

Handbuch zur Szenarioentwicklung in der kommunalen Integrationspolitik

entwickelt im Rahmen des Projekts

(Szenario:i)(

**Gefördert aus Mitteln des Europäischen Integrationsfonds und aus
Mitteln des Bundesministeriums für Inneres**



Wien, im Dezember 2009



Liebe Leserin, lieber Leser,

das Handbuch zur Szenarioentwicklung stellt Ihnen eine Methodik für die strategische Planung von integrationspolitischen Maßnahmen in Ihrer Gemeinde, Ihrer Region, Ihrem nahen Lebensumfeld vor.

Während Integration von Zugewanderten auf Bundesebene und in den (Groß)Städten immer wieder thematisiert und erforscht wird, ist Integration als zentrales Politikfeld auch für die kommunale Ebene noch wenig anerkannt. Im Rahmen einer Kommune, als kleinster Verwaltungs- und Politikebene, gibt es jedoch viele Gestaltungsmöglichkeiten für ein gutes Zusammenleben, für individuelles und gemeinschaftliches Wohlbefinden und Zufriedenheit, d.h.: für hohe Lebensqualität. Eine gut strukturierte Herangehensweise ermöglicht es Ihnen als VerantwortungsträgerIn oder AkteurIn, klare Vorstellungen über Ihre integrationspolitischen Ziele und über das zukünftige Zusammenleben von BürgerInnen mit und ohne Migrationshintergrund zu entwickeln. Klare Vorstellungen helfen, den Herausforderungen jetzt und in der Zukunft gut vorbereitet zu begegnen. Klare Vorstellungen sind auch die Basis für eine konsistente Argumentation und die Vertretung einer klaren Linie nach außen hin – nicht zuletzt gegenüber jenen, die politisches Kleingeld aus den meist emotional besetzten Themen Integration und Zuwanderung schlagen wollen.

Ziel des Projektes (Szenario:i):(, das durch den Europäischen Integrationsfonds und das Bundesministerium für Inneres gefördert wurde, war es daher, eine Vorgangsweise zu erarbeiten und zu erproben, die der Komplexität des Integrationsthemas gerecht wird und doch zielorientiert zu handhaben ist. Die Szenariotechnik ermöglicht es lokalen AkteurInnen, integrationsbezogene Herausforderungen in einem breiten gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Kontext zu analysieren, neue Ziele und Ansätze zu entwickeln, PartnerInnen für die Umsetzung zu gewinnen und damit die Lebensqualität in ihrem Umfeld nachhaltig zu fördern.

Im Rahmen des Projekts und anhand der Methoden, die in diesem Handbuch vorgestellt werden, haben drei Partnergemeinden - die Städte Kapfenberg, Bruck an der Mur und Wiener Neustadt – für folgende Themenschwerpunkte Strategien erarbeitet: Integration und Bildung; Information, Kommunikation und Begegnung; Integration und Wohnen. Die ARGE Integrationsberatung – Interkulturelles Zentrum, Institut für Konfliktforschung, ÖAR-Regionalberatung GmbH und Donau-Universität Krems/Fachbereich Interkulturelle Studien – als Projektträgerin begleitete und moderierte diese Prozesse. Wir freuen uns, dass dadurch nun lokale Integrationspartnerschaften initiiert wurden, in denen AkteurInnen aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft gemeinsam an der Umsetzung der Zukunftsstrategien arbeiten.

Die Projekterfahrungen werden durch das Handbuch so aufbereitet, dass auch Sie Schritt für Schritt durch einen Szenarioentwicklungsprozess begleitet werden, wenn Sie sich entschieden haben, neue Wege in Richtung einer partnerschaftlichen Integrationspolitik zu beschreiten. Die Initiative zu einem Szenarioprozess kann durch jede betroffene Akteurin /jeden Akteur gesetzt

(Szenario:i)(- Handbuch Szenarioentwicklung

werden. Er sollte jedoch von den wesentlichen EntscheidungsträgerInnen durchgeführt werden, die auch für die Umsetzung der Strategien verantwortlich sind. Da das Projekt (Szenario):(i in mehreren Städten durchgeführt wurde, ist im Handbuch von politischen und administrativen EntscheidungsträgerInnen in Gemeinden die Rede. Die Methode kann aber ebenso von Verantwortlichen in anderen lokal tätigen Organisationen und Institutionen angewendet werden.

Wir hoffen, dass durch das Handbuch kommunale Projekte angeregt und die Methoden durch vielfältige Erfahrungen weiter entwickelt werden.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Szenarioarbeit!

Das Team von (Szenario:i)(

I. Was ist Szenarioentwicklung?	5
Der Denkansatz	5
Vorgehen.....	5
Zielsetzung.....	6
II. Wie ist der Ablauf eines Szenarioprojektes?	7
Abschnitt A: Thema und TrägerInnengruppe ermitteln	7
Schritt 1: Entscheidung für ein bestimmtes Integrationsthema	7
Schritt 2: Die Vision zum Themenfeld herausarbeiten.....	9
Schritt 3: Zusammenstellen der TrägerInnengruppe	9
Abschnitt B: Szenarien und Strategie erarbeiten	11
Schritt 1: Kick off der TrägerInnengruppe	11
Schritt 2: Basis für Szenarioentwicklung erarbeiten.....	14
Schritt 3: Die Szenariodaten aufbereiten	16
Schritt 4: Die Fokusgruppe.....	22
Schritt 5: Szenarien formulieren	22
Schritt 6: Strategische Positionierungen, Wege und Maßnahmen ermitteln	26
Abschnitt C: Partnerschaft beschließen	30
Schritt 1: Entscheidungen in den Entscheidungsgremien.....	30
Schritt 3: Die Ergänzungen einarbeiten	30
Schritt 3: Konstituierung der Partnerschaft.....	31
Abschnitt D: Umsetzung	31
Zusammenfassung	32
Beilagen	32

I. Was ist Szenarioentwicklung?

Der Denkansatz

Die Szenario-Methode wurde für strategische Planungsentscheidungen in Wirtschaftsunternehmen entwickelt, um deren Existenz zu sichern. Hier ging und geht es in erster Linie darum, im Zusammenhang mit zukünftigen und unsicheren Entwicklungen, den Denkraum zwischen Problemerkennung und Lösungsansatz zu öffnen, um zu einer langfristig wirksamen, nachhaltigen Entwicklungsstrategie zu gelangen.

Das Projekt (Szenario):i hat die Methode auf das Thema Integration als kommunales Politikfeld angewandt. Mittels der Analyseinstrumente der Szenariotechnik (z.B. Einflussmatrix, Trendanalyse, Umfeldanalyse, Szenarioentwicklung) gelingt es, das Thema für politische Entscheidungsfindung und Verhandlung aufzubereiten.

Im Unterschied zur Arbeit mit Integrationsleitbildern liegt der Schwerpunkt stärker auf der sachlichen Analyse von Faktoren und der Erkundung von Interessenslagen und Gestaltungsspielräumen. Dieser Prozess der Szenarioentwicklung dient der Strategieentwicklung und ersetzt weder die politischen Aushandlungsprozesse zwischen unterschiedlichen Interessensgruppen, noch kann er eine demokratische Legitimation von Entscheidungen ersetzen.

Vorgehen

Die Anwendung der Szenariotechnik dient der sachlichen Aufbereitung des Themas für strategisch-politische Entscheidungen.

Die Methodik schafft einen Rahmen, der die Entwicklung strategischer Perspektiven durch wesentliche EntscheidungsträgerInnen in einer Gemeinde ermöglicht. Die direkte Beteiligung der verantwortlichen Personen soll deren Commitment für die erarbeitete Strategie stärken.

Integration als Querschnittsmaterie lässt sich nicht einseitig oder „top-down“ planen oder verordnen. Daher wurde der Ansatz der Szenarioentwicklung mit einem Governance-Ansatz verknüpft. Verschiedenste öffentliche und private Stakeholder sollen sich in Form von Integrationspartnerschaften an das Commitment der Gemeinde anschließen können.

Unterschiedliche Zugänge zur Integrationsarbeit (und sonstigem Engagement), die wir alle kennen und im einen oder anderen Umfang leben, lassen sich am Bild der Grünraumgestaltung symbolisch so veranschaulichen:

Motto: vom Schrebergarten zu Parklandschaften

- einige AktivistInnen (z.B. Vereinsobmann eines MigrantInnenvereins, engagierte Lehrerin, Integrationsbeauftragte) arbeiten mit Begeisterung und Hingabe an der Verbesserung der Situation: doch die Ergebnisse bleiben begrenzt, man arbeitet in kleinen „Schrebergärten“, die für andere unzugänglich bleiben und der Austausch über „Zäune und Hecken“ hinweg fehlt;
- ein „Zugpferd“ bekommt das Thema Integration „umgehängt“ und kann dabei auf verschiedene Probleme treffen: kein Acker, der zu bepflanzen werde, das Pferd scheut

(Szenario:i) - Handbuch Szenarioentwicklung

(vor einem Wassergraben/einer hohen Hecke), keine Samen zum Säen. Oft bricht das „Pferd“ unter der Last zusammen oder sucht sich andere erfolgversprechendere Aufgaben und das Thema geht damit unter;

- strategisch-kordiniertes Vorgehen zur Gestaltung einer „Parklandschaft“: einzelne Schrebergärten werden zusammengelegt, die Bepflanzung auf größeren Flächen wird abgestimmt und die Vielfalt der Gestaltung nimmt zu (Teich, Bäume, Sträucher, blütentragende Pflanzen zu unterschiedlichen Jahreszeiten...) Die Parklandschaft bietet für jede/n ParkbesucherIn etwas und das Gelände ist offen für alle Interessierten.

Die Arbeit mit der Szenariotechnik zielt auf die konkrete Ausgestaltung des Lebensumfelds im Sinne der „Parklandschaft“ ab. Unterschiedliche Gruppen aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft engagieren sich für eine abgestimmte und gemeinsame Gestaltung der Zukunft („Integrationspartnerschaften“). Dazu benötigen sie fachliche Grundlagen (Strategie, die durch eine „TrägerInnengruppe“ erarbeitet wird) und ein klares Commitment der EntscheidungsträgerInnen (Gemeinderat).

Zielsetzung

Die Gemeinde formuliert ein integrationspolitisches Commitment für die Zukunft. Sie kann ihre strategische Positionierung klar vermitteln. Sie kennt jene öffentlichen und privaten Stakeholder, die für eine verbindliche Umsetzung gewonnen werden müssen, und schließt mit ihnen Integrationspartnerschaften.

II. Wie ist der Ablauf eines Szenarioprojektes?

In den folgenden Abschnitten finden Sie eine Beschreibung des gesamten Ablaufs eines Szenarioprojekts in einzelnen Arbeitsschritten mit Erläuterungen, Beispielen und „Bausteinen“ für die konkrete Workshopgestaltung. Weitere Arbeitsmaterialien (Anleitungen, Projektplan, Partnerschaftsvereinbarung) folgen im Anhang.

Die Szenarioentwicklung hat 4 Abschnitte, in den Abschnitten werden jeweils mehrere Schritte gegangen.

Abschnitt	Aktionen	AkteurInnen
A	Thema und TrägerInnengruppe ermitteln	Initiativgruppe
B	Szenarios und Strategie erarbeiten	TrägerInnengruppe
C	Partnerschaft beschließen	Die einzelnen beteiligten AkteurInnen in ihren Entscheidungsgremien
D	Umsetzung	Die Partnerschaft

Abschnitt A: Thema und TrägerInnengruppe ermitteln

Zunächst gibt es eine Initiativgruppe, die dieses Projekt angehen will. Wer immer das ist, kann nun damit beginnen, die folgenden Schritte zu gehen.

Schritt 1: Entscheidung für ein bestimmtes Integrationsthema

Bereitschaft erten – Denkräume öffnen

Grundlegendes Anliegen der Szenarioarbeit ist es, den Denkraum zwischen Problemerkennung und Lösungsansätzen zu öffnen. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Probleme oft vorschnell bestimmten Ursachen zugeschrieben werden und damit auch die Lösungen am falschen Hebel ansetzen. Gerade im Integrationsbereich kann es dabei zu eindimensionalen Ansätzen und Polarisierungen kommen, durch die die Hauptverantwortung für Integration entweder der migrantischen oder der autochtonen Bevölkerung zugewiesen wird.

Ein anschauliches Beispiel für diese Missverhältnisse bildet die kurze Geschichte vom Schlüsselsucher, wie sie Paul Wazlawick überliefert hat:

Workshop-Baustein: Geschichte als „Aufhänger“ und „Aufwecker“

Der verlorene Schlüssel, oder „mehr desselben“

Unter einer Straßenlaterne steht ein Betrunkener und sucht und sucht. Ein Polizist kommt daher, fragt ihn, was er verloren habe, und der Mann antwortet: „Meinen Schlüssel.“ Nun

suchen beide. Schließlich will der Polizist wissen, ob der Mann sicher ist, den Schlüssel gerade hier verloren zu haben, und jener antwortet: „Nein, nicht hier, sondern dort hinten“. „Und warum suchen wir dann hier?“ will der Polizist irritiert wissen. „Dort hinten ist es viel zu finster zum Suchen“, antwortet der Betrunkene.

Umgelegt auf die Szenarioentwicklung bedeutet dies die Herausforderung, ein Problem von allen möglichen Seiten zu beleuchten, die unterschiedlichen Einflussfaktoren und auch die verschiedenen Interessen an einer Problemlösung zu analysieren und damit die Handlungsmöglichkeiten zu streuen. Durch einen – anfangs eventuell nebensächlich wirkenden – anders gewählten Angelpunkt kann die Hebelwirkung erhöht werden und der Prozess dadurch zu einem eventuell nachhaltigeren Ergebnis gelangen.

Die Fokussierung auf ein Themenfeld

Die Szenarioentwicklung ist für jedes Thema geeignet. Die Einschränkung der Szenarioarbeit auf ein bestimmtes Handlungsfeld (z.B. Bildung, Wohnen) ist jedoch zu empfehlen, da die Szenarioarbeit dabei den Ursachen von Entwicklungen/Problemlagen genauer auf den Grund gehen kann. Im Ergebnis werden strategische Änderungen in diesem Handlungsfeld Rückwirkungen auf die weiteren Handlungsfelder haben.

Zur thematischen Fokussierung empfehlen wir, einen von zwei Wegen zu wählen.

- **Weg eins:**

Das generelle Thema Integration wird auf ein Thema fokussiert, beispielsweise auf das Thema „Wohnen“, „Arbeit & Wirtschaft“, „Bildung“ usw. Dazu werden dann später die spezifischen Herausforderungen formuliert.

- **Weg zwei:**

Es wird das generelle Thema „Integration“ gewählt. In diesem Fall empfehlen wir, dieses Thema in die drei wichtigsten Subthemen zu clustern, um dann zu diesen Subthemen die zentralen Herausforderungen zu ermitteln. Es wird davon ausgegangen, dass die Themen sich gegenseitig beeinflussen und die Hauptthemen auch jene Themen mit beeinflussen, die nicht ausgewählt wurden.

Zu diesen drei ausgewählten Subthemen werden dann die Szenarien erarbeitet.

Im weiteren Verlauf erläutert das Handbuch das Vorgehen des Weges 1. Wird von einer Gruppe der zweite Weg gewählt, wird der Entwicklungsprozess entsprechend umfangreicher und komplexer.

Workshop-Baustein: Entscheidung für ein bestimmtes Themenfeld

Zur Entscheidung für ein Themenfeld können folgende Fragen herangezogen werden:

- Welches Thema spielt in der Gemeinde eine große Rolle?
- Welches Thema hat auf die anderen Themen einen großen (oder größeren) Einfluss?
- Zu welchem Thema gibt es mindestens fünf einflussreiche AkteurInnen, die die entsprechenden Herausforderungen kooperativ bewältigen wollen?

Wenn auf alle drei Fragen dasselbe Thema die Antwort ist, haben Sie jenes Thema gefunden, zu welchem Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreich arbeiten können.

Schritt 2: Die Vision zum Themenfeld herausarbeiten

Wie lautet die Vision in diesem Themenfeld? Wo steht die Gemeinde in 10-12 Jahren?

Als nächstes gilt es, gemeinsam eine Vision für das gewählte Themenfeld zu finden: Wie möchte die Gemeinde in 10-12 Jahren aufgestellt sein? Was ist ihr (durchaus hochgestecktes) Ziel? Wo möchte sie gern hin – unabhängig von bestehenden Hindernissen? Die Vision ist in einer gemeinsamen Diskussion zu formulieren – alle Beteiligten der Initiativgruppe müssen ihr zustimmen können.

Workshop-Baustein: eine Vision formulieren

Die Vision soll als Satz formuliert sein, hier einige Beispiele:

- „Alle BürgerInnen unserer Gemeinde fühlen sich in ihrer Wohnumgebung wohl“
- „Hinsichtlich der Beschäftigung aller BürgerInnen in der privaten wie in der öffentlichen Wirtschaft ist Chancengleichheit erreicht“
- „Jeder Bürger/jede Bürgerin hat gleichberechtigten Zugang zu den Bildungseinrichtungen“

Schritt 3: Zusammenstellen der TrägerInnengruppe



Die Initiativgruppe soll nun dafür sorgen, dass zum gewählten Thema auch eine TrägerInnengruppe etabliert wird. Die TrägerInnengruppe eines Szenarioprozesses setzt sich aus Entscheidungs- bzw. VerantwortungsträgerInnen aus Politik, Verwaltung und der Zivilgesellschaft zusammen, die wiederum weitere Personen mit der erforderlichen Sachkompetenz beiziehen können. Die Aufgabe dieser Gruppe ist die Entwicklung integrationspolitischer Szenarien auf Grundlage fachlicher Expertise. Die Zusammenstellung der TrägerInnen-gruppe ist bereits Teil des Prozesses, sie richtet sich nach den bei der

Themenfindung grob konzipierten Herausforderungen dieses Themas für die Gemeinde.

(Szenario:i)(- Handbuch Szenarioentwicklung

Entscheidungs- bzw. VerantwortungsträgerInnen der Gemeinde zum ausgewählten Thema sind

- Personen, die demokratisch legitimiert sind und politisch für den gewählten Themenbereich zuständig sind (z.B. WohnungsstadträtIn für den Wohnbereich),
- Personen, die für jene Bereiche, auf die sich die Herausforderungen (siehe oben und genauer dazu weiter unten, Schritt 2 in Abschnitt B) beziehen, formale Verantwortung tragen, das sind die Verantwortlichen in der Verwaltung, bzw. von der Verwaltung ausgelagerte Unterstützungsinstitutionen (Z.B. Gemeinwesenarbeit) und
- Personen aus der Zivilgesellschaft, die im ausgewählten Bereich entweder einem Geschäft nachgehen (z: Wohnungsgenossenschaften, Makler udgl.) oder Interessen vertreten (z.B. Mietervereinigungen) oder LeiterInnen von „Selbsthilfegruppen oder Vereinen sind.

Die Gruppengröße umfasst 8-12 Personen.

Generelle Anforderungen an die Mitglieder der TrägerInnengruppe

Ein Mitglied der TrägerInnengruppe soll folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Zuständigkeit und/oder fachliche Expertise im Sinne eines Querschnittzugangs zum Thema (z.B. beim Thema Wohnen auch Personen mit Fachkompetenz aus Bildungs- und Sozialbereich einbeziehen)
- Bereitschaft, zwischen politischer Logik und Sachlogik zu differenzieren
- Bereitschaft, über die Teilnahme an der TrägerInnengruppe hinaus Informationen über Perspektiven und Bedürfnisse einzuholen
- Bereitschaft, Aufgaben, die von der TrägerInnengruppe an Einzelne delegiert werden, zu übernehmen (z.B. Dokumentation des Treffens, Kommunikation mit externen Beteiligten).
- Zeit für die Treffen (4 – 5 Treffen á bis zu 4 Stunden)

Prinzip:

Da der hier gegenständliche Prozess Kontinuität braucht, werden nicht Institutionen in die TrägerInnengruppe eingeladen, deren VertreterInnen sich jederzeit durch andere Institutionsmitglieder vertreten lassen könnten. Es ist wichtig, dass zwischen den Personen Vertrauen, Bekanntheit und Beziehungs-Kontinuität entsteht.

Der gesamte Prozess wird durch eine für die Projektkoordination verantwortliche Person geleitet, die auch eine Moderation der einzelnen Arbeitsschritte sicherstellt.

Wenn also alle diese Personen gefunden sind, dann kann sich die TrägerInnengruppe konstituieren.

Abschnitt B: Szenarien und Strategie erarbeiten

Im Abschnitt B erarbeitet die TrägerInnengruppe die Szenarien und die Integrationsstrategie zum Themenfeld.

Schritt 1: Kick off der TrägerInnengruppe

- a) Kennenlernen und Konstituierung
- b) Den Ablauf der Szenario- und Strategieentwicklung festlegen
- c) Vision überprüfen
- d) Die Arbeitsvereinbarung treffen

Kennenlernen und Konstituierung

Bei der Konstituierung der TrägerInnengruppe wird festgehalten, wer auf Grund der Themenwahl eingeladen ist und wer eventuell noch beigezogen werden soll. Zur Konstituierung gehört, dass sich die Teilnehmenden dazu bekennen, in dieser Gruppe die vor ihnen liegenden Aufgaben (Szenario- und Strategieentwicklung) durchzuführen.

Den Prozessablauf klären: von der Vision über die Komplexität bis zum Commitment

Die Komplexität der Einflüsse und Interessen soll sich in den Positionen und Erfahrungen der verschiedenen Mitglieder der TrägerInnengruppe widerspiegeln.

Workshop-Baustein: Was bringe ich in die Prozessarbeit mit?

Vorstellungsrunde aller TeilnehmerInnen nach den Fragen: mit welchem Hintergrund komme ich hierher (beruflich – privat), Zugang zur anstehenden Aufgabe

-> die Beteiligten dort „abholen“, wo sie stehen

Durch das Sammeln der verschiedenen Ausgangspunkte, welche in die gemeinsame Entwicklung strategischer Perspektiven einfließen sollen, wird die Qualität der Analyse gestärkt. Die Szenariotechnik dient dazu, die unterschiedlichen Perspektiven später wieder zu einem gemeinsamen Commitment für die Zukunft zu verbinden.

Dazu ist es notwendig, im Prozess ein Gleichgewicht zwischen Problemanalyse und Zielorientierung zu finden. Die Projektbeteiligten gehen mit einer Zielvorstellung (Vision) in den Prozess und können diese durch die vorgenommene Analyse (Szenariotechnik) an möglichen Zukunftsszenarien messen, um daraus eine nachhaltige Strategie zu entwickeln.

Grundsätzlich soll die TrägerInnengruppe entscheiden, in welchem Rhythmus sie arbeiten will. Sie kann entweder 5 Halbtagsworkshops wählen oder den Prozess an zwei Wochenenden durchführen.

(Szenario:i)(- Handbuch Szenarioentwicklung

Die folgende Grafik zeigt einen Ablauf in Halbtagesworkshops:

GEMEINDE-, STADTRAT	TRÄGERINNENGRUPPE (TG)	EXTERNE BERATERINNEN	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10
Arbeitsvereinbarung, Einrichtung Projektkoordination		Arbeitsvereinbarung, Einrichtung Projektkoordination	x									
Einrichtung TrägerInnengruppe			x	x								
	Kick Off mit TG <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektkonzeption ▪ Methode ▪ Arbeitsübereinkommen mit Beratungsteam ▪ Erarbeitung von Zielen 	Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung Kick Off		x								
Zur Verfügung Stellen von Strukturdaten		Aufbereitung der Strukturdaten		x	x							
	Workshop 1 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diskussion Strukturdaten ▪ Zielmatrix ▪ Ermitteln von zentralen Herausforderungen ▪ AkteurInnenanalyse 	Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Workshops			x							
Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung Workshop 2	Workshop 2 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorbereitung Szenarien ▪ Einflussfaktoren ermitteln ▪ Schlüsselfaktoren erarbeiten ▪ Vorüberlegungen zu Fokusgruppe 	Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der				x						
	Auswahl der Delegierten für die Fokusgruppe	Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Fokusgruppe					x					
Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung Workshop 3	Workshop 3 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorbereitung Szenarien ▪ Von den Schlüsselfaktoren zu den Kernfaktoren ▪ Szenariotabelle erstellen ▪ Szenarios formulieren 	Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Workshops						x				
	Workshop 4 Strategien, Strateg. Initiativen, Strateg. Ableitung konkreter Maßnahmen gem. Gestaltungsmatrix	Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Workshops								x		
Formulierung strategischer Ziele durch die Gemeinde und Selbst- verpflichtung für Integrationspolitik	Empfehlungen der TrägerInnengruppe an die Gemeinde (Verhandlungs- settings, Integrations- vereinbarungen und Paktpartner) Eventuell ein weiterer Workshop (5) (Umsetzung erarbeiteter Strategien und Maßnahmen)	Begleitende Beratung									x	
Mobilisierung und Einbeziehung von unterschiedlichen Bevölkerungs- gruppen	Vorbereitung und Umsetzung von Integrationspakten, Einbeziehung relevanter Bevölkerungsgruppen										x	x

Vision überprüfen

Die Initiativgruppe hat zum Thema bereits eine Vision erarbeitet. Diese soll nun mit der TrägerInnengruppe nochmals bestätigt (und gegebenenfalls adaptiert) werden.

Die Arbeitsvereinbarung treffen

Damit die TrägerInnengruppe für den verpflichteten Zeitraum auch gut arbeiten kann, sollte sie einige Arbeitsvereinbarungen treffen, die dann auch von allen unterzeichnet werden.

Workshop-Baustein: Arbeitsvereinbarung

„Welche Vereinbarungen wollen wir gemeinsam treffen, um eine hohe Arbeitsfähigkeit, Vertrauen und Ergebnisorientierung zu sichern?“

Dazu ist es hilfreich, drei Aspekte der Arbeitsvereinbarung zu unterscheiden:

- Formale Aspekte
- Haltungsaspekte und
- Kommunikationsaspekte

Beispiel für ein Ergebnis:

Formale Aspekte

- Jede/r Teilnehmende ist von Anfang bis Ende dabei
- Stellvertretungen werden nur im Notfall entsandt
- Bereitschaft zur Übernahme von Arbeitsaufgaben
- Ressourcen der „eigenen Organisation“ werden zur Verfügung gestellt.

Haltungsaspekte

- Bereitschaft, die Perspektiven zu wechseln
- Positionierungen und Annahmen in Schwebelassen halten (keine vorschnellen Schlüsse ziehen)
- Neugierige Haltung einnehmen
- Unterschiedliche Interessen sind legitim
- Anliegen und Lösungsform trennen (es könnte sein, dass es für ein Anliegen mehrere Lösungen gibt)

Kommunikationsaspekte

- Diskreter Umgang mit Insiderinformationen
- Abgestimmtes Vorgehen in Bezug auf die Öffentlichkeitsarbeit

Schritt 2: Basis für Szenarioentwicklung erarbeiten

- a) Strukturdaten erarbeiten
- b) Die zentralen Herausforderungen zum Thema ermitteln
- c) Eine Umfeldanalyse vornehmen

Strukturdaten als Basis der Themenentscheidung/des Szenarioprozesses

Grundlage der Szenarioentwicklung sind sachliche Informationen, die ebenso wie auch die Problembearbeitung und Analyse zur Entemotionalisierung kommunaler Konfliktpunkte beitragen sollen. Dazu ist es notwendig, die Faktenlage zu kennen. Es empfiehlt sich, diese für die Kommune nach allen integrationspolitisch relevanten Themenfeldern hin zu erheben, bzw. vorhandene Daten gezielt in Bezug auf die Thematik Migration/Integration auszuwerten: Demographie, Bildung, Arbeitsmarkt, Wohnen, Soziales, Gesundheit etc.

Workshop-Baustein: Leseanleitung für Strukturdaten

Was vermuten wir?

Was glauben wir zu wissen?

Wie ist es tatsächlich?

Eine detaillierte Status-quo Erhebung in sämtlichen kommunalen Lebens- und Handlungsbereichen ermöglicht in der Arbeit mit der Querschnittsmaterie Integration den Blick auf unterschiedliche Themenfelder, auch wenn für die Szenarioentwicklung ein bestimmtes Handlungsfeld ausgewählt wird.

Die Herausforderungen ermitteln

Die tatsächliche Arbeit an der Szenarienentwicklung kann nun beginnen. Als erstes sammelt die TrägerInnengruppe die Herausforderungen auf dem Weg zur Vision, diskutiert und formuliert sie und einigt sich auf die zentralen Aspekte.

Die Formulierung von Herausforderungen kann schon auf gewisse festgelegte Lösungsvorstellungen hindeuten. So könnte zum Beispiel die Herausforderung „Deutschkenntnisse von MigrantInnen verbessern“ verfrüht eine eindimensionale Lösungsstrategie nahelegen.

Daher sind folgende Kontrollfragen zur Formulierung von Herausforderungen hilfreich:

- Kann mehr als eine Bevölkerungsgruppe zur Bewältigung der Herausforderung etwas beitragen?
- Sind mehrere Lösungswege offen?
- Wie würden die unterschiedlich Betroffenen die Herausforderung jeweils benennen?

Workshop-Baustein: zentrale Herausforderungen benennen

In einem Brainstorming die Herausforderungen aufschreiben.

Dann die einzelnen Aspekte clustern und mittels der Kontrollfragen prüfen, ob sie echte Herausforderungen bezeichnen.

Frage: Welche Herausforderungen (Hürden) müssen wir bewältigen, um die Vision Wirklichkeit werden zu lassen?

Die relevanten Umfeldler zum Szenarienthema bestimmen (Umfeldanalyse nach Peter Block)

Dieser Arbeitsschritt hilft bei der Einschätzung der Projektumwelt. Es gilt zu eruieren, welche Personen und Institutionen für das Projekt relevant sind und wie sich diese dem Szenariovorhaben/der Themenstellung gegenüber verhalten. Je nach inhaltlicher und/oder persönlicher Nähe, wird in „FreundInnen“, „FeindInnen“, „SympathieträgerInnen“ oder „Unschlüssige“ unterschieden.

Diese Umfeldanalyse kann in den weiteren Arbeitsschritten noch mehrfach als Basis für Überlegungen herangezogen werden: einmal zur Zusammensetzung der DiskutantInnen in den Fokusgruppen, später zur Auswahl von Strategien und Maßnahmen.

Umfeldanalyse (nach Peter Block)

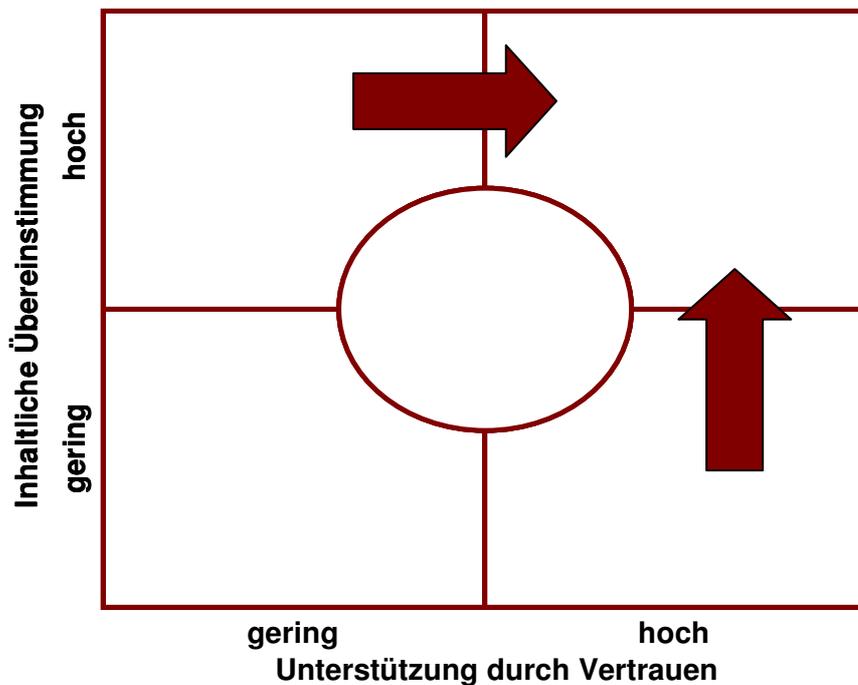
Es geht darum herauszufinden, welche Umfeldgruppen/AkteurInnen für die Vision wichtig sind und welche wir als PaktpartnerInnen brauchen werden.

Vorgehen:

1. Die relevanten Umwelten auflisten
2. Die Umwelten in die Matrix einordnen



Diese Matrix hilft einzuschätzen, welche Umfeldler man besser einbezieht und auf welche man sich konzentrieren soll. Nicht die ganze Energie auf die „Feinde“ konzentrieren. Wichtig ist es vielmehr, nach der erhöhten Erfolgswahrscheinlichkeit vorzugehen. Nämlich aus dem Pool der „SympathieträgerInnen“ und aus dem Pool der „IdeenträgerInnen“ „FreundInne“ zu gewinnen. Die „Unschlüssigen“ richten sich in der Regel nach dem „Wind“, also dorthin, wo die Mehrheit oder die Meinungsmacher hingehen.



3. Einschätzung vornehmen: Welche Umfeldler haben geringen/hohen Einfluss auf die Verwirklichung der Vision und Bewältigung der Herausforderungen?

Workshop-Baustein: Umfeldanalyse durchführen

Frage: Welche Umfeldler (AkteurInnen) müssen wir gewinnen, damit wir die Vision erreichen und die Herausforderungen bewältigen können?

Schritt 3: Die Szenariodaten aufbereiten

- a) Die Einflussfaktoren ermitteln
- b) Die Einflussmatrix erstellen und die Schlüsselfaktoren ermitteln
- c) Vorbereitung der Fokusgruppe

(Szenario:i) - Handbuch Szenarioentwicklung

Die Einflussfaktoren ermitteln

Nun folgt als entscheidender Schritt die Formulierung von Einflussfaktoren für das gegenständliche Integrationsthema.

Die Grundfrage lautet: Wovon hängt es ab, ob es uns gelingt, die Herausforderungen zu bewältigen?

Dabei ist noch irrelevant, ob diese Faktoren durch die Projektbeteiligten direkt, indirekt oder gar nicht beeinflussbar sind. So sind z.B. die Wirtschaftslage oder die rechtlichen Rahmenbedingungen wesentliche Einflussfaktoren, auch wenn sie auf kommunaler Ebene nur wenig steuerbar sind. Dementsprechend lassen sich Einflussfaktoren meist auch den Bereichen „allgemeines Umfeld“ und „spezifisches Umfeld“, eventuell auch „weitere Einflussfelder“ zuordnen. Die ermittelten Einflussfaktoren sollen sich auf ca. 15, max. 20 belaufen.

Für den weiteren Arbeitsverlauf ist es wichtig, dass alle Beteiligten das gleiche Verständnis über den jeweiligen Faktor teilen bzw. eine gemeinsame Definition ausverhandelt haben. Daher sollten die genannten Einflussfaktoren kurz beschrieben und dabei auch eine mögliche (positive bzw. negative) Entwicklungsmöglichkeit genannt werden.

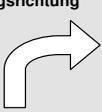
<i>Workshop-Baustein: Einflussfaktoren ermitteln (inkl. Beispiele)</i>			
	Einflussfaktor	Beschreibung	Entwicklungsmöglichkeit
1	Nahe Grundversorgung	Angebot an ärztlicher Versorgung, Lebensmittelgeschäften, Trafiken etc.	(Angebot) nimmt zu/nimmt ab
2	Wohnungspreis (Mietpreis)	Finanzieller Aufwand für Wohnraum	(Aufwand) steigt/sinkt
3	Kinderbetreuung	Für Kinder im Vorschulalter und Schulpflichtalter, inkl. Nachmittagsbetreuung	(Angebot in Wohnumgebung) nimmt zu/nimmt ab

Schlüssel- und Kernfaktoren anhand der Einflussmatrix ermitteln

Die ermittelten Einflussfaktoren werden dahingehend analysiert, welcher Faktor wie auf andere Faktoren wirkt bzw. diesen beeinflusst. Dazu werden die Faktoren nun in die Einflussmatrix übertragen. Dieses als „Papiercomputer“ von Frederic Vester bekannt gewordene Instrument ermöglicht, das Ausmaß der Wirkkraft eines jeden Einflussfaktors auf alle anderen Einflussfaktoren zu bestimmen.

Dafür müssen die Einflussfaktoren in folgende Matrix sowohl als Angaben für die x- als auch y-Achse übertragen werden – nachstehend gezeigt am Beispiel Wohnen in einer Mustergemeinde.

Thema: **WOHNEN** Mustergemeinde

Wirkungsrichtung 

auf rechts

		auf rechts																	AS	Summe AS*PS	Prioritäten			
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T			
1	A Nahe Grundversorgung	1	1	3	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	11	113	6
2	B Verkehrsanbindung privat (Mob.-Konzept)	2	1	1	2	0	1	1	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	10	87	
3	C Verkehrsanbindung öffentlich	2	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	8,4	77	
4	D Attraktivität der Wohnumgebung	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	20	388	1
5	E Nutzungsmögl. des Grünraums	0	0	0	2	1	2	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	8,8	89	
6	F Kinderbetreuung	0	1	1	1	0	2	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	9,1	100	7
7	G BewohnerInnenstruktur	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	13	250	2
8	H Begegnungsräume für unterschiedl. Altersgruppe	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	7,9	87	
9	I Wohnpreis, Mietpreis	0	1	1	2	1	0	2	1	1	2	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	16	202	4
10	J Ausstattung der Wohnung	0	0	0	1	1	0	2	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	8,3	72	
11	K Subjektförderung	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	5,3	29	
12	L Objektförderung	0	0	0	1	0	1	1	0	2	2	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	9	79	
13	M Attraktivität des Großraums Stadt	2	1	2	1	1	1	1	1	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	15	227	3
14	N Betreuung vor Ort	0	0	0	1	1	1	1	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	9,6	60	
15	O Wohnangebot (Verfügbarkeit von Wohnungen)	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	11	125	5
16	P Begleitung von Begegnung	0	0	0	1	1	1	1	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	8,8	35	
17	Q	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18	R 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19	S 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20	T 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	PS Passivsumme	10	8,5	9,3	20	10	11	19	11	13	8,8	5,5	8,8	15	6,3	11	4	0,1	0	0	0	0	0	

Sodann werden alle Einflussfaktoren der y-Achse mit jenen der x-Achse gekreuzt und dabei das Ausmaß der Beeinflussung bestimmt:

Die Bewertung des Einflusses:

Jeder Faktor wird mit jedem anderen Faktor abgeglichen und eingeschätzt, in welchem Ausmaß er den anderen DIREKT beeinflusst. Wichtig ist der direkte Einfluss, Einflüsse über mehrere „Ecken“ sind hier nicht einzubeziehen.

Die Fragestellung lautet daher immer: Wenn ich Element A verändere, wie stark verändert sich dann - ganz gleich in welche Richtung - durch direkte Einwirkung von A das Element B (und so weiter)?

- Verändere ich A nur wenig und B verändert sich daraufhin stark, so ist eine 3 angebracht (starke, überproportionale Beziehung).
- Muss ich A stark verändern, um bei B eine etwa gleich große Veränderung auszulösen, dann kann eine 2 eingetragen werden (mittlere Beziehung).
- Ändert sich auf eine starke Veränderung von A das Element B nur schwach, dann gibt es eine 1 (sehr schwache Beziehung).
- Bei keiner, sehr schwacher oder mit großer Zeitverzögerung zustande kommende Wirkung wird eine 0 vergeben (keine Beziehung).

Die Bewertung erfolgt immer vom Faktor, der in der senkrechten Angabe steht (Spaltenbenennung), auf jenen, der in der horizontalen Angabe steht (Zeilenbenennung).

(Szenario:i) - Handbuch Szenarioentwicklung

In der Exceltabelle werden dann automatisch die Summen der Einflüsse addiert. Die Summen der waagrechten Einflüsse sind die Aktivsummen, die Summe der senkrechten Einflüsse die Passivsummen.

Die Bewertungen

- 0 = keine Wirkung/Beeinflussung
- 1 = geringe Wirkung/Beeinflussung
- 2 = deutliche Beeinflussung
- 3 = sehr starke Beeinflussung

Workshop-Baustein: Einflussmatrix anwenden

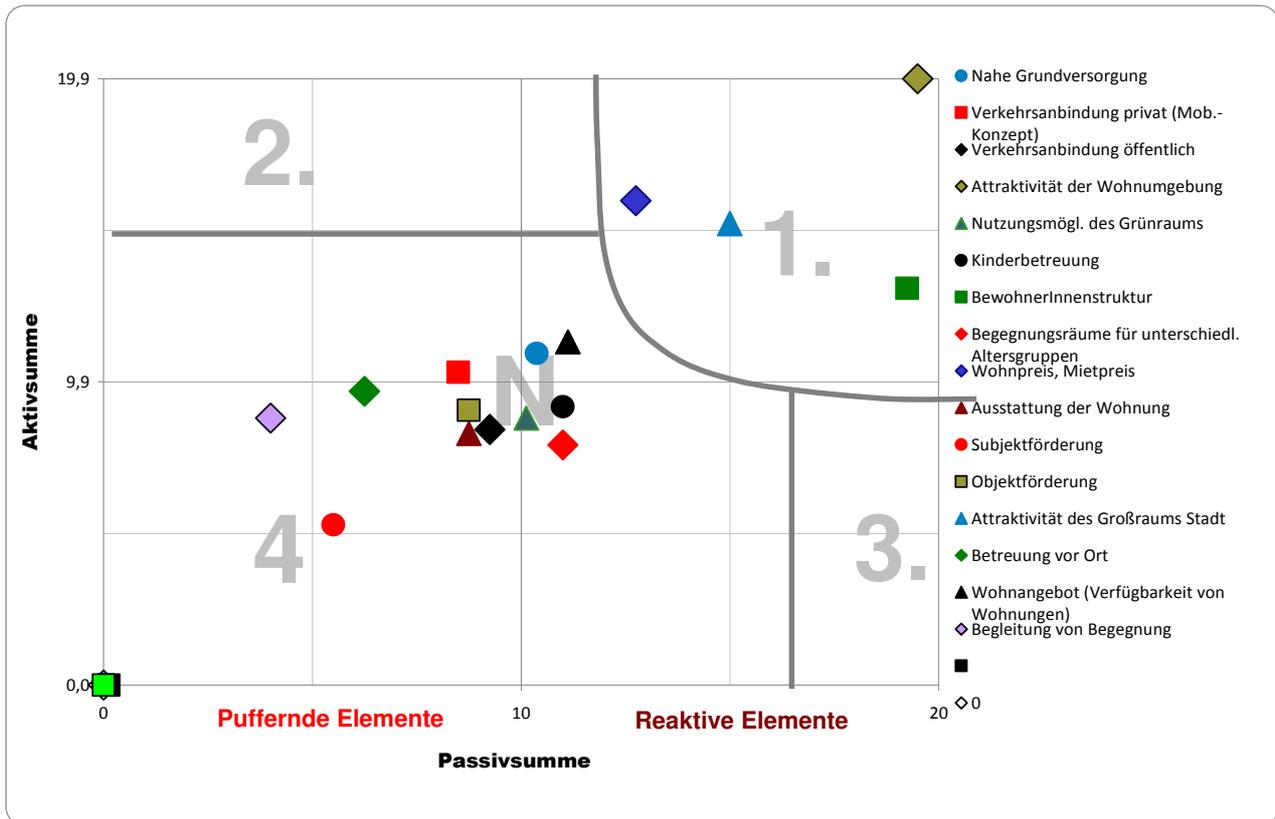
Zu beachten ist:

- nur den direkten Einfluss messen (Wirkungen „über die Bande“ bleiben unberücksichtigt)!
- nehmen Sie die Beschreibung der Einflussfaktoren zur Hand
- bewerten Sie nach Ihrer bisherigen Berufs- und Alltagserfahrung (jede/r kann die Einflussmatrix handhaben)

Für das Übertragen der Einflussfaktoren in die Matrix und die anschließende Einflussbewertung benötigen sie maximal 30 Minuten.

Die Einflussbewertung kann entweder im Workshop durch die TrägerInnenruppe gemeinsam vorgenommen werden (zeitintensiv) oder jede/r bewertet einzeln als „Hausarbeit“ und die Ergebnisse werden dann zusammen geführt (dafür müssen zuvor die Einflussfaktoren eindeutig und konsensual definiert worden sein).

Wenn Sie fertig sind, drücken Sie auf „Grafik aktualisieren“ – mit diesem Befehl werden die Einflusswertigkeiten in der nachstehenden Grafik sichtbar.



Position	Elemente
1	Das sind die kritisch-reaktiven Elemente . Diese Elemente beeinflussen stark alle anderen und sie werden von den anderen selbst stark beeinflusst. Zur Prioritätensetzung im normalen Fall wäre das kritisch, weil eine Veränderung bei diesen Elementen chaotische Veränderungen auslösen kann. Für die Szenariotechnik sind jedoch gerade die unberechenbaren Aspekte wichtig. Daher genießen diese Elemente bei der Szenariotechnik die oberste Priorität.
2	Hier befinden sich die aktiven Elemente . Sie beeinflussen alle anderen stark, werden aber selbst schwach beeinflusst. Das sind die wirksamen Schalthebel, die ein System nach erfolgter Änderung stabilisieren. Sie sind also ideal für Lenkungseingriffe.
3	Das sind die reaktiven Elemente. Sie beeinflussen die übrigen Elemente schwach, werden aber von diesen stark beeinflusst. Sie sind wenig geeignet für Lenkungseingriffe. Diese hätten eher kosmetische Funktion. Aber weil sie von anderen stark beeinflusst werden, könnten sie als Indikatoren bei Monitoringsystemen gute Beobachtungsdienste leisten.
4	Hier sind die puffernden Elemente. Sie beeinflussen die anderen Faktoren schwach und werden von diesen auch schwach beeinflusst. Hier einzuwirken bringt daher wenig, aber sie puffern. Sie können unter Umständen zum „Wolf im Schafspelz“ werden, wenn man Grenzwerte zu diesen Faktoren überschreitet. Daher durchaus im Auge behalten und nutzen.
N	Elemente, die sich in der Mitte der Matrix befinden, können als neutrale Elemente bezeichnet werden. Sie haben mäßigen Einfluss und werden selbst mäßig beeinflusst. Das Thema und das stützende System dazu lassen sich mit diesen Elementen nicht besonders gut steuern, aber sie sind gut für die Selbstregulierung des Systems. Daher können sie für die

(Szenario:i)(- Handbuch Szenarioentwicklung

	balancierte Selbstregulierung herangezogen werden. Je nachdem, in welches „Eck“ sie tendieren, gelten dann annähernd die Interventionsaussagen für diese Elemente.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Wenn die Bestimmung der Beeinflussungswertigkeit abgeschlossen ist, werden die Faktoren automatisch in ihrer Priorität gereiht. Die sieben wichtigsten Faktoren werden im Folgenden Schlüsselfaktoren genannt. Dabei werden jene mit den zwei höchsten Hebelwirkungen die beiden Kernfaktoren für die Szenarioentwicklung sein.

Workshop-Baustein: von den Einflussfaktoren zu Schlüssel- und Kernfaktoren

Im obigen Beispiel zum Kommunalen Wohnbau sieht die Reihung wie folgt aus:

1. Attraktivität der Wohnumgebung
2. BewohnerInnenstruktur
3. Attraktivität des Großraums Stadt
4. Leistbare Wohn-/ Mietpreise
5. Verfügbarkeit von Wohnungen
6. Nahe Grundversorgung
7. Kinderbetreuung

Damit sind „Attraktivität der Wohnumgebung“ und „BewohnerInnenstruktur“ die beiden Kernfaktoren unter den sieben Schlüsselfaktoren.

Vorbereitung der Fokusgruppe

Nun soll die TrägerInnengruppe die Fokusgruppe zusammenstellen. Bei der Auswahl der Mitglieder der Fokusgruppe kann die Umfeldanalyse herangezogen werden.

Workshop-Baustein: Fokusgruppen durchführen

Die Fokusgruppen als strukturierte Diskussion zum bearbeiteten Themenbereich können je nach Ressourcen in verschiedenen Varianten durchgeführt werden. Neben einer Fokusgruppe mit Betroffenen und ExpertInnen kann auch eine Fokusgruppe mit den Mitgliedern des Stadt- bzw. Gemeinderats angedacht werden.

Die Einladung zur Fokusgruppe mit ExpertInnen und Betroffenen soll nach folgenden Kriterien erfolgen:

- weitere ExpertInnen des gewählten Themenbereiches sollen zu Wort kommen
- ExpertInnen aus anderen Themenbereichen sollen zu Wort kommen
- spezifisch „Betroffene“ sollen zu Wort kommen (etwa im Bereich Wohnen Personen in oftmals als „Problemviertel“ bezeichneten Wohnanlagen; im Bereich Bildung sowohl Eltern als auch LehrerInnen, SchülerInnen etc.)
- maximal acht bis zehn Personen pro Fokusgruppe

Schritt 4: Die Fokusgruppe

Idealerweise ist jetzt der Zeitpunkt gekommen, an welchem die bisherigen Entscheidungen bzw. Ergebnisse (Themenwahl, Vision, Einflussfaktoren, Rangreihung der Einflussfaktoren etc.) mit weiteren Personen, die nicht in der TrägerInnengruppe mitarbeiten, diskutiert werden. Die Fokusgruppe soll zum einen Feedback liefern, zum anderen neue Ideen und Anregungen in die Arbeit der TrägerInnengruppe einbringen. Die Ergebnisse der Fokusgruppe kann dann die TrägerInnengruppe in der Szenarioformulierung aufnehmen.

Die Fokusgruppe in der Endphase des Prozesses einzusetzen, stellt ebenfalls eine mögliche Variante im Prozessablauf dar, die Ergebnisse sind dann als Gesamtfeedback anzusehen und stellen so einen wichtigen Hinweis für die Politik bzw. für den Umsetzungsprozesses dar.

Die Diskussion in Fokusgruppen – ein Leitfaden

Ablauf

- Begrüßung der Teilnehmenden und Vorstellungsrunde
- Die Vision, die Herausforderungen und die Einflussmatrix vorstellen
- Aufgabe und Funktion der Fokusgruppe erläutern
- Fragen zu den bisherigen Ergebnissen

Fragenbereich 1: Herausforderungen

- Welche Herausforderungen bestehen aus Ihrer Sicht für die Musterstadt im Bereich XY (das Thema) und Integration?
- Wie beurteilen Sie die Vision und die Herausforderungen, die von der TrägerInnengruppe benannt wurden?

Fragenbereich 2: Einflussfaktoren

- Welche Faktoren beeinflussen das Ziel einer guten Integrationspolitik im Bereich XY Ihrer Meinung nach in der Musterstadt am stärksten?
- Wie beurteilen Sie die Ergebnisse der Einflussmatrix?
- Wen muss man vor allem für eine erfolgreiche Integrationspolitik im Bereich XY gewinnen und welche Vorschläge haben Sie dafür?

Schritt 5: Szenarien formulieren

- a) Die Ergebnisse aus der Fokusgruppe in die TrägerInnengruppe einspielen
- b) Die Szenariotabellen erstellen
- c) Die Szenarien formulieren

(Szenario:i)(- Handbuch Szenarioentwicklung

Kernszenarien und Szenarientabelle erstellen

Anhand der beiden Kernfaktoren werden in diesem Arbeitsschritt nun vier Kernszenarien erstellt: Als Vorbereitung dazu müssen für jeden Schlüsselfaktor zwei entgegengesetzte Beschreibungsmerkmale gewählt werden, z.B. Zunahme/Abnahme, steigend/fallend, teurer/billiger, größer/kleiner. Diese Beschreibungsmerkmale wurden idealerweise bereits in der Tabelle mit den Einflussfaktoren vorgenommen, sie bestimmen nun die Rahmenbedingungen für die vier Kernszenarien. Auch hier hilft abermals eine Graphik zur Veranschaulichung:

Kernthema 1	Die Qualität der Wohn- umgebung steigt	Die Qualität der Wohn- umgebung sinkt
Kernthema 2		
Die Durchmischung der BewohnerInnen in den Wohnvierteln steigt		
Die Durchmischung der BewohnerInnen in den Wohnvierteln sinkt		

Durch eine Verknüpfung der Kernfaktoren lassen sich nun die Kernszenarien (Ein-Satz-Szenarien) beschreiben:

Kernthema 1	Die Qualität der Wohn- umgebung steigt	Die Qualität der Wohn- umgebung sinkt
Kernthema 2		
Die Durchmischung der BewohnerInnen in den Wohnvierteln steigt	Weil die Attraktivität der Wohnumgebung steigt, steigt auch die Durchmischung der BewohnerInnen der benachteiligten Vierteln.	Obwohl die Attraktivität der Wohnumgebung sinkt, steigt die Durchmischung der BewohnerInnen der benachteiligten Vierteln.
Die Durchmischung der BewohnerInnen in den Wohnvierteln sinkt	Obwohl die Attraktivität der Wohnumgebung steigt, sinkt die Durchmischung der BewohnerInnen der benachteiligten Vierteln.	Weil die Attraktivität der Wohnumgebung sinkt, sinkt auch die Durchmischung der BewohnerInnen der benachteiligten Vierteln.

Die 4 Kernszenarien übertragen sich automatisch von obiger „Kernthementabelle“ in die nachstehende „Szenariotabelle“ oben hin („Spaltenangabe“), daneben links/in die äußerste linke Spalte schreiben Sie die verbleibenden 5 Schlüsselfaktoren („Zeilenangabe“).

(Szenario:i)(- Handbuch Szenarioentwicklung

Unter das 1. Kernthema schreiben Sie nun alle positiven Ausprägungen der restlichen Schlüsselfaktoren (Achtung: es kann vorkommen, dass die positive Ausprägung negativ formuliert ist).

Unter das 2. Kernthema schreiben Sie nun alle negativen Ausprägungen der restlichen Schlüsselfaktoren. (Achtung: es kann vorkommen, dass die negative Ausprägung positiv formuliert ist).

Unter das 3. Kernthema schreiben Sie nun alle positiven Ausprägungen der restlichen Schlüsselfaktoren. Kopieren sie einfach vom Kernthema 1 hier herüber.

Unter das 4. Kernthema schreiben Sie nun alle negativen Ausprägungen der restlichen Schlüsselfaktoren. Kopieren sie einfach vom Kernthema 2 hier herüber.

Kernthema 1+2 die verbleibenden 5 Einflussfaktoren	Weil die Attraktivität der Wohnumgebung steigt, steigt auch die Durchmischung der BewohnerInnen der benachteiligten Vierteln.	Obwohl die Attraktivität der Wohnumgebung sinkt, steigt die Durchmischung der BewohnerInnen der benachteiligten Vierteln.	Obwohl die Attraktivität der Wohnumgebung steigt, sinkt die Durchmischung der BewohnerInnen der benachteiligten Vierteln.	Weil die Attraktivität der Wohnumgebung sinkt, sinkt auch die Durchmischung der BewohnerInnen der benachteiligten Vierteln.
Attraktivität des Großraums Stadt	nimmt zu	nimmt ab	nimmt zu	nimmt ab
Leistbarer Wohnpreis und Mietpreis	sinkt	steigt	sinkt	steigt
Verfügbarkeit von Wohnungen	nimmt zu	nimmt ab	nimmt zu	nimmt ab
Nahe Grundversorgung	nimmt zu	nimmt ab	nimmt zu	nimmt ab
Kinderbetreuung	nimmt zu	nimmt ab	nimmt zu	nimmt ab

Erste Formulieringsrunde



Zweite Formulieringsrunde



Szenarien formulieren

Nun ist Kreativität und etwas Formulierungskunst gefragt! Ein Szenario ist ein Zukunftsbild. Die Szenariotabelle ist der Ausgangspunkt für die vier Szenarien, die nun zu formulieren sind. Dabei sollen nach Möglichkeit alle Schlüsselfaktoren mit ihren Ausprägungen vorkommen.

Bringen Sie das Kernszenario und die weiteren fünf Schlüsselfaktoren in einen Zusammenhang, der eine sinnvolle „Geschichte“ ergibt. Ergänzen Sie die Geschichte durch Aspekte und Beispiele aus Ihrem Erfahrungsschatz und dem direkten Umfeld in der Gemeinde und zeichnen Sie so ein nachvollziehbares Zukunftsbild. Ein Szenario kann z.B. den „best case“, ein anderes den „worst case“ veranschaulichen. Wenn Sie schließlich das Szenario in einem Kernsatz zusammenfassen können (z.B. „Unsere Stadt verbindet Kulturen“ oder „Ausländer raus“), ist es Ihnen ein klares Szenario gelungen.

Workshop-Baustein: Szenarien formulieren – einige Tipps

- Teilen Sie sich als TrägerInnengruppe in zwei Arbeitsgruppen
- Beginnen Sie mit dem positiven Szenario (Prosa für Szenario 1) und dem negativen Szenario (Prosa für Szenario 4)
- Schreiben Sie das Szenario im Präsens
- Suchen Sie abschließend einen griffigen Titel für Ihr Szenario
- in der zweiten Runde kommen die beiden mittleren Szenarien zum Zug. Lassen Sie jene Gruppe, die das Szenario 4 bearbeitet hat, nun die Prosa für Szenario 2 formulieren und jene Gruppe, die das Szenario 1 formuliert hat, soll nun die Prosa für das Szenario 3 formulieren.

Diskutieren Sie in der TrägerInnengruppe die Szenarien!

Beispiel für ein Szenario:

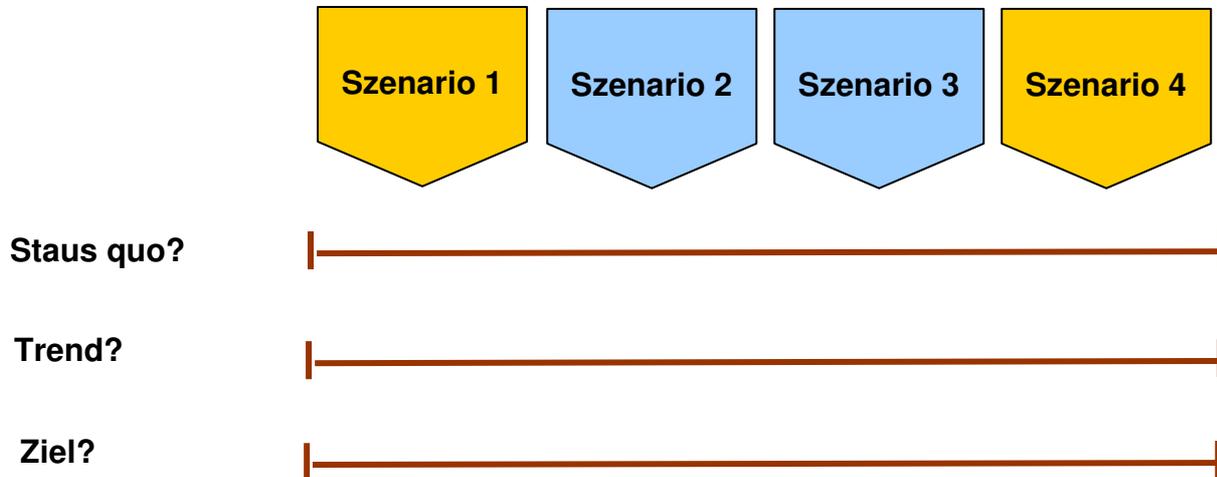
SZENARIO 1: Musterstadt – Sozialstadt

Vor jedem Wohnblock befinden sich entsprechende Bewegungs- und Gemeinschaftsräume für jede Altersgruppe. Diese werden von kompetenten Personen betreut, die die vorgeschriebenen Regeln (entwickelt nach vorhergehender Sozialraumanalyse) vertreten. Jeder Wohnhausanlage ist ein attraktiver Grünraum angeschlossen. In der Stadt gibt es optimale Verkehrs- und -verbindungen (sowohl hinsichtlich Individualverkehr wie auch öffentlicher Verkehr). Da die Wohnkosten steigen, entwickelt die öffentliche Hand ein spezielles Förder-Tool, um sozial schlechter gestellten Personen ebenfalls die Möglichkeit zu geben, in Musterstadt zu wohnen und in Wohnungen leben zu können, die ihren individuellen Bedürfnissen entsprechen. Bei der Errichtung von Wohnraum stellt die öffentliche Hand ausreichend Fördermittel - sowohl monetärer Natur als auch in Form von Sachleistungen (infrastrukturell) – zur Verfügung. Gleichzeitig stehen für jeden Wohnungssuchenden ausreichend Wohnungen zur Auswahl. Entsprechende Infrastruktur wie Kindergärten, Schulen, Nahversorger und Einrichtungen zur Freizeitgestaltung befinden sich in unmittelbarer Nähe, sind größtenteils zu Fuß zu erreichen und kostenlos zu nutzen, die Öffnungszeiten orientieren sich an den individuellen Bedürfnissen der Menschen.

(Szenario:i)(- Handbuch Szenarioentwicklung

Zielszenario auswählen

Anhand der ausformulierten Szenarien diskutiert die TrägerInnengruppe über ihre Einschätzung des Status quo und der Zukunftstrends: Wo stehen wir? Was ist der Trend? Wo wollen wir hin? Was wollen wir vermeiden? Daraus ergibt sich Ihr strategisches Ziel.



Schritt 6: Strategische Positionierungen, Wege und Maßnahmen ermitteln

- a) Das Thema in Subthemen gliedern (2 bis 4 Subthemen)
- b) Strategie formulieren
- c) Strategische Maßnahmen ableiten
- d) Maßnahmen in strategische Wege bündeln
- e) Strategische Positionierung festlegen
- f) Redaktion des strategischen Textes
- g) Partnerschaftsvereinbarung skizzieren

Das Thema in Subthemen gliedern

Zur Erreichung der Vision und des Wunsch szenarios können unterschiedliche strategische Wege verfolgt werden. Verschiedene AkteurInnen werden dabei unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Daher ist es wichtig, diese Wege so zu gliedern, dass sie als Grundlage für eine Partnerschaft dienen können, in der alle Beteiligten auf ein gemeinsames Ziel hinsteuern und doch ausreichend Möglichkeit zur Ausgestaltung von konkreten Maßnahmen in den jeweiligen Handlungsbereichen besteht.

Im Fallbeispiel „Kommunaler Wohnbau“ könnte eine Subthemengliederung etwa so aussehen: Siedlungsplanung, Verwaltung, Begegnung im Wohnumfeld

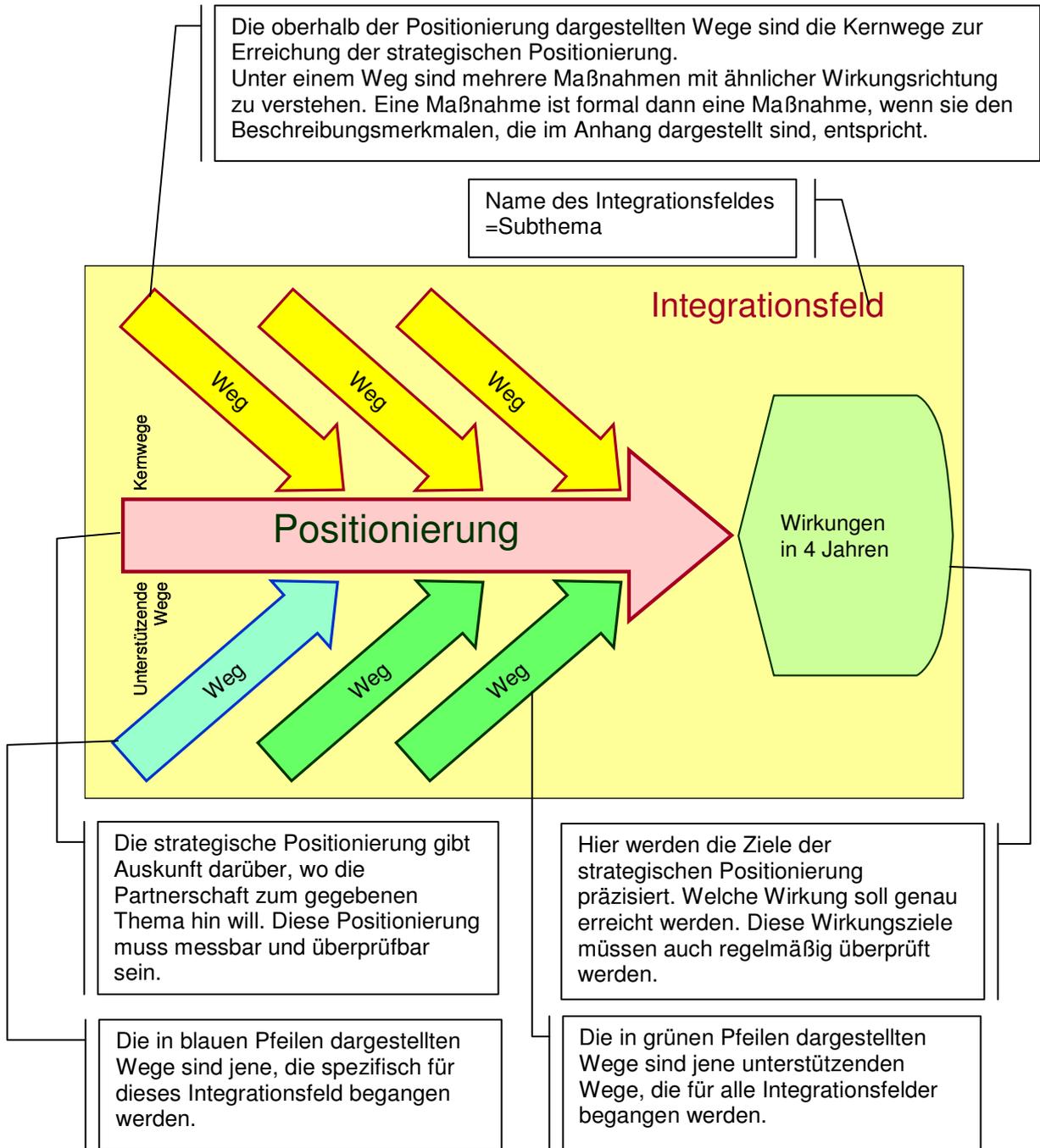
Es sollen mindestens zwei und maximal vier Subthemen formuliert werden.

(Szenario:i)(- Handbuch Szenarioentwicklung

Strategie formulieren

Als ein pragmatischer Zugang hat sich folgende Vorgangsweise herausgestellt:

- anhand der gesammelten Projektergebnisse (Herausforderungen, Umfeldanalyse, Einflussfaktoren) werden Maßnahmenvorschläge erarbeitet
- diese Maßnahmen werden zu strategischen Wegen gebündelt
- auf Basis der strategischen Wege wird eine strategische Gesamtposition formuliert.



Strategische Maßnahmen ableiten

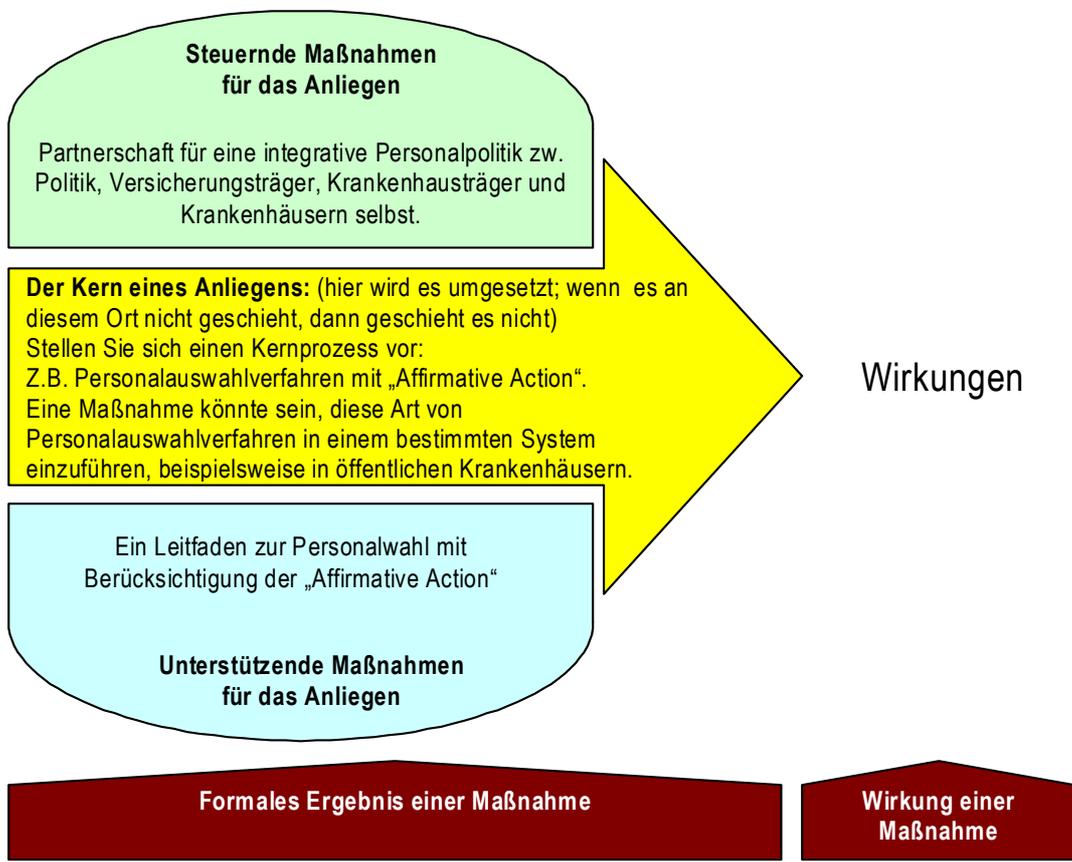
Je nach Anzahl der Subthemen oder Integrationsfelder werden kleine Arbeitsgruppen gebildet, die zu ihrem Thema Maßnahmen ermitteln.

Für diese Integrationsfelder sollen Maßnahmen erarbeitet werden, wobei folgende Fragen bzw. Qualitätskriterien berücksichtigt werden sollen:

Workshop-Baustein: Qualitätskriterien für Maßnahmenformulierung

- Liegt die Maßnahme im eigenen Wirkungsbereich?
- Hat die Maßnahme eine Hebelwirkung (siehe Einflussfaktoren)?
- Ist die Maßnahme treffsicher (Funktion der Maßnahme) und konkret für einen klaren Wirkungsort anlegbar?
- Ist die Maßnahme mittels eines formalen Ergebnisses (z.B. Konzept Entscheidung, Struktur, Regelung) formulierbar?
- Maßnahmen immer mit einem Zeitwort oder zeitwörtlich gebrauchten Hauptwort formulieren!

Damit eine Maßnahme treffsicher an einem Wirkungsort verortet werden kann, kann das folgende Bild als Orientierung dienen.



Grafik: Leo Baumfeld

(Szenario:i)(- Handbuch Szenarioentwicklung

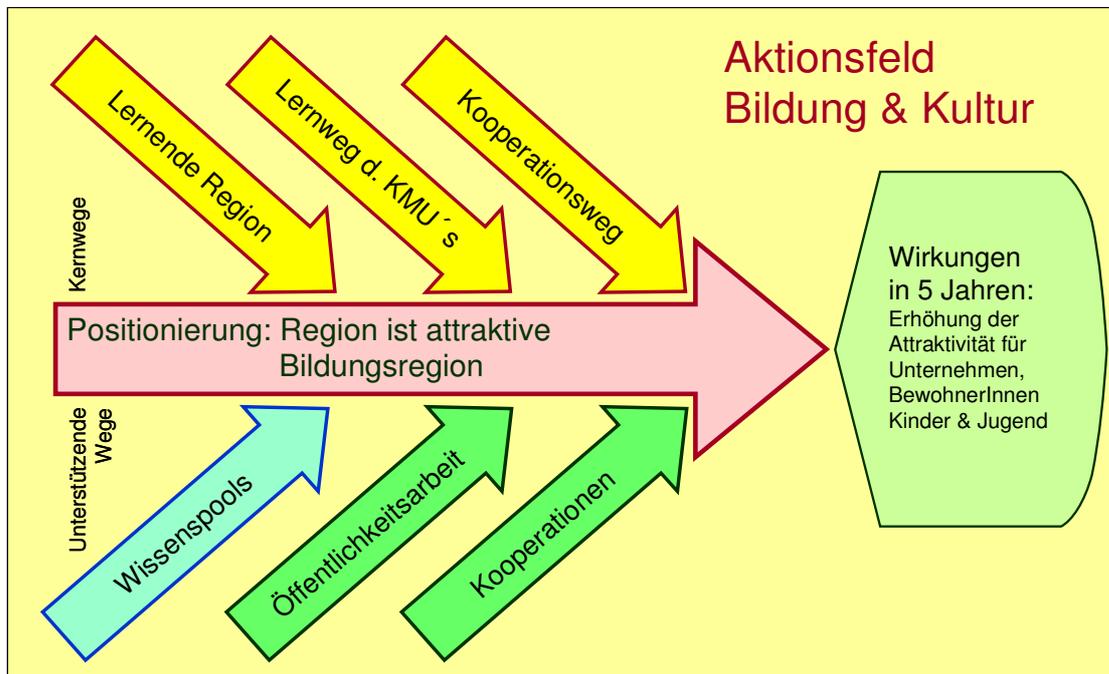
Maßnahmen in strategische Wege bündeln

Die so gesammelten Maßnahmen werden geclustert und zu „strategischen Wegen“ gebündelt. Im Gestaltungsfeld Siedlungsplanung könnte sich so z.B. ein „Weg der Infrastrukturanpassung“ ergeben, wenn Nahversorgung, Freizeitangebote oder Verkehrsanbindung den Bedürfnissen einer vielfältigen BewohnerInnenstruktur angepasst werden sollen.

Strategische Positionierung festlegen

Die ermittelten Wege können nun zu einer Positionierung fokussiert werden.

Siehe das Beispiel:



Die im letzten Arbeitsschritt zu entwickelnden Maßnahmen stellen das Gerüst und das erste „Arbeitsprogramm“ für die Partnerschaftsvereinbarung dar. Sie können in der Folge jederzeit durch die PartnerInnen um weitere Maßnahmen erweitert werden, sofern deren Ausrichtung die Positionierung unterstützt.

Redaktion des strategischen Textes

Nun kann ein Redaktionsteam die Positionierungen, die Wege und die Maßnahmen so beschreiben, dass es als Vorlage für die Entscheidungsgremien der einzelnen PartnerInnen dienen kann.

Siehe dazu die Vorlage für ‚Strategie formulieren‘ weiter oben

(Szenario:i) - Handbuch Szenarioentwicklung

Partnerschaftsvereinbarung skizzieren

Dasselbe Redaktionsteam soll auch den Entwurf für die Partnerschaftsvereinbarung erstellen, der ebenso als Vorlage für die Entscheidungsgremien dienen soll.

Siehe dazu die Vorlage für die Partnerschaftsvereinbarungen

Auf Basis der Maßnahmen, strategischen Wege und Positionierungen wird eine Partnerschaftsvereinbarung erstellt, welche diese Punkte nochmals kompakt zusammenfasst sowie eine Leistungsaufzählung der Partnerschaft wie auch eine Steuerungsvereinbarung enthält.

Erfolgsfaktoren für eine solche Partnerschaft sind:

- ein gemeinsames attraktives Anliegen (gemeinsam stärker sein oder eine größere Gefahr vermeiden)
- die Beteiligung der relevanten SchlüsselakteurInnen
- ein Bewusstsein über das Risiko des NICHT-Governance zum identifizierten Anliegen (was passiert, wenn nichts passiert)
- Bereitschaft zu partnerschaftlichen Beziehungsangeboten; garantierter gleichberechtigter Zugang zu den Entscheidungsarenen
- Bindungsbereitschaft für einen längerfristigen Zeithorizont (mehr als ein Jahr und maximal 7 Jahre)
- Verständigung auf ein gemeinsames Lern- und Beobachtungssystem (daher werden die Wirkungsindikatoren bereits in der Strategie beschrieben)

Abschnitt C: Partnerschaft beschließen

Nun muss in den Entscheidungsgremien der AkteurInnen der Trägergruppe bzw. der AkteurInnen, die auf Grund der Strategien noch hinzugezogen werden sollen, entschieden werden, ob sie sich als PartnerInnen auch verpflichtet fühlen, die erarbeitete Strategie nach besten Kräften umzusetzen.

Schritt 1: Entscheidungen in den Entscheidungsgremien

Es empfiehlt sich, dass jeweils zwei Teilnehmende aus der TrägerInnengruppe in den jeweiligen Entscheidungsgremien die Ergebnisse vorstellen. Das sind die Strategie und der 1. Entwurf für die Partnerschaftsvereinbarung.

Dabei sollen die einzelnen Maßnahmen besprochen und es können noch Adaptionen oder Ergänzungen angebracht werden.

Schritt 3: Die Ergänzungen einarbeiten

Nun soll das Redaktionsteam die eventuellen Ergänzungen bzw. Adaptionen einarbeiten.

Schritt 3: Konstituierung der Partnerschaft

In einem feierlichen Akt, bei dem die Öffentlichkeit und die Presse eingeladen sind, soll die Partnerschaft besiegelt werden.

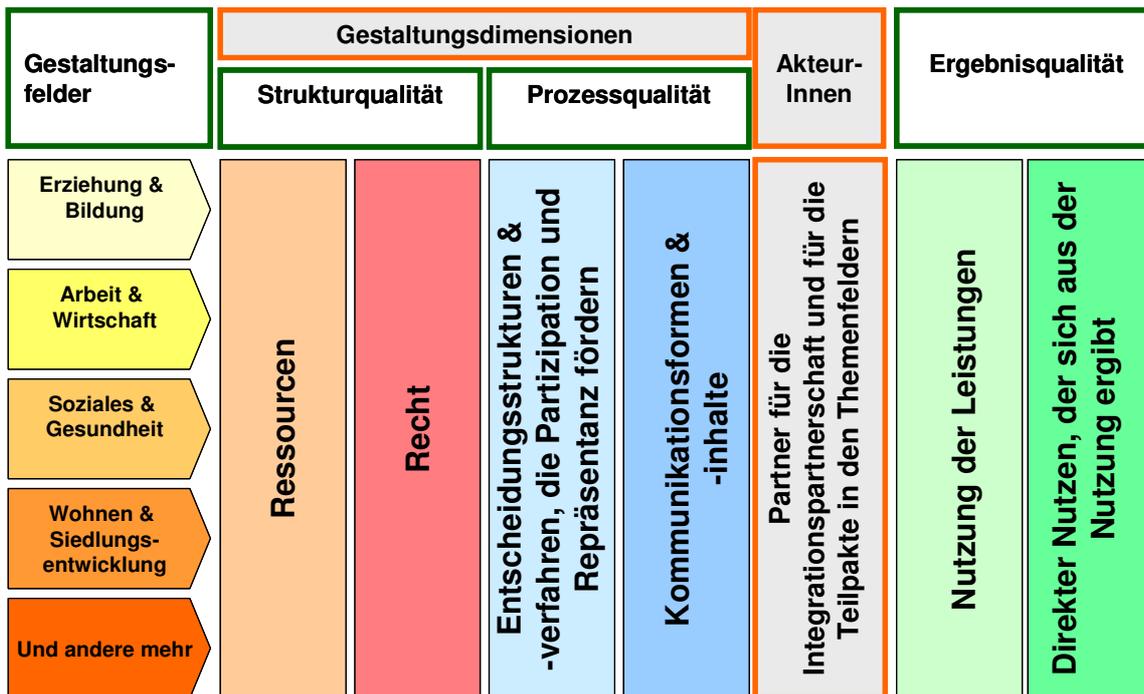
Abschnitt D: Umsetzung

Zur Umsetzung der strategischen Maßnahmen empfehlen wir, dass die einzelnen Maßnahmen detaillierter beschrieben sind. Denn einzelne Maßnahmen erfordern weitere personelle und finanzielle Ressourcen, die genauer geplant werden sollen.

Die detaillierte Beschreibung der Maßnahmen kann nach einer **beiliegenden Vorlage** durchgeführt werden.

Auch die Gestaltungsmatrix kann als Inspiration für Maßnahmenbeschreibungen genutzt werden. Siehe auch hier die **beiliegende Beschreibung** der Gestaltungsmatrix.

Die Gestaltungsmatrix



Zur Umsetzungsteuerung sind die Regeln in der Partnerschaftvereinbarung beschrieben.

Zusammenfassung

Das gesamte Arbeitsprogramm der Szenario- und Strategieentwicklung lässt sich in Workshops im zeitlichen Umfang von ca. 20 Stunden durchführen (siehe Beispiel für Projektplanung S. 12). Die Ergebnisse können dann den relevanten Entscheidungsorganen in Form von Strategiepapieren und Partnerschaftvereinbarungen vorgelegt werden.

Beilagen

Die Beilagen sind eigene Dateien:

- 01-Vorlage für eine Partnerschaftvereinbarung
- 02-Muster für die Beschreibung der Strategie
- 03-Muster für die Beschreibung der Partnerschaft
- 04-Die Gestaltungsmatrix
- 05-Vorlage für Maßnahmenbeschreibungen