmern seinen Dank für ihr Engagement aus. Nachdem vom Moderator die weitere Verwendung der Workshopergebnisse dargelegt wurde, werden die Teilnehmer darum gebeten, ein persönliches Abschlussstatement zu geben und mitzuteilen, was der Workshop ihnen persönlich gebracht hat bzw. was ihnen wichtig oder unerwartet erschien. So werden die persönlichen Eindrücke aller Teilnehmer gewürdigt.

Es hat sich als hilfreich erwiesen, die Teilnehmer abschließend darum zu bitten, auf einem ausgeteilten Zettel in kurzer Form zu notieren, wie sie persönlich den Workshop erlebt haben bzw. welche konkrete Forderung oder Handlungsempfehlung sie noch mitgeben möchten. Beim Herausgehen kann dieser Zettel in einem vorbereiteten Kasten hineingeworfen werden. Mit dem Angebot auf ein lockeres Zusammensein direkt im Anschluss kann der Workshop ausklingen.

2.3 Die administrative Nacharbeit

Administrative Nacharbeit: Im Nachgang ist eine Dokumentation aller Zwischen- und Endergebnisse des Szenarioworkshops zu erstellen. Ebenso sollte der Verlauf und die Dynamik des Workshops rekapituliert werden. Das Zusammenstellen der wichtigen Ergebnisse aus der Bürgerbeteiligung ist die zentrale Basis für die Ableitung hilfreicher Maßnahmen seitens der Lokalpolitik.

Es sollten zumindest alle bearbeiteten Charts, Pinnwände und Szenarien fotografiert und chronologisch dokumentiert werden. Die vollständige Ausformulierung der einzelnen Szenarien als eine zusammenhängende Erzählung ist in jedem Fall von Vorteil. Weiterhin können oftmals plausible Bezüge zwischen einzelnen Szenarien herausgearbeitet werden.

Darüber hinaus ist auch eine würdigende Analyse des Verlaufes des Workshops ratsam. Hierbei ist zu untersuchen, welche Arbeitsphasen unerwartete Schwierigkeiten mit sich brachten, an welcher Stelle im Nachhinein eine zu wenig durchdachte Planung oder Vorarbeit erfolgte und welche Erfahrungen mit unerwarteten Ereignissen gemacht wurden.

3. Referenzen und Literatur

Arras, H. E.: Zur Notwendigkeit und Methodik von Szenarien, in: Verwaltungsrundschau, Nr. 6/1987, S. 187-195.

Arbter, K./Magistratsabteilung der Stadt Wien (Hrsg.): Praxisbuch Partizipation, Wien 2012.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Mehr Transparenz und Bürgerbeteiligung, Gütersloh 2013.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Gewusst wie – Bürgerbeteiligung im Stadtteil, Berlin 2003.

Fink, A./Schlake, O./Siebe, A.: Erfolg durch Szenario-Management. Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau, Frankfurt/New York 2001.

- Gausemeier, J.: Die Szenario-Technik – Werkzeug für den Umgang mit einer multiplen Zukunft, Paderborn 1995.
- Gausemeier, J. / Plass, Chr./Wenzelmann, Chr.: Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung, München 2009.
- Geschka, H./Hammer, R.: Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung, Würzburg/Wien 1983, S. 224 - 249.
- Geschka, H./Winckler, B.: Szenarien als Grundlagen strategischer Unternehmensplanung, in: *technologie & management*, 4/1989, S. 16-23.
- Graf, H. G./Klein, G.: In die Zukunft führen. Strategieentwicklung mit Szenarien, Zürich, 2003.
- Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung, Würzburg/Wien 1983.
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Szenarien in der Stadtentwicklung, Dortmund 1989.
- Kanton Basel Stadt, Arbeitsgemeinschaft Mitwirkung (Hrsg.): Mitwirkung der Quartierbevölkerung in Basel-Stadt, Basel 2010.
- Knauer, P.: Zur Aussagefähigkeit und Anwendbarkeit der Szenario-Methode, in: *analysen und prognosen*, Heft 55, Jan. 1978, S. 13-15.
- Malaska, P.: Multiple Scenario Approach and Strategic Behavior in European Companies, in: *Strategic Management Journal*, vol. 6, 1985, S. 339-355.
- Minx, E.: Heute über die Chancen von morgen entscheiden oder: Vom Navigieren in unbekanntem Gewässern, in: Steinmüller, K./Kreibich, R./Zöpel, Chr. (Hrsg.): *Zukunftsforschung in Europa. Ergebnisse und Perspektiven*, Baden-Baden 2000, S. 115-122.
- Missler-Behr, M.: *Methoden der Szenarioanalyse*, Wiesbaden 1993.
- Pillkahn, U.: *Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung. Wie Sie die unternehmerische und gesellschaftliche Zukunft planen und gestalten*, Erlangen 2007.

V. Reibnitz, U.: Szenario-Technik, Wiesbaden 1992.

Segner, M.: Szenario-Technik. Methodische Darstellung und kritische Analyse, Berlin 1976.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hrsg.): Handbuch zur Partizipation, Berlin 2011.

Steinmüller, K./Kreibich, R./Zöpel, Chr. (Hrsg.): Zukunftsforschung in Europa. Ergebnisse und Perspektiven, Baden-Baden 2000.

Wilms, F. E. P. (Hrsg.): Szenariotechnik: Vom Umgang mit der Zukunft, Bern u.a. 2006.