

# MünsterZukünfte

EINE SZENARIOANALYSE FÜR DIE ZUKUNFTS-  
HORIZONTE 2030 / 2050



Photo: Presseamt Münster / Tilman Roßmöller

## IN DIESEM HEFT

Executive Summary.....	2
Prolog: MünsterZukünfte 20 30 50.....	4
Projekthintergrund.....	5
Die Szenarioanalyse als Instrument der strategischen Stadtentwicklung .....	6
MünsterZukünfte 20 30 50 – Die Szenarioanalyse.....	7
Die vier Münster-Szenarien im Überblick.....	13
Szenario 1: Das Wert-volle Münster.....	14
Szenario 2: Das selbstzufriedene Münster ...	18
Szenario 3: Das erstarrte Münster.....	22
Szenario 4: Das verwelkte Münster .....	26
Identifikation von zentralen Schlüsselfaktoren .....	30
Ableitung von Treibern, Handlungskorridoren sowie Adressaten.....	33
Funktionszuordnungsmatrix.....	36
Epilog: und nun?.....	38
Danksagung .....	39

## BETEILGTE INSTITUTIONEN UND ORGANISATION

### Projektleiter:

**Oberbürgermeister Markus Lewe**  
Stadt Münster

**Dipl.-Ing. Robin Denstorff**  
Stadtbaurat, Stadt Münster

**Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus**  
Institut für Anlagen und System-  
technologien, WWU Münster

### Projektteam:

**Prof. Dr. Thomas Hauff**  
Stadt Münster, Stadtplanungsamt  
Strategische Stadtentwicklung, Stadtfors-  
chung

**Dipl.-Ing. Marc Gottwald-Kobras**  
Stadt Münster, Stadtplanungsamt  
Strategische Stadtentwicklung, Stadtfors-  
chung

**Dr. Matthias Schmidt**  
Stadt Münster, Münster Marketing  
Wissenschaftsbüro

**Dominik Czeppel**  
Stadt Münster, Münster Marketing  
Zukunftsbüro

**Kerstin Brocks**  
Stadt Münster, Münster Marketing  
Zukunftsbüro

**Dr. Ulf König**  
Institut für Anlagen und System-  
technologien, WWU Münster

**Thomas Paulsen, M. Sc.**  
Institut für Anlagen und System-  
technologien, WWU Münster

**Madita Amelie Pesch, M. Sc.**  
Institut für Anlagen und System-  
technologien, WWU Münster

# Executive Summary

## 1. Zukunft machen, statt abzuwarten

Wer sich für eine Szenarioanalyse entscheidet, entscheidet sich für eine systematische Gestaltung der Zukunft und versucht nicht, die Entwicklungen zu prognostizieren.

## 2. Die Münsteranerinnen und Münsteraner haben verstanden, dass Zukunftsplanung für die Stadt notwendig ist

Die Teilnahme von ca. 17.000 Münsteranerinnen und Münsteranern an der Umfrage zur Sammlung der Einflussfaktoren belegt dies in einer eindrucksvollen Weise. Das ist auch notwendig, weil – wie wir später sehen werden – ohne den Support durch die Bevölkerung auf Dauer keine Erfolge erzielt werden.

## 3. Vier Szenarien bestimmen das Bild von Münster 2030 / 2050

Die Münsteranerinnen und Münsteraner sehen vier Szenarien.

Die vier Szenarien lauten:

- das Wert-volle Münster
- das selbstzufriedene Münster
- das erstarrte Münster
- das verwelkte Münster

Es ist ganz ungewöhnlich, dass die vier Szenarien sich nicht durch eine verschiedenartige Struktur unterscheiden, sondern lediglich durch die Abstufung der jeweils gleichen Kriterien variieren.

## 4. Das erstrebenswerte Szenario

Dadurch, dass die Szenarien sich nur durch verschiedene Ausprägungen und nicht durch Faktoren unterscheiden, sind keine Alternativstrategien zu entwickeln. Besonders erstrebenswert für Münster ist das Szenario 1: das Wert-volle Münster, in welchem insbesondere die Werte der Stadtgesellschaft, die Hochschulen und die Wirtschaft relevant sind. Es ist gekennzeichnet durch eine durchweg positive Ausprägung aller Faktoren.

## 5. Nur gemeinsam sind wir stark

Die Zukunft Münsters zu gestalten heißt Kooperationen zu managen in der Stadt und darüber hinaus. So lassen sich große Zukunftsherausforderungen wie bezahlbares Wohnen und Mobilität am besten in enger regionaler Zusammenarbeit lösen.

## 6. Das Visionäre ist der Münsteranerin und dem Münsteraner fremd

Es ist kein Vorschlag bei der Einflussfaktorensammlung und bei den Projektionsworkshops gekommen, der nicht im Rahmen der vergangenheitsbasierten Zukunftsbe-  
trachtung lag. Dementsprechend liegt nur in geringem Ausmaß ein „out-of-the-box-  
thinking“ vor. Fliegende Autos oder ein Zusammenbruch des Gesundheitssystems sind  
nicht im Mindset der Münsteraner Bevölkerung.

## 7. Sieben zentrale Schlüsselfaktoren

Sieben zentrale Schlüsselfaktoren bestimmen das Szenariofeld. Die sieben sind: Bildungsniveau Münsters, Werte der (Stadt-)gesellschaft, Hochschulentwicklung und Studierendenzahl, Entwicklung der Wirtschaftssektoren, Digitalisierung, Verfügbarkeit von bezahlbarem Wohnraum sowie die Einwohnerzahl Münsters.

## 8. Die Verbindung zwischen Treibern und Handlungsakteuren

Den spezifischen Szenario-Treibern, welche zu der Entwicklung der zentralen Schlüsselfaktoren maßgeblich beitragen, sind spezifische Rollen zuzuweisen, für die sie aufgrund ihrer Ausprägung prädestiniert sind.

### 8a. Die Gesamtverantwortlichen

Ganz besondere Bedeutung kommt den Gesamtverantwortlichen zu, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie alle treibenden Faktoren beeinflussen.

### 8b. Die themenspezifischen Koordinatoren

Die themenspezifischen Koordinatoren definieren die Treiber, bei denen eine breite Unterstützung durch alle Beteiligte notwendig ist.

### 8c. Die Spezialisten

Die Spezialisten sind dadurch gekennzeichnet, dass sie ganz bestimmte, aber dennoch wichtige Teilthemen adressieren.

### 8d. Die Allrounder

Die Allrounder müssen auf mehreren Gebieten ihre Rolle ausüben.

## 9. Die Szenarioanalyse bildet den Grundstein für den Zukunftsprozess

Die Szenarioanalyse hat den Grundstein für eine Zukunftsplanung für Münster gelegt, welche nun durch die betroffenen relevanten Akteure, Institutionen und Organisationen umgesetzt werden muss. Mit der Szenarioanalyse lassen sich die Leitthemenvorschläge des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes eichen. Zum jetzigen Projektstand zeigt sich, dass die Leitthemen des ISEK im Einklang mit den zentralen Schlüsselfaktoren stehen (z.B. Wirtschaft und Hochschulen).

## 10. „Die Gestaltung der Zukunft ist nicht zum Null-Tarif zu haben“

Eine systematische Zukunftsgestaltung, die Nutzung von Chancen und das Management von Kooperationen sind nicht zum Null-Tarif zu haben. Hierfür werden entsprechende Ressourcen (Personal und Finanzmittel) benötigt, die aufgrund der Ergebnisse der Szenarioanalyse und des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes zielführend und effizient eingesetzt werden können. Um den Erfolg der Zukunftsgestaltung zu überwachen und um sicherzustellen, dass das Ziel nicht aus den Augen verloren wird, ist es erforderlich die Umsetzung durch einen Monitoring-Prozess zu unterstützen.



Foto: Presseamt Münster / Tilman Roßmüller

## PROJEKTORGANISATION

### Lenkungsgruppe:

Die Lenkungsgruppe besteht aus vom Rat entsandten Personen, die als Entscheidungsgremium die Interessen des Rates und der Bezirksvertretungen im Prozess der MünsterZukünfte 20|30|50 vertritt.

### Beirat:

Der Projektbeirat berät die MünsterZukünfte und setzt sich zusammen aus den Mitgliedern von:

- Beirat Global Nachhaltige Kommune (GNK),
- Beirat Münster Marketing (MM)
- Ehemaliger Beirat Bürgerhaushalt

### Erweitertes Kernteam:

Das erweiterte Kernteam ist auf beratender und operativer Ebene tätig und setzt sich aus verschiedenen Bereichen der Stadtverwaltung zusammen.

# Prolog: MünsterZukünfte 20|30|50

## Ein Rückblick auf das Geschehen zwischen 2020 und 2050 (fiktiv)

*Stellen Sie sich einmal folgendes Zukunftsbild in seiner Entwicklung vor:*

Münster hat in den letzten 30 Jahren ein enormes Bevölkerungswachstum erfahren. Vor allem getrieben durch eine hohe Standortattraktivität in Kombination mit sehr vielen Studierenden an den Münsteraner Hochschulen leben in Münster mittlerweile knapp 500.000 Einwohnerinnen und Einwohner. Um ausreichend Wohnraum für die Bevölkerung zu schaffen, wurde in der Vergangenheit neben den traditionellen Maßnahmen der Wohnungspolitik auch auf unkonventionelle Maßnahmen zurückgegriffen. So stellen Hausboote auf dem Aasee, Tiny-Houses auf dem Schlossplatz und Baumhäuser im Promenadenring nur einige kreative Ansätze dar. Doch trotz aller Bemühungen, Wohnraum auf diese unkonventionellen Weisen zu schaffen, haben die Maßnahmen nicht ausgereicht, die Situation entscheidend zu verbessern. Ein Großteil der Menschen muss auf das Umland ausweichen.

Dennoch bietet die Stadt weiterhin attraktive Arbeitsplätze, vielfältige Konsummöglichkeiten und weitreichende infrastrukturelle Angebote, die auch aus dem Umland gerne angenommen werden. Durch das erhöhte Aufkommen an motorisiertem Individualverkehr kommen die Verbindungen vom Umland nach Münster und aus Münster in das Umland nicht nur zur Rushhour regelmäßig zum Erliegen. Fahrzeiten von weit über zwei Stunden aus der Innenstadt zum Flughafen Münster-Osnabrück sind keine Seltenheit. Um diesem Verkehrschaos entgegenzuwirken, hat sich das Münsterland dazu entschieden eine futuristische, flächendeckende schienengebundene Nahverkehrslösung namens Transrapid Münsterland (TML) einzuführen.

Der TML erweitert die Technologie der Magnetschwebbahn und besteht aus einer Vielzahl von kleinen Fahrgastkapseln, die den Transport von bis zu 50 Personen gewährleisten und computergesteuert an das Ziel führen. Es führen zahlreiche Linien sowohl ober- als auch unterirdisch durch die Stadt Münster und alle umliegenden Gebiete. Durch die hohe Geschwindigkeit von über 300 km/h in Kombination mit einem dichten Netz an Haltestellen und einer Taktung, die die Abfahrt einer Fahrgastkapsel alle 60 Sekunden erlaubt, findet der TML bald großen Zuspruch. Aus Perspektive der Münsteranerinnen und Münsteraner ist das beste am TML jedoch, dass die Nutzungsgebühren bereits durch die Grundsteuer abgegolten sind, was die Wahrnehmung einer kostenlosen Nutzung erzeugt. Der TML hat sich daher im Münsterland als Verkehrsmittel Nr. 1 etabliert.



Abbildung 1: Münster 2050 ?

Hätte man diese Entwicklung 2020 vorhersehen können? Hier werden die Meinungen weit auseinandergehen, doch die Antwort wird regelmäßig lauten: Nein! Wie kann man solche Phänomene sinnvoll abbilden? Wir sind der Meinung, dass die Szenarioanalyse ein adäquates Modell liefert, an dem die großen Zukunftsunsicherheiten bei so langfristigen Entwicklungen transparent gemacht werden können.

Mit den Ergebnisse aus der Szenarioanalyse können wir den Weg in die Zukunft begleiten und sinnvoll eingreifen, um bestimmte Entwicklungen zu bremsen oder zu forcieren. Diese Überlegungen werden wir im Folgenden diskutieren.

## Projekthintergrund

Insbesondere getrieben durch eine hohe Standortattraktivität sieht sich die Stadt Münster seit Jahren mit einem anhaltenden Bevölkerungswachstum konfrontiert. Um dieses Wachstum zu gestalten sowie soziale, ökonomische und stadtpolitische Herausforderungen meistern zu können, hat der Rat der Stadt Münster im Dezember 2016 einen Zukunftsprozess unter dem Namen MünsterZukünfte 20|30|50 auf den Weg gebracht. Ziel des Zukunftsprozesses ist es, die wichtigsten Stellschrauben für die zukünftige Entwicklung der Stadt Münster zu identifizieren und auf dieser Grundlage ein strukturiertes Handlungskonzept, die Münster Strategie, auf den Weg zu bringen.

Zur Erarbeitung der Münster Strategie wurden drei verschiedene Ansätze im Sinne des Triangulationsprinzips verfolgt. Erstens wurde unter dem Namen *Gutes Morgen Münster* ein Mitmachprozess geschaffen, welcher das Ziel hat, Bürgerinnen und Bürger auch emotional für die (Mit-)Gestaltung der Zukunft zu gewinnen. Der zweite Ansatz ist ein *Integriertes Stadtentwicklungskonzept (ISEK)*. Im Rahmen des ISEK werden konkrete Handlungsmaßnahmen auf einer räumlichen Ebene erarbeitet. Um das ISEK um eine umfassendere Perspektive auf die Stadtentwicklung zu ergänzen, wurde als dritter Ansatz eine *Szenarioanalyse* durchgeführt. Diese entwickelt Leitplanken, um dem dynamischen Prozess der Zukunftsentwicklung eine Richtung zu geben. Alle der drei eingesetzten Ansätze verfügen über spezielle Stärken und Schwächen. Durch die Kombination im Rahmen des Zukunftsprozesses ergänzen sich die Ansätze gegenseitig, so dass sich ein konsequenter Prozess entwickeln kann.

Das Projekt „Szenarioanalyse“ wurde auf Grundlage eines Ratsbeschlusses im Juni 2016 gestartet. Das mit der Durchführung beauftragte Projektteam bestand aus Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des Instituts für Anlagen und Systemtechnologien unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. h.c. Backhaus und Szenarioexpertinnen und -experten der Stadtverwaltung. Über die Lenkungsgruppe und den Projektbeirat MünsterZukünfte 20|30|50 hinaus waren nicht nur Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Bereichen, sondern auch Politik und Stadtgesellschaft umfassend in das Projekt eingebunden. Durch Umfragen gelang ebenso der Einbezug vieler Bürgerinnen und Bürger.



Foto: Presseamt Münster / @muensterkalender

## EINFLUSSFAKTOREN

- Welthandel und konjunkturelle Entwicklung
- Handlungen von EU, Bund und Land
- Internationale Krisen, Krieg und Frieden
- Wettbewerbsfähigkeit Münsters im regionalen und überregionalen Vergleich
- Technologische Entwicklung
- Digitalisierung (Alltag, Wirtschaft, Bildung...)
- Migration und Integration
- Inklusion von Menschen mit Behinderung
- Stadt-Umland-Wanderung (Fortzug und Zuzug)
- Verdrängung von Bevölkerungsgruppen und „Ghettoisierung“
- Soziale Ungleichheit und Armut
- Lebenshaltungskosten und Durchschnittseinkommen
- Verfügbarkeit und Kosten von Wohnraum
- Rolle von und Umgang mit Kindern und Familien
- Kinderbetreuung
- Bildungsniveau der Bevölkerung
- Schulangebot
- Aus- und Weiterbildungsangebot
- Hochschulen Münster
- Wissenschaftsstandort Münster
- Großräumiger Verkehr
- Pendlerverkehr
- Innerstädtischer Verkehr

Fortsetzung auf der nächsten Seite...

# Die Szenarioanalyse als Instrument der strategischen Planung

Anders als eine traditionelle sachgebietsbezogene Stadtplanung ist das Ziel der Szenarioanalyse die Erstellung von möglichst holistischen Abbildern des Untersuchungsobjektes (Stadt) und deren Verwendung als „Denkwerkzeug“ bei der Vorbereitung auf die Zukunft. Dabei werden die zahlreichen sachgebietsbezogenen Perspektiven in Form von Einfluss- und Schlüsselfaktoren berücksichtigt und zu einem Gesamtbild zusammengesetzt. Zur Erstellung von Szenarien wird nicht nach den wahrscheinlichsten zukünftigen Entwicklungen gesucht, sondern es wird die Unsicherheit der Zukunft akzeptiert und nach alternativen Entwicklungen gefragt und dadurch die Vorbereitung auf verschiedene Entwicklungen ermöglicht.

Diese Herangehensweise konstituiert einen neuartigen Planungsansatz für die Stadtentwicklung. Das Denken in Alternativen soll Entscheider vielmehr für Eventualitäten sensibilisieren und flexibles Agieren in unsicheren, dynamischen Umfeldern ermöglichen.

Diverse Organisationen und Kommunen haben bereits die Vorteile der Szenarioanalyse im Kontext der strategischen Kommunalentwicklung erkannt. So führen beispielsweise die Städte München<sup>1</sup>, Dortmund<sup>2</sup> und Mönchengladbach<sup>3</sup> Szenarioanalysen in vergleichbarer oder einer abgewandelten Form durch. Darüber hinaus wurden einige Studien ohne konkreten Bezug auf eine einzelne Kommune durchgeführt und dienen damit als „allgemeine Schablone“ für die Kommunalentwicklung. Hier sind insbesondere die Studien Urban Futures 2050 – Szenarium<sup>4</sup> der Heinrich Böll Stiftung und ein Dokumentationspapier des Deutsche Städte und Gemeindebunds (DStGB) in Kooperation mit der ScMI AG, das sich mit einer Szenarioanalyse für deutsche Städte und Gemeinden beschäftigt,<sup>5</sup> zu nennen.

Die Szenarioanalyse unterteilt sich in mehrere Phasen, die in ihrer konkreten Ausgestaltung je nach Zeit-, Personal- und Finanzressourcen in einem Projekt unterschiedlich aufgebaut sein können.

In einem ersten Schritt (Szenariofeld-Analyse) gilt es, das derzeitige Umfeld des Untersuchungsgegenstands zu analysieren und *Einflussfaktoren* zu identifizieren, deren Entwicklung das zukünftige Umfeld prägen können (vgl. Abbildung 2). Aus der Vielzahl möglicher Einflussfaktoren werden im Anschluss, durch Verdichten und Filtern, die systemkritischsten Faktoren, sogenannte *Schlüsselfaktoren*, herausgearbeitet. Dies dient der Komplexitätsreduktion.

Für jeden Schlüsselfaktor werden in der Phase der *Projektionsdefinition* mindestens zwei alternative Entwicklungspfade erarbeitet.

In der sich anschließenden *Szenariosynthesephase* (Szenario-Bildung) werden diese Projektionen zu konsistenten Szenarien zusammengebaut. Dabei besteht ein Szenario aus je einer Projektion eines jeden Faktors. Die Kombination der einzelnen Projektionen erfolgt auf Basis von Konsistenz-, Plausibilitäts- und Ähnlichkeitsprüfungen. Unter diesen Szenarien können bspw. Trend- oder Extremszenarien beschrieben werden. Auf Grundlage dieser Informationen lassen sich im Rahmen der *Szenario-Verwendung* zukunftsrobuste Handlungsempfehlungen erarbeiten.

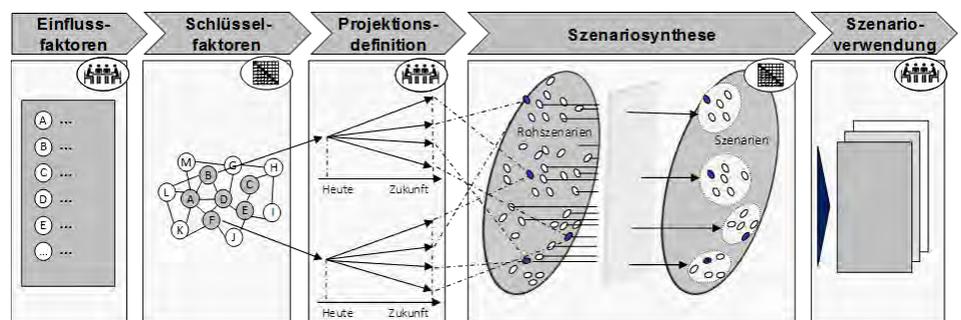


Abbildung 2: Szenarioprozess

<sup>1</sup> Vgl. [https://www.muenchen.de/rathaus/dam/jcr:d46d2325-619e-4c46-97f8-5883d92c4b10/LHM\\_Zukunftsschau\\_Web\\_01-1.pdf](https://www.muenchen.de/rathaus/dam/jcr:d46d2325-619e-4c46-97f8-5883d92c4b10/LHM_Zukunftsschau_Web_01-1.pdf)

<sup>2</sup> Vgl. [https://dosys01.digistadtdo.de/dosys/gremrech.nsf/\(embAttOrg\)/DDC6D0DE91A5B8E1C1258264004DDE61/\\$FILE/VorlageVG%2309685-17.doc.pdf?OpenElement](https://dosys01.digistadtdo.de/dosys/gremrech.nsf/(embAttOrg)/DDC6D0DE91A5B8E1C1258264004DDE61/$FILE/VorlageVG%2309685-17.doc.pdf?OpenElement)

<sup>3</sup> Vgl. <https://www.moenchengladbach.de/de/rathaus/stadtentwicklung/planen-bauen-masterplan/moenchengladbach-2030/projekt-ergebnisse/>

<sup>4</sup> Vgl. <https://www.boell.de/de/urban-futures-2050>

<sup>5</sup> Vgl. [https://www.dstgb.de/dstgb/Homepage/Publikationen/Dokumentationen/Nr.%20134%20-%20Szenario-Management/Doku134\\_Szenario-Management.pdf](https://www.dstgb.de/dstgb/Homepage/Publikationen/Dokumentationen/Nr.%20134%20-%20Szenario-Management/Doku134_Szenario-Management.pdf)

# MünsterZukünfte 20|30|50

## – Die Szenarioanalyse<sup>6</sup>

### Die Suche nach Einflussfaktoren

Einflussfaktoren wurden mittels einer Online-Umfrage zwischen dem 16. und 30. März 2017 erhoben. Im Rahmen der Umfrage wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, mögliche Einflussfaktoren auf die zukünftige Entwicklung der Stadt Münster zu nennen. Die Suche nach Einflussfaktoren sollte möglichst breit ausgerichtet sein und alle denkbaren Perspektiven berücksichtigen. Um die breite Sammlung von Einflussfaktoren zu gewährleisten, wurde der Link zur Umfrage zum einen aktiv an eine Vielzahl von Interessensgruppen gesendet. Insgesamt erreichte man so über 100 E-Mailverteiler mit mehr als 7.700 Adressen.<sup>7</sup> Weiterhin wurde der Link hochschulweit versendet und somit über 50.000 Studierenden zugänglich gemacht. Als Maßnahme wurde der Link mittels Print- und Onlinepresse, Plakatwerbung und Social Media Marketing beworben. Durch das Verteilen gedruckter Exemplare des Fragebogens in den fünf Bürgerbüros der Stadt Münster hatten auch Menschen ohne Internetzugang die Möglichkeit zur Teilnahme.

*Fast 17.000 Münsteranerinnen und Münsteraner beteiligten sich an der Einflussfaktorensammlung*

In Summe beteiligten sich 16.438 Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Umfrage und übermittelten 16.655 Ideen für Einflussfaktoren.<sup>8</sup> Mittels einer Kombination von Textanalyse und manueller Analyse wurden diese Nennungen verdichtet. Um die Ergebnisse kommunikativ zu validieren, fand am 27.06.2017 eine öffentliche Zwischenpräsentation zur Einflussfaktorensammlung statt. Hier hatten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Befragung die Möglichkeit sich über den aktuellen Stand der Auswertung sowie über die vorläufigen Ergebnisse zu informieren. Unter Berücksichtigung des Feedbacks der öffentlichen Zwischenpräsentation resultierten am Ende der Auswertung 62 Einflussfaktoren. Sinnvolle Einflussfaktoren sollten dabei überschneidungsfrei sein und ein ähnliches Abstraktionsniveau aufweisen. Zur besseren Übersicht wurden die Einflussfaktoren den in der Abbildung 3 dargestellten Bereichen zugeordnet.

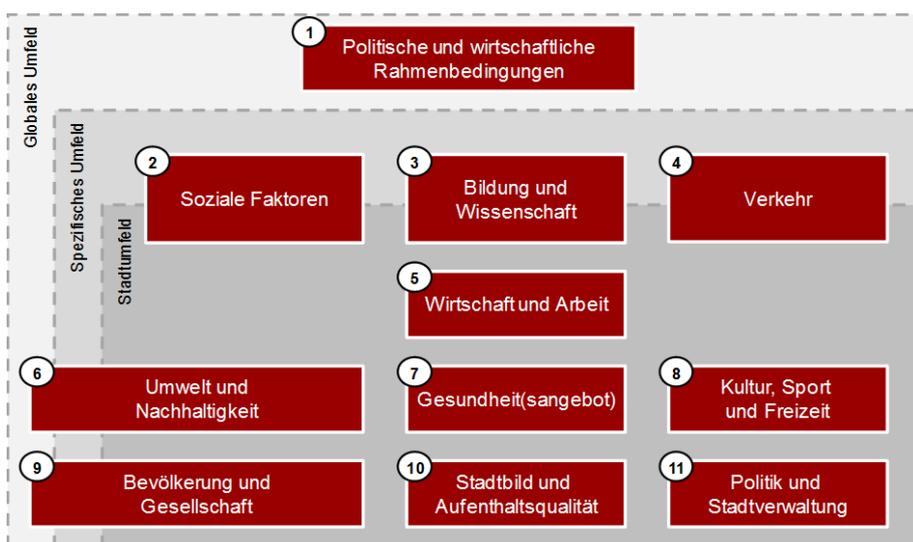


Abbildung 3: Systembild der Stadt inkl. Einflussbereichen

<sup>6</sup> Die Schritte der Szenarioanalyse wurden von dem erweiterten Kernteam der Stadt Münster, dem Beirat Münster Marketing, dem Beirat MünsterZukünfte 20|30|50, der Lenkungsgruppe und der Verwaltungsleitung begleitet und unterstützt. Zwischenergebnisse wurden zu allen Phasen der Szenarioanalyse vor diesen Gremien präsentiert.

<sup>7</sup> Eine vollständige Aufstellung aller E-Mailverteiler würde den Rahmen des vorliegenden Berichtes übersteigen. Eine detaillierte Aufstellung ist unter: [https://www.stadt-muenster.de/fileadmin/user\\_upload/stadt-muenster/13\\_zukuenfte/pdf/szenarioanalyse\\_einflussfaktoren-vorgehensweise.pdf](https://www.stadt-muenster.de/fileadmin/user_upload/stadt-muenster/13_zukuenfte/pdf/szenarioanalyse_einflussfaktoren-vorgehensweise.pdf) zu finden.

<sup>8</sup> 16.438 ist die gesamte TeilnehmerInnenzahl. Nicht alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben die Umfrage beendet. Dennoch wurden alle genannten Einflussfaktoren (auch von Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die die Umfrage nicht beendet haben) in die Analyse mit aufgenommen.

#### EINFLUSSFAKTOREN

- Arbeitsmarktentwicklung und Angebot von Arbeitsplätzen
- Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren
- Vielfalt der Unternehmenslandschaft
- Entwicklung der Wirtschaftssektoren
- Tourismus
- Einzelhandel und Fachgeschäfte
- Kneipenszene und Gastronomie
- Natur und Umwelt
- Klimawandel
- Nachhaltigkeit
- Ver- und Entsorgung
- Gesundheit der Bevölkerung
- Medizinische Versorgung
- Pflegeangebote und hauswirtschaftliche Hilfen
- Kulturorte und -programme
- Kulturelle Bildung und Teilhabe
- Kreative (Frei-)Räume und kulturelle Produktionsorte
- Künstlerische und kulturelle Nachwuchsförderung
- Sportentwicklung
- Leistungssportangebot
- Schulsport
- Freizeitangebot
- Einwohnerzahl
- Demografische Entwicklung
- Werte der (Stadt-)Gesellschaft
- Rolle der Kirchen und Religionsgemeinschaften
- Lebensstil der Bevölkerung und kulturelle Hintergründe
- Gleichberechtigung von Frauen und Männern
- Vielfalt der Lebensformen
- Identifikation mit der Stadt
- Architektonisches Stadtbild und Stadtgestaltung
- Innenstadt – Stadtteile
- Aufenthaltsgefühl und Stadt als Lebensraum
- Öffentliche Ordnung und Sicherheit
- Verhältnis Politik – Einwohnerinnen und Einwohner
- Politische Teilhabe
- Bürgerschaftliches Engagement
- Stadtverwaltung
- Städtischer Haushalt (Finanzen)

## LISTE DER SCHLÜSSEL-FAKTOREN

1. Bildungsniveau Münsters
2. Aus- und Weiterbildungsangebot
3. Bürgerschaftliches Engagement
4. Digitalisierung
5. Rolle von und Umgang mit Kindern und Familien
6. Nachhaltigkeit
7. Verhältnis Innenstadt Stadtteile (inkl. Stadtviertel)
8. Verdrängung einzelner Bevölkerungsgruppen und soziale Entmischung
9. Werte der (Stadt-)Gesellschaft
10. Lebensstile und kulturelle Hintergründe
11. Einwohnerzahl
12. Entwicklung der Altersstruktur
13. Einkommen und Lebenshaltungskosten
14. Verfügbarkeit von bezahlbarem Wohnraum
15. Entwicklung der Wirtschaftssektoren
16. Wettbewerbsfähigkeit Münsters
17. Soziale Ungleichheit und Armut
18. Hochschulentwicklung und Studierendenzahl
19. Städtischer Haushalt
20. Vielfalt der Lebensformen

## Auswahl von Schlüsselfaktoren

Die methodische Unterstützung im Szenario-Prozess basiert auf dem Prinzip der systematischen Aufbereitung von vorhandenem Wissen. Dies beinhaltet auch die Reduktion der Komplexität auf ein notwendiges, handhabbares, gleichzeitig jedoch hinreichendes Maß. Die Betrachtung eines zusätzlichen Einflussfaktors weist einen abnehmenden Grenznutzen angesichts der Komplexitätssteigerung und dem dadurch verursachten Mehraufwand auf. Demzufolge wurden im weiteren Verlauf des Projekts nicht alle 62 Faktoren berücksichtigt, sondern lediglich eine Auswahl der systemkritischsten Faktoren, den sogenannten Schlüsselfaktoren. Die für Szenario-Projekte typische Anzahl an Schlüsselfaktoren bewegt sich zwischen 15 und 25. Zur fundierten Auswahl der Schlüsselfaktoren wurde eine Wechselwirkungsanalyse durchgeführt. Im Rahmen einer Online-Umfrage wurden Bürgerinnen und Bürger sowie weitere Expertinnen und Experten nach ihrer Einschätzung über die gegenseitigen Zusammenhänge der einzelnen Faktoren befragt. Insgesamt ließen sich dabei drei Befragungsgruppen unterscheiden: Studierende, eine repräsentative Stichprobe aus dem Melderegister sowie eine Verteilerliste der Stadtverwaltung. Die Online-Umfrage fand vom 10. Oktober 2017 bis zum 4. Dezember 2017 statt und hatte 4.678 Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Für jeden Einflussfaktor war zu bewerten, ob und wie stark dieser alle übrigen Faktoren beeinflusst. Bei 62 Faktoren waren dementsprechend 3.782 Einflüsse zu beurteilen. Im Endergebnis entstand eine Matrix, welche die Wechselwirkungen eines jeden Faktors im Gesamtsystem wiedergibt (siehe Abbildung 4). Die roten Felder stehen für geringen bzw. keinen Einfluss, die grünen Felder für einen starken Zusammenhang. In den Zeilen und den Spalten sind jeweils die Faktoren in gleicher Reihenfolge abgetragen.

Abbildung 4: Wechselwirkungsmatrix

Durch Aufsummierung der Zeilen und Spalten lassen sich Indizes berechnen, die die Wirkung eines Faktors im System näherungsweise charakterisieren. Die *Aktivsumme* (Summe entlang einer Zeile) zeigt, wie stark ein Faktor auf das Gesamtsystem einwirkt. Die *Passivsumme* (Summe der Spalte) gibt hingegen an, wie stark ein Faktor vom System beeinflusst wird. Diese beiden Indizes werden in einem System-Grid einander gegenübergestellt (siehe Abbildung 5).



## DIE ROLLE DER EXPERTEN

Ohne die Bereitschaft aller betroffenen Stakeholder, den für eine Szenarioanalyse notwendigen Input zu liefern, gelingt eine Szenarioanalyse nicht. Das Wissen einzelner Personen über mögliche zukünftige Entwicklungen wird durch die Methodik systematisch aufbereitet sowie in verschiedenen Workshops und Umfragen diskutiert und entsprechend bewertet. Die Szenarioanalyse liefert somit nur wenige neue Erkenntnisse, sondern arbeitet vorhandenes Wissen strukturell auf.

Durch die kleinschrittige, systematische Vorgehensweise in unterschiedlichen Phasen des Projekts wird das Gesamtproblem der Zukunftsbetrachtung in einzelne Teilprobleme zerlegt. Diese Zerlegung sowie die Partizipation vieler Expertinnen und Experten an den einzelnen Teilschritten verhindern dabei, dass einzelne Beteiligte partikuläre Interessen im Gesamtprojekt durchsetzen können und machen die Szenarioanalyse zu einem demokratischen Prozess.

Faktor	Kernunsicherheit
Bildungsniveau Münsters	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildungspassung</li> <li>• Bildungsqualität</li> </ul>
Aus- und Weiterbildungsangebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienz und Effektivität des Aus- und Weiterbildungsangebotes</li> <li>• Dynamik des Aus- und Weiterbildungsangebotes</li> </ul>
Bürgerschaftliches Engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung und Akzeptanz von bürgerschaftlichem Engagement</li> <li>• Unterstützung von bürgerschaftlichem Engagement durch öffentliche Institutionen</li> </ul>
Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanz und Nutzung durch Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und Institutionen (Verhaltensdimension Mensch)</li> <li>• Qualität und Ausmaß der Digitalisierung in allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen (Sachebene Technik)</li> </ul>
Rolle von und Umgang mit Kindern und Familien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freiräume (räumlich und zeitlich) für das Aufwachsen</li> <li>• Betreuungs- und Hilfsangebote für Kinder, Jugendliche und Familien</li> </ul>
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftliche und / oder soziale Entwicklung</li> <li>• Ökologische Entwicklung (Einhaltung der planetaren Grenzen)</li> </ul>
Verhältnis Innenstadt – Stadtteile (inkl. Stadtviertel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung der Innenstadt</li> <li>• Attraktivität der Stadtteile</li> </ul>
Verdrängung einzelner Bevölkerungsgruppen und soziale Entmischung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügbarkeit von Wohnraum</li> <li>• Wirkung von Preissenkungsmechanismen</li> </ul>
Werte der (Stadt-) Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewahren vs. Verändern</li> <li>• Stadtgesellschaft als Verantwortungsgemeinschaft Leitidee: Gerechtigkeit</li> </ul>
Lebensstile und kulturelle Hintergründe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialog und Vielfalt zwischen Gruppen</li> <li>• Individuelle Begegnungen</li> </ul>
Einwohnerzahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geburten-Sterbe-Saldo (natürliche Bevölkerungsbewegung)</li> <li>• Wanderungs-Saldo (Zu- und Fortzüge)</li> </ul>
Entwicklung der Altersstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der unter 30-Jährigen im Verhältnis zur Gruppe der 30-65-Jährigen</li> <li>• Anteil der über 65-Jährigen im Verhältnis zur Gruppe der 30-65-Jährigen</li> </ul>
Einkommen und Lebenshaltungskosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebenshaltungskosten</li> <li>• Verfügbares Einkommen der breiten Masse</li> </ul>
Verfügbarkeit von bezahlbarem Wohnraum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfrage nach bezahlbarem Wohnraum</li> <li>• Angebot an bezahlbarem Wohnraum</li> </ul>
Entwicklung der Wirtschaftssektoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von neuen Playern</li> <li>• Entwicklung von Bestandsunternehmen</li> </ul>
Wettbewerbsfähigkeit Münsters	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeit</li> <li>• Ökonomische Standortfaktoren</li> </ul>
Soziale Ungleichheit und Armut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilhabe und soziale Durchlässigkeit</li> <li>• Entwicklung aktiver Fürsorge von Stadt u. Bürgerinnen und Bürgern und Einbeziehung von Betroffenen</li> </ul>
Hochschulentwicklung und Studierendenzahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität der Hochschulen in Forschung und Lehre</li> <li>• Studierendenzahl am Standort Münster (aktuell ca. 60.000)</li> </ul>
Städtischer Haushalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadtinterne wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen</li> <li>• Stadtexterne wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen</li> </ul>
Vielfalt der Lebensformen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtliche Rahmenbedingungen</li> <li>• Gesellschaftliche Akzeptanz</li> </ul>

Beeinflussung der Wettbewerbsfähigkeit durch Eintritt von endogenen und exogenen Krisen

# Konsistenzbewertung und Verdichtung

Aus den zuvor erarbeiteten Projektionen eines jeden Schlüsselfaktors wurden in Phase 3 des Projekts die sogenannten Rohszenarien zusammengesetzt. Jedes Rohszenario besteht aus je einer Ausprägung eines jeden Schlüsselfaktors. Kombinatorisch ergaben sich 1.717.986.918.400 Rohszenarien. In einem zweistufigen Prozess wurde die Zahl der Rohszenarien auf eine handhabbare Zahl von Szenarien (üblicherweise zwischen 3 und 8 Szenarien) reduziert.

Szenarien sollten grundsätzlich inhaltlich konsistent und unterschiedlich sein. In einem ersten Schritt wurden daher zunächst alle inkonsistenten Szenarien herausgefiltert. Ein Szenario ist dann inkonsistent, wenn innerhalb dieses Szenarios Projektionen aufeinander treffen, deren gleichzeitiges Auftreten aus Expertensicht nicht oder weniger plausibel ist (z. B. Boomende Stadt durch einen Zuzugs- und Geburtenüberschuss bei gleichzeitigem Nachfragerückgang an bezahlbarem Wohnraum). Im Rahmen einer erneuten Umfrage im erweiterten Kernteam der Stadtverwaltung wurden die Projektionen aller Faktoren von den Expertinnen und Experten paarweise auf Konsistenz hin bewertet. Dabei konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zwischen den folgenden Möglichkeiten unterscheiden:

- (1) totale Inkonsistenz: die zwei Projektionen passen überhaupt nicht zusammen
- (2) partielle Inkonsistenz: die zwei Projektionen passen nur bedingt zusammen
- (3) neutral: die zwei Projektionen und ihre Schlüsselfaktoren sind voneinander unabhängig
- (4) partielle Konsistenz: die zwei Projektionen passen mehr oder weniger zusammen
- (5) totale Konsistenz: die zwei Projektionen passen perfekt zusammen

Da die Einschätzung der Konsistenz einen wesentlichen Schritt in der Szenarioanalyse darstellt, wurde jede Einschätzung von mehreren Expertinnen und Experten getroffen und die finalen Werte auf Basis von Mehrheitsentscheidungen ermittelt. Einen visuellen Eindruck über die finale Konsistenzmatrix liefert Abbildung 7. Auf Basis dieser Daten wurde dann das Rohszenarioset rechnergestützt um inkonsistente Szenarien bereinigt. Dieser Prozess resultierte in 230 konsistenten Rohszenarien. Im Anschluss daran wurde eine Clusteranalyse durchgeführt, die innerhalb der Rohszenarien Ähnlichkeitsstrukturen überprüfte und Gruppen ähnlicher Szenarien zusammenfasste.

Statistisch betrachtet<sup>9</sup> lässt sich eine 4-Cluster-Lösung ableiten, die eine gute Differenzierung zwischen den Clustern erlaubt. Es sei darauf hingewiesen, dass die Größe der Gruppen kein Maß für die Relevanz darstellt, da jede Gruppe aus in sich konsistenten Projektionsbündeln besteht. Aus jeder dieser Gruppen wurde dann ein repräsentatives Szenario ausgewählt, womit auch das Kriterium der Unterschiedlichkeit der betrachteten Szenarien erfüllt ist. Sowohl die Konsistenz- als auch die Clusteranalyse wurden mit Hilfe der Software „Scenario Manager“ der ScMI AG durchgeführt. Alle Szenarien beschreiben eine

mögliche Situation der Stadt Münster in der Zukunft. Diese stellen nun die Grundlage für die Überprüfung und Anpassung strategischer Handlungsoptionen der Stadt Münster dar.

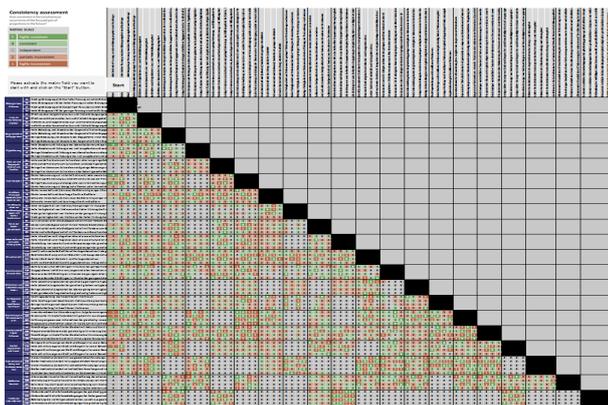


Abbildung 7: Finale Konsistenzmatrix

<sup>9</sup> Die Anzahl der Cluster wurde mittels Scree Plot und der second derivation des Scree Plots festgesetzt.

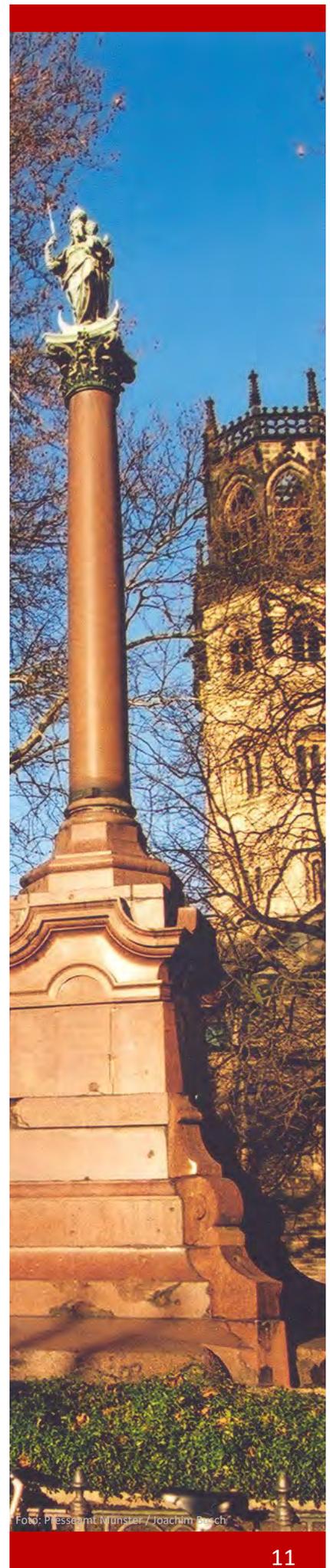


Foto: Presseamt Münster / Joachim Bösch



## Anleitung: Wie lese ich Szenarien richtig?

Szenarioplanung ist ein aufwendiger Prozess, bei dem durch die ständige Verdichtung von Daten ein Strukturbild möglicher zukünftiger Entwicklungen abgebildet wird. Wir haben zur Veranschaulichung die Szenario-bildenden Schlüsselfaktoren in fünf Bereiche aufgliedert (siehe Abbildung 8).

Für das richtige Verständnis von Szenarien sollten einige grundlegende Aspekte beachtet werden:

- Die Reihenfolge der folgenden fünf Bereiche bewertet nicht die politische Wichtigkeit dieser Bereiche, sondern wurde aus methodischen Gründen so gewählt, da Szenarien sich üblicherweise von der Makro- auf die Mikroebene vorarbeiten.
- Die Szenarien treten niemals gleichzeitig auf. Vielmehr stellen sie alternative Zukunftszustände dar, die Entscheidern das Spektrum möglicher Zukünfte als Denkwerkzeuge zur Entscheidungsunterstützung aufzeigen.
- Das Ziel der Szenarien ist nicht die exakte Vorhersage der Zukunft, vielmehr skizzieren sie mehrere denkbare, mögliche Bilder der Stadt Münster im Jahr 2030 mit Ausblick auf 2050.
- Der Wert eines Szenarios liegt in der Vernetzung unterschiedlicher Faktoren. Es wird angenommen, dass eine isolierte Betrachtung von Trends zur Entscheidungsfindung weniger zweckmäßig ist.
- Im Gegensatz zu Prognosen wird bei Szenarien nicht die Eintrittswahrscheinlichkeit berücksichtigt. Szenarien basieren auf Plausibilitäts- und Konsistenzüberlegungen. Dies entspricht dem Grundgedanken des zukunfts-offenen Denkens.
- Die Szenarien wurden aus der Perspektive geschrieben, als sei heute der Zeitraum 2030/2050 bereits erreicht.

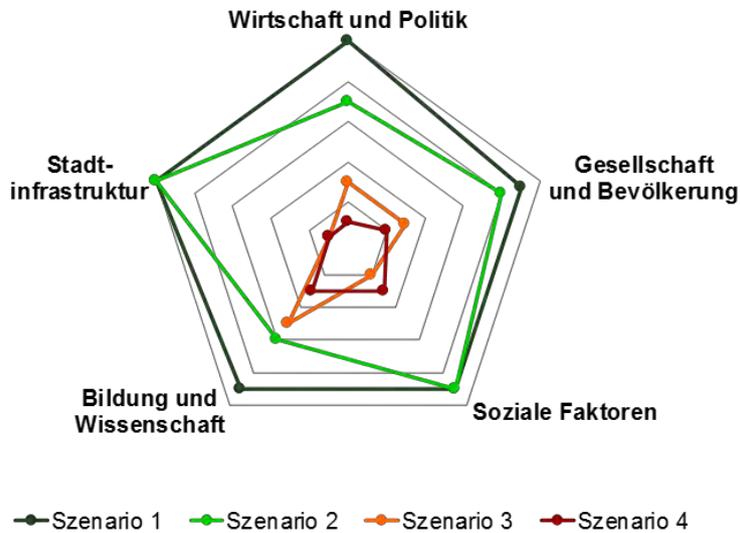
Im Folgenden werden die vier Szenarien anhand der fünf Bereiche separat beschrieben und charakterisiert.

Einflussbereiche	Schlüsselfaktoren
<b>Wirtschaft &amp; Politik</b>	Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Entwicklung der Wirtschaftssektoren, Wettbewerbsfähigkeit Münsters, Städtischer Haushalt
<b>Gesellschaft &amp; Bevölkerung</b>	Bürgerschaftliches Engagement, Werte der (Stadt-)Gesellschaft, Lebensstile und kulturelle Hintergründe, Einwohnerzahl, Entwicklung der Altersstruktur, Vielfalt der Lebensformen
<b>Soziale Faktoren</b>	Rolle von und Umgang mit Kindern und Familien, Verdrängung einzelner Bevölkerungsgruppen und soziale Entmischung, Einkommen und Lebenshaltungskosten, Verfügbarkeit von bezahlbarem Wohnraum, Soziale Ungleichheit und Armut
<b>Bildung &amp; Wissenschaft</b>	Bildungsniveau Münsters, Aus- und Weiterbildungsangebot, Hochschulentwicklung und Studierendenzahlen
<b>Stadtinfrastruktur</b>	Verhältnis Innenstadt – Stadtteile (inkl. Stadtviertel), Verkehr, Gesundheit und Sport- und Kulturangebot

Abbildung 8: Aufbau der Szenario-Beschreibungen anhand von Einflussbereichen

# Die vier Münster-Szenarien im Überblick

Eine komprimierte Übersicht der vier Szenarien findet sich als Netzdiagramm in Abbildung 9. Dieser Gliederungsvorschlag zeigt zwei positive (grün) und zwei negative Szenarien (rot).



Legende: Je weiter „außen“ ein Szenario liegt, umso positiver wird es bewertet.

Abbildung 9: Szenarien im Profil

Im Einzelnen sind die Szenarien wie folgt charakterisiert:

### Szenario 1: Das Wert-volle Münster

Die Stadt Münster profitiert von einer starken Wirtschaft. Die Gesellschaft erfährt durch die Münster-Werte einen nie da gewesenen Zusammenhalt.

### Szenario 2: Das selbstzufriedene Münster

Die generelle Entwicklung von Münster setzt sich fort. Münster entwickelt sich leicht positiv, doch in der Zukunft gibt es nichts wesentlich Neues.

### Szenario 3: Das erstarnte Münster

Trotz einer großen Hochschule und einer eher jungen Stadtgesellschaft hat Münster erhebliche Probleme im sozialen und gesellschaftlichen Bereich.

### Szenario 4: Das verwelkte Münster

Wirtschaft und Wissenschaft bluten aus, während die Bevölkerung immer kleiner wird und überaltert.

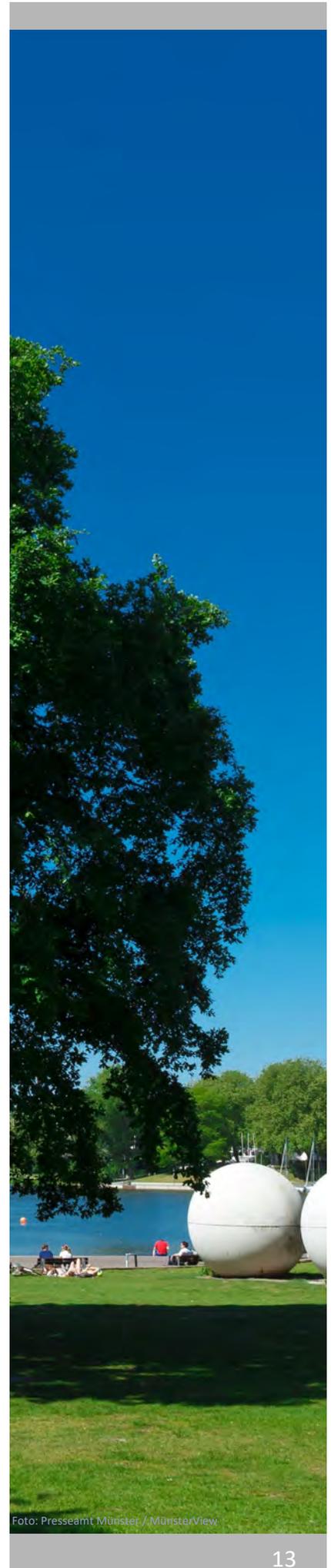


Foto: Presseamt Münster / MünsterView

## SZENARIO 1

- Hohe Bildungsqualität bei hoher Passung zwischen Bildungsangebot und Nachfrage
- Effektives und dynamisches Aus- und Weiterbildungsangebot
- Hohe Bedeutung und Akzeptanz des bürgerschaftlichen Engagements in der Gesellschaft bei gleichzeitig starker Förderung durch öffentliche Institutionen
- Hohe Akzeptanz und Nutzung eines weit ausgebauten und qualitativ hochwertigen Digitalisierungsangebotes durch Verbraucher
- Umfassende Freiräume zum Aufwachen und bedarfsgerechte Betreuungs- und Hilfsangebote für Kinder, Jugendliche und Familien
- Nachhaltige Entwicklung aus ökonomischer und sozialer Perspektive bei gleichzeitig starker ökologischer Nachhaltigkeit
- Starke Innenstadt und durchweg attraktive Stadtteile
- Hohe Verfügbarkeit von Wohnraum
- Solidarische Stadtgesellschaft mit der Tendenz Bestehendes zu verändern
- Hohe Interaktion und Integration über alle sozio-kulturellen Gruppierungen hinweg bei gleichzeitig hoher Geselligkeit des Individuums
- Boomende Stadt aufgrund von Geburten- und Zuzugsüberschuss
- Ausgeglichenes Verhältnis von jungen und alten Menschen in Münster
- Hohe Lebenshaltungskosten bei gleichzeitig hohem verfügbarem Einkommen der breiten Masse
- Hohe Nachfrage nach bezahlbarem Wohnraum bei gleichzeitig hohem Wohnraumangebot
- Dynamischer Wirtschaftsstandort mit gutem Mix aus eingesessenen Unternehmen und Innovatoren
- Prosperierende Ökonomie bei gleichzeitiger Minimierung des Ressourcenverbrauchs sowie Berücksichtigung sozialer Aspekte
- Hohe aktive Fürsorge von Stadt und Bürgerinnen und Bürgern für sozial Benachteiligte bei stark ausgeprägter sozialer Durchlässigkeit
- Hohe Qualität der Hochschulen in Forschung und Lehre
- Überschüssiger Haushalt durch eine Verbesserung von internen und externen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen
- Hohe gesellschaftliche Akzeptanz von vielfältigen Lebensformen



Abbildung 10: Wortwolke das Wert-volle Münster

## Szenario 1: Das Wert-volle Münster

Die Stadt Münster profitiert von einer starken Wirtschaft. Die Gesellschaft erfährt durch die Münster-Werte einen nie da gewesenen Zusammenhalt.

### Wirtschaft und Politik

In Münster herrscht heute ein gesundes Gleichgewicht aus eingesessenen Unternehmen und Start-Ups. Der Wirtschaftsstandort ist durch eine klein- und mittelständische Unternehmensstruktur gekennzeichnet, die sich mit idealen Voraussetzungen für aufstrebendes Unternehmertum und einer hohen Innovationskraft paart, sodass sich in den vergangenen Jahren viele neue Unternehmen in Münster angesiedelt haben. Die Expansion des Wirtschaftsstandortes wird räumlich so gestaltet, dass eine Vernetzung mit dem Münsterland stattfindet und ungenutzte Gewerbe- und Industrieflächen den Unternehmen den nötigen Raum für Entwicklung geben. Ebenso sind auch die Einwohnerinnen und Einwohner Münsters sowie die politischen Entscheidungsträgerinnen und –träger der Wirtschaft gegenüber positiv eingestellt. Der attraktive Wirtschaftsstandort hat zudem viele qualifizierte Fach- und Nachwuchskräfte in die Stadt gezogen. Durch vermehrte Flexibilität der Unternehmen und die Chancen der Digitalisierung konnte das Fachkräftepotenzial der ortsansässigen Bevölkerung bestmöglich genutzt werden. Das Wirtschaftsleben ist digitalisierter denn je zuvor – es liegt eine hohe Technologieaffinität der Unternehmen und seiner Beschäftigten vor, die alltäglich gelebt wird. Die Kommunikation und die Öffentlichkeitsarbeit findet überwiegend über digitale Medien statt und virtuelle sowie erweiterte Realitäten gehören zum Alltag. Bezüglich der Datensicherheit ist dabei ein hoher Schutz für die Verbraucherinnen und Verbraucher gegeben, sodass alle der Nutzung von digitalen Medien offen gegenüberstehen. All dies ist nur deshalb möglich, weil die Verantwortlichen rechtzeitig die technischen Voraussetzungen wie z. B. ein flächendeckendes Glasfasernetz geschaffen hatten.

Der boomende Wirtschaftsstandort führt jedoch nicht dazu, dass wirtschaftliche Ziele ökologische und soziale Ziele in den Hintergrund drängen. Trotz Ergebnisorientierung schaffen es die Unternehmen in Münster die eingesetzten Ressourcen auf das Nötigste zu minimieren.

Im Vergleich zum Jahr 2018 weist Münster zudem eine höhere Biodiversität auf, was darauf zurückzuführen ist, dass die Stadt wichtige Lebensräume wie Freiflächen, Parks, Grünanlagen und Gewässer bewahrt und teilweise auch neu unter besonderen Schutz gestellt hat. Es herrscht ein gutes Gleichgewicht zwischen Siedlungsflächen/Bebauung und den Lebensräumen für Pflanzen und Tiere. Auch die Feinstaubbelastung der Luft konnte durch Regulierungen des Verkehrs reduziert werden. Für die Bewältigung dieses Spagats zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen erfährt Münster überregional große Anerkennung, was sich unter anderem in der wiederholten Verleihung des Deutschen Nachhaltigkeitspreises widerspiegelt.

Ähnlich positiv ist die finanzielle Lage Münsters aufgrund eines Haushaltsüberschusses. Dies ist einerseits auf den starken Wirtschaftsstandort zurückzuführen, der Steuereinnahmen in die Stadtkasse spült. Andererseits beschäftigt sich die Stadt konsequent mit Einsparpotenzialen und beschließt die Aufnahme von Krediten stets bedacht. Auch aus externer Perspektive wird die Haushaltslage Münsters positiv beeinflusst: Die gesetzlichen Rahmenbedingungen auf Landes- und Bundesebene unterstützen die starke Position Münsters. Aufgrund der positiven Entwicklung der Stadtkasse verbessert sich das Bonitätsrating für Münster, sodass Kredite zu besseren Konditionen aufgenommen werden können.

## Gesellschaft und Bevölkerung

Über die letzten Jahrzehnte hat Münster eine der höchsten Wachstumsraten der Bundesrepublik verzeichnet. Dies liegt einerseits am Geburtenüberschuss der letzten Jahre, denn die Münsteranerinnen und Münsteraner haben aufgrund der guten wirtschaftlichen Lage kaum finanzielle Sorgen und die Stadt ist ausreichend mit guten KiTa-Plätzen ausgestattet. Andererseits sah sich die Stadt mit einem starken Zuzug von außerhalb konfrontiert. Neben einer Vielzahl an Studierenden, die nach ihrem Abschluss zum Arbeiten in Münster geblieben sind, sind auch viele junge Menschen mit Migrationshintergrund in die Stadt gekommen. In Summe ist die Altersstruktur in Münster deshalb ausgeglichen: Einerseits gibt es durch die hohe Geburtenrate und den Zuzug an Studierenden einen hohen Anteil an jungen Menschen. Andererseits gibt es ebenfalls einen starken Mittelbau, der aufgrund der boomenden Wirtschaft in Münster lebt. Zu guter Letzt ist auch die Anzahl an alten Menschen in Münster nicht zu vernachlässigen, da die erstklassige medizinische Versorgung dafür sorgt, dass die Menschen immer älter werden.

Insbesondere der vermehrte Zuzug von Menschen mit Migrationshintergrund hatte die Stadt zu Beginn der 2020er vor große Herausforderungen hinsichtlich der Integration gestellt. Nach einer intensiven politischen Diskussion hatte der Stadtrat daraufhin die sogenannten „Münster-Werte“ beschlossen, die die Entwicklung der Stadtgesellschaft hin zu mehr Solidarität bei gleichzeitiger Offenheit für Neues begünstigen sollte. Die Herausforderungen der Integration sind inzwischen vollumfänglich bewältigt und alle in der Stadt vertretenen soziokulturellen Gruppierungen stehen im anregenden Dialog miteinander, respektieren einander und schätzen sich in den meisten Fällen sogar.

Die Münster-Werte haben die Stadt jedoch weit über die Integrationsproblematik hinaus geprägt: Die Politik ist mit gutem Beispiel vorangegangen und hat auf Basis der guten Finanzlage massiv das bürgerschaftliche Engagement gefördert, das inzwischen fester Bestandteil der Münster-DNA ist. Eine ähnlich hohe gesellschaftliche Offenheit wie anderen soziokulturellen Gruppen gegenüber wird außerdem alternativen Lebensformen entgegengebracht – de facto ist die Vielfalt ein selbstverständlicher Bestandteil des Stadtlebens geworden.

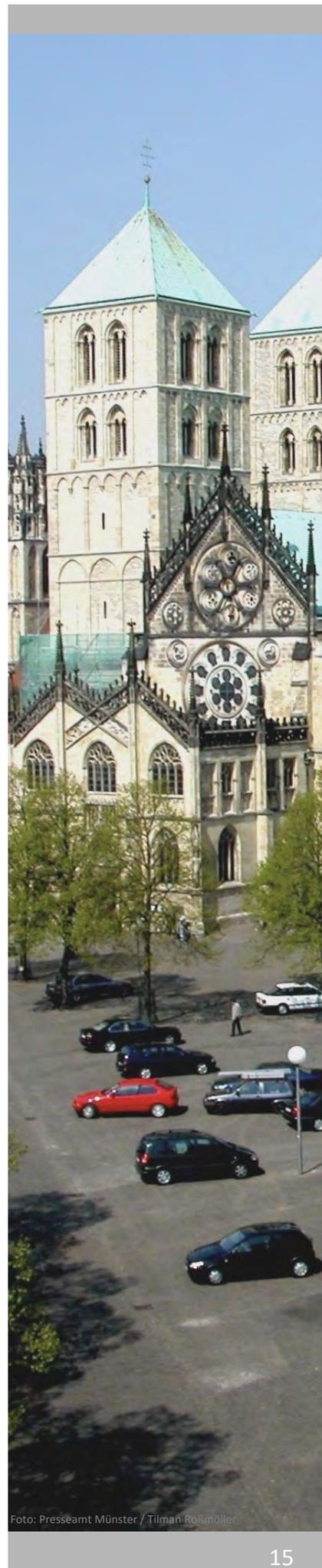


Foto: Presseamt Münster / Tilman Roßmüller



Foto: Presseamt Münster / Tilman Roßmüller

## Soziale Faktoren

Darüber hinaus haben die Münster-Werte auch dazu geführt, dass soziale Ungleichheiten drastisch reduziert wurden und keine Münsteranerin und kein Münsteraner mehr unter der Armutsgrenze leben muss. Die soziale Durchlässigkeit ist sehr hoch, da die Bildungsstandards jeder Einwohnerin und jedem Einwohner den Zugang zu guten Bildungsangeboten gewährleisten.

Die Lebenshaltungskosten liegen auf einem erträglichen Niveau. Dies liegt einerseits daran, dass die Verbraucherpreise im Vergleich zu 2018 gesunken sind und andererseits der wirtschaftliche Aufschwung und die hohe Qualifikation der Menschen zu einem hohen verfügbaren Durchschnittseinkommen geführt haben. Auch der Wohnraum in Münster ist für die Bewohnerinnen und Bewohner bezahlbarer geworden, denn trotz drastisch gestiegener Bevölkerungszahl und dem hohen Bedarf an Wohnfläche sind die Preise des Wohnraums nicht „explodiert“. Eine kluge Wohnungspolitik hat dazu geführt Wohnen wieder bezahlbarer zu machen. Der Einsatz von Preissenkungsmechanismen sorgt beispielsweise für die Bezahlbarkeit, indem Bauprojekte im Rahmen der sozialgerechten Bodenordnung durchgeführt werden. Außerdem verhindert der Schutz vorhandenen Wohnraumes eine unnötige Verknappung von Wohnraum. Der hohe Bedarf an Wohnraum wird in Münster deshalb gut gedeckt. Durch neue Baugebiete und Nachverdichtungen mit Augenmaß wird die Stadt der hohen Anzahl an Wohnungsnachfragern gerecht – bemerkenswerterweise ohne dabei die ökologische Nachhaltigkeit aus den Augen zu verlieren. Somit ist Münster nicht von Gentrifizierung betroffen, da der Wohnungsmarkt eine soziale Durchmischung zulässt.

Familien und Kinder finden in Münster ideale Lebensbedingungen. So gibt es ein großes Angebot an KiTas, KiGas und weiteren Betreuungsangeboten, das auf die Bedürfnisse der arbeitenden Eltern eingeht und auf kompetentes Betreuungspersonal bauen kann. Neben der Finanzierung von Betreuungsangeboten investiert Münster auch in Räume, in denen die nächsten Generationen aufwachsen. So wird den Bedürfnissen von Kindern und Familien in der Stadtplanung hohe Priorität eingeräumt. Neben Schulhöfen und Freizeittreffpunkten schafft Münster auch kindgerechte Fahrtwege zwischen den öffentlichen Räumen und dem Zuhause.

## Bildung und Wissenschaft

Das Bildungsniveau Münsters ist auf einem unverändert hohen Niveau und konnte im Vergleich zu 2018 sogar noch gesteigert werden. Geprägt ist es zum einen durch eine hohe Qualität und Vielfältigkeit der Bildungsangebote. So verfügt Münster über eine große Bandbreite an gut miteinander vernetzten Bildungseinrichtungen sowie hoch qualifiziertes Lehrpersonal. Zum anderen entspricht das Bildungsangebot den Anforderungen des Arbeitsmarktes und der Nachfrage der Einwohnerinnen und Einwohner Münsters und passt sich kontinuierlich und dynamisch an die aktuellen Bedürfnisse an. So gibt es ausreichend Plätze in allen Schulformen und Hochschulen sowie genügend Ausbildungsplätze in Unternehmen, welche auch regen Zulauf erfahren.

Darüber hinaus ist das Aus- und Weiterbildungsangebot von einer hohen Effizienz und Effektivität geprägt. Bildungsabschlüsse und -zertifikate können von Bildungsinteressierten durch eine Vereinfachung von Prozessen besser erlangt werden. Die Bildungsangebote liefern zudem eine Entscheidungsunterstützung für den Berufsweg, indem sie auch das unternehmerische Denken fördern. Zusätzlich konzentriert sich das Bildungsangebot auf die Förderung von Talenten und die Herausarbeitung der Kompetenzen für qualifizierte Arbeitskräfte. Außerdem besteht eine hohe Flexibilität im Aus- und Weiterbildungsangebot. Dies umfasst zum einen Angebote wie den zweiten Bildungsweg und berufsbegleitende Studiengänge, zum anderen wird ein großer Schwerpunkt auf das Thema Life Long Learning gelegt. Ebenso achtet man auf gleiche Bildungschancen für die Stadt und das Umland. Dies wird unter anderem durch die geographische Flexibilität der digitalisierten Bildungsprogramme gewährleistet.

Ein sehr großes Wachstum haben die Hochschulen zu verzeichnen. Dabei geht Quantität nicht zu Lasten von Qualität, denn Münsters Hochschulen genießen sowohl auf dem Gebiet der Lehre als auch dem der Forschung einen exzellenten Ruf und ziehen deshalb gleichermaßen Studierende wie (Gast-)Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem In- und Ausland an. Dazu hat auch das digitale E-Learning-Angebot der Hochschulen beigetragen, das seit 2018 massiv ausgebaut worden ist. Diese Qualität der Hochschulen spiegelt sich unter anderem in fünf Exzellenzclustern an der Westfälischen-Wilhelms-Universität wider, welche sich als Exzellenzhochschule etablieren konnte. Untereinander sind die Hochschulen gut miteinander vernetzt und es gibt einen regen Austausch. Gemeinsam mit der Stadt wird Münster als Wissenschaftsstadt konsequent weiterentwickelt, wozu auch die gemeinsame Einrichtung eines Wissensquartiers gehört. Auch mit der Wirtschaft pflegen die Hochschulen einen engen Austausch, wovon auch die Absolventinnen und Absolventen bei der Arbeitssuche profitieren. Zudem wurden in Nachbarschaft zu den wissenschaftlichen Einrichtungen Orte deutlich erweitert, wo Wissenschaft und Wirtschaft in stetigen Austauschprozessen stehen (bspw. Ausbau Technologiepark und -hof, Weiterentwicklung Wissenschaftspark).

## Stadinfrastruktur

Münster ist bei einem symbiotischen Verhältnis zwischen der Innenstadt und den Stadtteilen angekommen. Münsters Innenstadt ist nach wie vor das lebendige Zentrum der Stadt. Sie ist ein Erlebnisort, lädt zum Verweilen ein und bietet zahlreiche Einkaufsmöglichkeiten ebenso wie auch Möglichkeiten zum konsumfreien Aufenthalt. Für das Erlebnis im Freien spielt auch das zuvor beschriebene Verhältnis zwischen Freiräumen und Nachverdichtung eine wichtige Rolle. E-Commerce-Angebote werden zwar stark genutzt, jedoch hat der Münsteraner Einzelhandel einen Weg der Koexistenz gefunden und die Menschen schätzen den Charme des persönlichen Einkaufs. Eine große Problematik aus vergangenen Zeiten konnte ebenfalls verbessert werden: Die Verkehrslage in Münsters Innenstadt hat sich durch konkrete Maßnahmen entspannt. Ebenso ist die Anbindung Münsters an den Fernverkehr optimiert worden, sodass es im Vergleich zu 2018 wesentlich mehr Direktverbindungen zu anderen wichtigen Städten gibt. Dies gilt sowohl für den Bahn- als auch den Flugverkehr. Insbesondere das Destinationsangebot des FMOs ist ausgeweitet worden, sodass der Flughafen konkurrenzfähiger im Vergleich zu anderen Flughäfen der Umgebung ist. Das Verkehrsnetz Münsters wird darüber hinaus verstärkt von E-Fahrzeugen geprägt und ist durch viele Sharing-Angebote gekennzeichnet (z. B. Car Sharing). Auch für die gesundheitliche Versorgung ist bestens gesorgt: Durch eine große Bandbreite an hoch qualifizierten Ärztinnen und Ärzten ist Münster als starke Gesundheitsstadt bekannt. Ebenso verfügt Münster über ein hoch diversifiziertes Sport- und Kulturprogramm, was Menschen aller Altersklassen anspricht.

Doch auch die Stadtteile haben verstärkten Zuspruch erfahren. Ein Grund hierfür ist die gut ausgebaute Infrastruktur der Stadtteile: So gibt es ausreichend Gastronomieangebote, medizinische Fachpraxen, Nahversorgungsangebote sowie eine schnelle Breitbandanbindung. Dies hat dazu geführt, dass viele Menschen aus der Innenstadt in die Stadtteile gezogen sind, wo wesentlich niedrigere Mieten bei identischer oder sogar höherer Lebensqualität angeboten wurden. Insbesondere das gut ausgebaute ÖPNV- und SPNV-Netz in Kombination mit attraktiven Velorouten hat dazu geführt, dass eine unkomplizierte und kostengünstige Verbindung zwischen den Stadtteilen untereinander sowie zwischen der Innenstadt und den Stadtteilen besteht. Mit der Zeit hat jeder Stadtteil dabei sein ganz eigenes, charakteristisches Profil entwickelt, mit dem sich die Bewohnerinnen und Bewohner identifizieren und das zumeist durch Vereinsarbeit, ehrenamtliches Engagement und grundsätzlichen Zusammenhalt gepflegt wird.

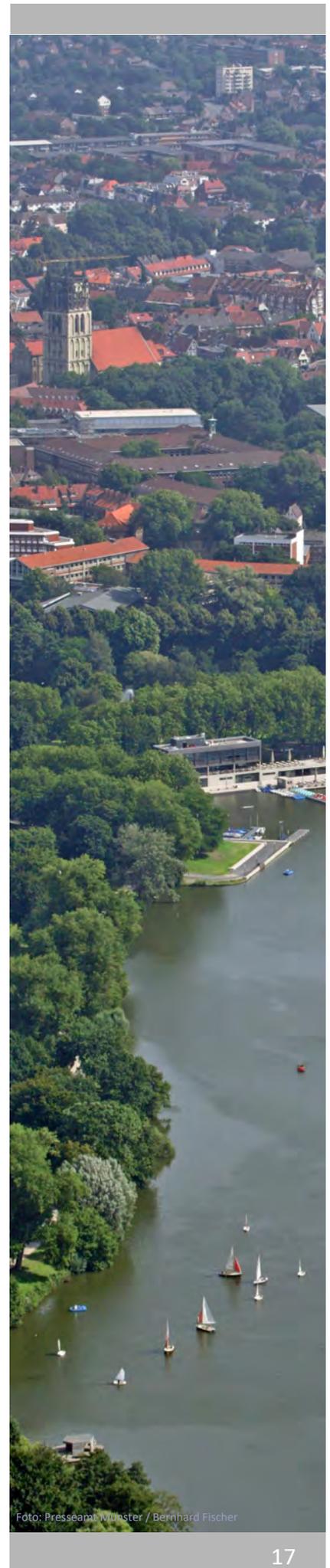


Foto: Presseamt Münster / Bernhard Fischer

## SZENARIO 2

- Hohe Bildungsqualität bei hoher Passung zwischen Bildungsangebot und Nachfrage
- Effektives aber festgefahreneres Aus- und Weiterbildungsangebot
- Hohe Bedeutung und Akzeptanz des bürgerschaftlichen Engagements in der Gesellschaft bei gleichzeitig starker Förderung durch öffentliche Institutionen
- Hohe Akzeptanz und Nutzung eines überschaubaren und qualitativ schlechten Digitalisierungsangebotes durch Verbraucher
- Umfassende Freiräume zum Aufwachen und bedarfsgerechte Betreuungs- und Hilfsangebote für Kinder, Jugendliche und Familien
- Nachhaltige Entwicklung aus ökonomischer und sozialer Perspektive bei gleichzeitig starker ökologischer Nachhaltigkeit
- Starke Innenstadt und durchweg attraktive Stadtteile
- Hohe Wirkung von Preissenkungsmechanismen für Wohnraum
- Solidarische Stadtgesellschaft mit der Tendenz Bestehendes zu verändern
- Hohe Interaktion und Integration über alle sozio-kulturellen Gruppierungen hinweg bei gleichzeitig hoher Geselligkeit des Individuums
- Leicht wachsende Stadt durch Zuzugsüberschuss trotz gleichzeitigem Sterbefallüberschuss
- Ausgeglichenes Verhältnis von jungen und alten Menschen in Münster
- Hohe Lebenshaltungskosten bei gleichzeitig hohem verfügbarem Einkommen der breiten Masse
- Hohe Nachfrage nach bezahlbarem Wohnraum bei gleichzeitig hohem Wohnraumangebot
- Eingesessene Unternehmen setzen ihr Wachstum fort während neue Unternehmen kaum Fuß fassen
- Prosperierende Ökonomie bei gleichzeitiger Minimierung des Ressourcenverbrauchs sowie Berücksichtigung sozialer Aspekte
- Hohe aktive Fürsorge von Stadt und Bürgerinnen und Bürgern für sozial Benachteiligte bei stark ausgeprägter sozialer Durchlässigkeit
- Großer Hochschulstandort mit schlechtem Forschungs- und Lehrangebot
- Überschüssiger Haushalt durch eine Verbesserung von internen und externen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen
- Hohe gesellschaftliche Akzeptanz von vielfältigen Lebensformen

effektives aber festgefahreneres Bildungsangebot  
leicht wachsende Stadt  
Attraktivität Münsters  
sorgloser Umgang mit Daten  
geringe Digitalisierung mit breiter Nutzung  
etablierte Unternehmen  
**Münster wie immer**  
standardisierte Bildung Technikaffinität unternehmerisches Denken  
kaum neue Player  
Wachstum eingesessener Unternehmen  
Solidarität und Verschlossenheit  
große Hochschulen mit geringem Innovationsanspruch  
Zuzugsüberschuss

Abbildung 11: Wortwolke das selbstzufriedene Münster

## Szenario 2: Das selbstzufriedene Münster

Die generelle Entwicklung von Münster setzt sich fort. Münster entwickelt sich leicht positiv und in der Zukunft gibt es nichts Neues.

### Wirtschaft und Politik

Die Münsteraner Wirtschaft befindet sich in einer guten Verfassung, obgleich es auch noch Potenzial zur Verbesserung gibt. Insbesondere die eingesessenen Unternehmen und Betriebe konnten in den vergangenen Jahrzehnten ihre Marktposition verteidigen und entwickeln sich nach wie vor positiv. Dies hat sie in die komfortable Lage versetzt, nicht nur ihre wirtschaftlichen Interessen wahrzunehmen, sondern gleichzeitig auch ihr ökologisches und soziales Engagement voranzutreiben. So arbeitet die Industrie inzwischen mit minimalem Ressourcenverbrauch bei unvermindert hohem Output, die Arbeitslosigkeit ist auf ein Allzeittief gefallen und insbesondere der personalintensive Dienstleistungssektor lockt Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit hohen Gehältern, zahlreichen Angeboten zur Vereinbarkeit von Kind und Beruf sowie vorbildlichen Initiativen zur Steigerung der Work-Life-Balance. Dies hat dazu geführt, dass viele derjenigen die im Rahmen ihres Studiums nach Münster gekommen sind, auch für ihr Berufsleben hierbleiben, sodass der Fachkräftemangel in Münster faktisch nicht mehr spürbar ist.

Die gute wirtschaftliche Lage der Unternehmen und die ausgeprägte Kaufkraft der Einwohnerinnen und Einwohner lässt auch die Einnahmen Münsters aus Gewerbe- und Grundsteuer sprudeln, sodass die Verschuldung beträchtlich abgebaut werden konnte. Darüber hinaus erfreut sich der Stadtkämmerer der exzellenten Refinanzierungsmöglichkeiten aufgrund hervorragender Bonitätsbewertungen und entsprechend niedriger Zinsen. Der sich daraus ergebende Haushaltsüberschuss räumt der Politik finanzielle Spielräume ein, die, wie in den nächsten Abschnitten beschrieben, eingesetzt werden.

Trotz vieler positiver Entwicklungen ist jedoch nicht alles rosarot: Während die eingeseenen Unternehmen florieren, gibt es in Münster so gut wie keine Neugründungen und das allgemeine Innovationsklima ist bestenfalls als gehemmt zu bezeichnen. De facto fragen sich die Verantwortlichen hinter vorgehaltener Hand, wie sich die etablierten Unternehmen so lange und so gut halten konnten, obwohl noch 2018 alle Welt von „Disruption“ und „Neuaustrichtung“ gesprochen hatte. Insbesondere im Bereich der Digitalisierung hinkt Münster hinter vielen anderen Standorten her, obgleich die Nachfrage durchaus vorhanden wäre. Ein Beispiel: Münster verfügt nach wie vor nicht über ein flächendeckendes Glasfasernetz.

## Gesellschaft und Bevölkerung

Auch wenn der Mangel an hochwertigen Digitalangeboten beklagenswert sein mag, hat er doch auch eine gute Seite: Frei nach dem Motto „Face-to-Face statt Facebook“ haben sich die Münsteranerinnen und Münsteraner ihre Geselligkeit bewahrt. Dies dokumentiert sich einerseits in einer großen Nachfrage an Kultur-, Gastronomie- und sonstigen Freizeitangeboten. Andererseits hat sich der bereits früh absehbare Trend zur alternden Bevölkerung fortgesetzt, sodass die Sterbefälle die Geburten bei Weitem übersteigen. Während andere Kommunen deshalb mit der Vereinsamung der Witwen und Witwer zu kämpfen haben, herrscht im geselligen Münster eine rege Nachfrage nach „Senioren-WGs“, insbesondere bei der nach wie vor die Zahl der Männer erheblich übersteigenden Zahl alleinstehender älterer Seniorinnen.

Trotz des Sterbefallüberschusses ist die Einwohnerzahl Münsters jedoch aufgrund eines noch höheren Zuzugsüberschusses seit 2018 gewachsen. Zu den Zugezogenen gehören zum Beispiel die vielen Studierenden, die es nach Münster zieht, die Menschen, die Münster aufgrund ihres Arbeitgebers aufsuchen sowie jene, die die Lebensqualität der Stadt beispielsweise aufgrund des guten Kulturangebots und der Grünräume schätzen. Da es vor allem junge Erwachsene sind, die in die Stadt ziehen, führt dies in Kombination mit dem höheren Durchschnittsalter der Bestandsbevölkerung dazu, dass die Altersstruktur in Münster insgesamt ausgeglichen ist.

Die Stadtgesellschaft Münsters ist durch ihre Aufgeschlossenheit gekennzeichnet. Münster ist eine Stadt der Begegnungen, wo Werte wie Humanität, Solidarität und Nächstenliebe großgeschrieben werden. Anders als an vielen anderen Orten der Bundesrepublik stellt die Integration von Gruppen abseits des Mainstreams in Münster kein Problem dar: Es gibt einen regen Austausch zwischen verschiedenen Milieus sowie eine hohe Akzeptanz heterogener Lebensformen in der Gesellschaft. Zudem engagieren sich viele Menschen ehrenamtlich, wobei das Engagement sowohl von den Bürgerinnen und Bürgern selbst angestoßen (bspw. über Aufrufe in sozialen Medien) als auch von öffentlichen Institutionen unterstützt und gefördert wird.



Foto: Presseamt Münster / Angelika Klausner



Foto: Presseamt Münster / Angelika Kläuser

## Soziale Faktoren

Soziale Ungleichheit und Armut sind in Münster kaum noch anzutreffen. Dazu hat neben einem besseren Beratungsangebot und der erhöhten Sensibilität der übrigen Stadtbevölkerung auch eine verbesserte soziale Durchlässigkeit aufgrund guter Bildung beigetragen. Der Fokus liegt dabei auch im Bereich Prävention, um beispielsweise Kindern aus einkommensschwachen Familien Teilhabe an Sport-, Musik- und Kulturangeboten zu ermöglichen. Abgesehen von diesen Angeboten werden Kindern, Jugendlichen und Familien umfassende räumliche und zeitliche Freiheiten zum Aufwachsen und eine bedarfsgerechte Betreuung angeboten. Beispielsweise gibt es inzwischen ausreichend viele KiTa-Plätze für alle und die räumlichen Bedürfnisse von Familien und Kindern werden in der Stadtplanung umfassend berücksichtigt.

Ein Spezialfall ist die Entwicklung der Wohnraumproblematik: Aufgrund des Einwohnerzuwachses ist die Nachfrage nach Wohnraum im Vergleich zu 2018 noch weiter gestiegen. Die gute Wirtschaftslage und die dementsprechend hohen Einkommen haben den Wohnungsmarkt im unteren Segment jedoch etwas entlastet. Auch Maßnahmen wie die Mietpreisbremse oder das Konzept der sozialgerechten Bodennutzung, bei der Bauland an diejenigen Investoren vergeben wird, die die geringste Kaltmiete garantieren und mindestens 30 % Sozialwohnungen ausweisen, haben ihre Wirkung nicht verfehlt. Da außerdem zahlreiche neue Bauvorhaben umgesetzt werden konnten, wird das Angebot an Wohnraum der gestiegenen Nachfrage gerecht und die Wohnraumproblematik hat sich in Summe trotz der hohen Nachfrage entspannt.

## Bildung und Wissenschaft

Münster ist nach wie vor einer der größten Hochschulstandorte der Bundesrepublik. Die Universität wird von einer stark gewachsenen Fachhochschule sowie diversen weiteren Hochschulen flankiert. Das Angebot der Studiengänge wurde in den vergangenen Jahren immer ausdifferenzierter und es existieren inzwischen auch zahlreiche Fernkurse, die virtuell per Internet absolviert werden können. Die Auswirkungen des gehemmten Innovationsklimas und der geringen Qualität der digitalen Angebote zeigen sich jedoch auch hier, sodass das Lehr- und Forschungsprogramm der Hochschulen zwar breit, aber nicht gut aufgestellt ist. An die Zeiten, als Münster noch mehrere Exzellenzcluster vorweisen konnte, erinnern sich deshalb nur noch Nostalgiker.

Ähnliches gilt auch für das Aus- und Weiterbildungsangebot: Die zuständigen Anbieter zehren vor allem vom Glanz alter Zeiten. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass die angebotenen Abschlüsse und Zertifikate zwar halten, was sie versprechen, aber nicht in der Lage sind, kurzfristig und flexibel auf aktuelle Themen und Bedarfe der Arbeitgeber zu reagieren. Insbesondere alternative Bildungsformen und das Life Long Learning werden nach wie vor stiefmütterlich behandelt.

Auch wenn es also deutliche Verbesserungspotenziale bei näherem Hinsehen gibt, bleibt zu betonen, dass vor allem die schiere Masse an Studierenden und Akademikerinnen und Akademikern zu einem durchschnittlich hohen Bildungsniveau der Münsteranerinnen und Münsteraner beiträgt. Dies ist auch eines der Gründe, weshalb in der Stadt eine vergleichsweise hohe soziale Durchlässigkeit sowie eine Kultur von Offenheit und bürgerschaftlichem Engagement herrscht.

## Stadinfrastruktur

Münster zeichnet sich durch eine nach wie vor starke Innenstadt, jedoch auch durch deutlich aufgewertete und dementsprechend attraktive Stadtteile aus. Letzteres dokumentiert sich in einem regen Stadtteilleben mit zahlreichen Gastronomie-, Kultur-, Sport- und Freizeitangeboten. Die Innenstadt hingegen hat sich als Oberzentrum mit gut sortierten Shopping-Möglichkeiten (trotz E-Commerce) behauptet. Der Wochenmarkt ist nach wie vor ein Publikumsmagnet und die Besucherinnen und Besucher genießen es nach dem Einkauf beim regionalen Bauern die Seele am Aasee baumeln zu lassen.

Das größte Problem der Stadinfrastruktur stellt das nach wie vor nicht gelöste Verkehrsproblem dar: Zwar fahren die Münsteranerinnen und Münsteraner noch immer viel mit ihrer „Leeze“, doch insbesondere der Pendlerverkehr, die ÖPNV- und SPNV-Anbindung der Stadtteile und der Anschluss an den überregionalen Zug- und Flugverkehr werden von vielen als Zumutung empfunden. In Anbetracht der ökologisch sensibilisierten Bevölkerung und dem Engagement der Unternehmen stellt das Verkehrsproblem zudem auch eines der letzten Risiken für das ökologische Gleichgewicht und die Einhaltung der planetaren Grenzen (in Bezug auf Münster) dar.



Foto: Presseamt Münster / Angelika Klausner



Foto: Presseamt Münster / Bernhard Fischer

## SZENARIO 3

- Niedrige Bildungsqualität
- Ineffektives Aus- und Weiterbildungsangebot
- Geringe Bedeutung und Akzeptanz des Engagements in der Gesellschaft und schwache Förderung durch öffentliche Institutionen
- Geringe Akzeptanz und Nutzung eines überschaubaren und qualitativ schlechten Digitalisierungsangebotes durch Verbraucher
- Geringe Freiräume zum Aufwachen und geringe Betreuungs- und Hilfsangebote für Kinder, Jugendliche und Familien
- Starke Fokussierung auf ökologische Themen unter Vernachlässigung sozialer und wirtschaftlicher Aspekte
- Schwache Innenstadt und (teilweise) Stadtteile mit geringer Attraktivität
- Niedrige Verfügbarkeit von Wohnraum bei geringer Wirkung der Preissenkungsmechanismen
- Auf sich selbst zentrierte Stadtgesellschaft mit Tendenz zum Bewahren des Bestehenden
- Abschottung von sozio-kulturellen Gruppierungen bei gleichzeitiger Isolation des Individuums
- (Leicht) schrumpfende Stadt durch Fortzugsüberschuss trotz gleichzeitigem Geburtenüberschuss
- Hoher Anteil der unter 30-Jährigen im Verhältnis zur Gruppe der 30-65-Jährigen
- Hohe Lebenshaltungskosten bei gleichzeitig geringem verfügbarem Einkommen der breiten Masse
- Geringe Nachfrage nach bezahlbarem Wohnraum bei gleichzeitig geringem Wohnraumangebot
- Auflösung eingeseßener Unternehmen bei gleichzeitig innovationsfeindlicher Umgebung (ausblutender Wirtschaftsstandort)
- Rückständiger wirtschaftlicher Standort mit Fokus auf die Minimierung des Ressourcenverbrauchs sowie Berücksichtigung sozialer Aspekte
- Geringe aktive Fürsorge von Stadt und Bürgerinnen und Bürgern für sozial Benachteiligte bei kaum vorhandener sozialer Durchlässigkeit
- Großer Hochschulstandort mit schlechtem Forschungs- und Lehrangebot
- Defizitärer Haushalt durch eine Verschlechterung von internen und externen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen
- Bekämpfung der vielfältigen Lebensformen, sowohl aus gesellschaftlicher als auch aus rechtlicher Hinsicht



Abbildung 12: Wortwolke des erstarren Münsters

## Szenario 3: Das erstarre Münster

Trotz einer großen Hochschule und einer eher jungen Stadtgesellschaft hat Münster erhebliche Probleme im sozialen und gesellschaftlichen Bereich.

## Wirtschaft und Politik

In den letzten Jahren ist es nicht gelungen, die klein- und mittelständische Struktur der Bestandsunternehmen in Münster aufrechtzuerhalten. Aufgrund von fehlender Bindung an die Stadt und Engpässen bei Gewerbe- und Industrieflächen sind viele der bestehenden Unternehmen aus Münster und dem Umland abgewandert. Zeitgleich ist die Innovationsoffenheit von Münster und auch dem Münsterland gesunken, was auch zu einer mangelnden Vernetzung in Münster und der Umgebung geführt hat. Insgesamt haben sich keine Neugründungen oder Spin-offs in Münster entwickelt oder angesiedelt. Dies hat dazu geführt, dass auch die Qualität und das Ausmaß der Digitalisierung in allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen unter dem Durchschnitt der Bundesrepublik liegen. Es gibt immer noch kein umfassendes Glasfasernetz in Münster und technologische Innovationen wie virtuelle/erweiterte Realität oder selbstfahrende Autos/Busse werden nicht angeboten. Mit dem mangelnden Angebot geht ebenfalls eine vergleichsweise geringe Nutzung digitaler Produkte einher. Im Vergleich zu 2018 konnten nur eine verhältnismäßig geringe Produktivitätssteigerung durch die limitierten Digitalisierungsangebote erzielt werden.

Die schwächelnde Wirtschaft in Münster hat sich ebenfalls auf die Nachhaltigkeit ausgewirkt. Während ökologischen Aspekten – wie etwa der Einhaltung der planetaren Grenzen (in Bezug auf Münster) oder Grenzwerten für Feinstaubbelastung – eine gewisse Priorität eingeräumt wird, bleiben wirtschaftliche Ziele auf der Strecke. Im Vergleich zu anderen deutschen Großstädten gilt Münster als rückständiger Wirtschaftsstandort, was die Wettbewerbsfähigkeit im regionalen und überregionalen Vergleich erheblich einschränkt.

Die schwache Wirtschaft in Münster hat ebenfalls Auswirkungen auf die finanzielle Situation der Stadt. Die Stadtkasse wurde aufgrund fehlender Einnahmen aus Gewerbe- und Grundsteuer stark strapaziert. Geld ist nur noch für wenige, besonders wichtige Vorhaben verfügbar. Die Bereitstellung von erweiterten Bürgerservices ist aufgrund der angespannten finanziellen Situation nicht möglich. Zusätzlich belastet auch der politische Umgang mit finanziellen Ressourcen die Stadtkasse. So hat sich kein stabiles politisches Zielsystem etablieren können und das Vorgehen wird durch kurzfristig orientierte Aktionspläne dominiert. Diese defizitäre Situation hat zur Folge, dass das Bonitätsrating herabgestuft wurde und die Zinsen für Münster gestiegen sind.

## Gesellschaft und Bevölkerung

Münsters Einwohnerzahl liegt deutlich unter dem im Jahr 2018. Zwar dominierte in den letzten Jahren die Anzahl der Geburten die der Sterbefälle, doch war es nicht möglich, die zahlreichen Fortzüge zu kompensieren. Infolge der hohen Geburtenzahlen ist die Altersstruktur der Bevölkerung von einem hohen Anteil junger Menschen geprägt. Dies ist ebenfalls mit der Vielzahl an Studierenden zu begründen. Dennoch verlassen viele Menschen mittleren Alters Münster aufgrund der wirtschaftlich schlechten Situation und suchen sich Arbeit in anderen Städten.

Das Wertesystem der Münsteraner Stadtgesellschaft hat sich in den letzten Jahren verändert: Vielen Menschen geht es darum, bestehende Bräuche und Traditionen zu bewahren anstatt diese zu erneuern oder zu verändern. Bestehende Leitmilieus aus der Vergangenheit (wie z. B. die „Kiepenkerl-Mentalität“) existieren nahezu unverändert weiter. Im Alltag zeigt sich die Tendenz zum Bewahren von Bestehendem vor allem darin, dass neue Mobilitäts- oder Wohnkonzepte nur bedingt akzeptiert werden. Damit verbunden herrscht eine geringe Akzeptanz für gesellschaftliche Vielfalt, da diese bestehende Bräuche und Traditionen gefährden könnte. Es existieren kaum Lebensformen abseits des Mainstreams (wie z. B. gleichgeschlechtliche Ehen oder Transgender-Partnerschaften).

Mit der Tendenz, das Bestehende zu bewahren, hat sich ebenfalls eine Tendenz zur Selbstzentrierung ergeben. Der Zusammenhalt in allen gesellschaftlichen Bereichen hat sich daher reduziert. Ideale wie Nächstenliebe, Solidarität und Humanität haben heute eine andere Bedeutung als noch 2018. Dieser Wertewandel hat sich ebenso auf die Lebensstile und kulturellen Hintergründe ausgewirkt: Unterschiedliche soziokulturelle Gruppen haben sich in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend voneinander abgeschottet und ein fruchtbarer Dialog zwischen einzelnen Milieus ist zur Seltenheit geworden. Die Situation der Abschottung wird durch Gentrifizierungs-Tendenzen und hohe Migration befeuert. Die gestiegene Selbstzentrierung hat zu einer Entfernung der Menschen untereinander geführt. Individuelle Begegnungen zwischen Menschen finden insbesondere im Alter nur noch selten statt. Auch der Lebensentwurf vieler junger Menschen sieht ein Single-Dasein vor und viele von ihnen halten Kontakt nur noch über ihr Smartphone.

Unter diesen Entwicklungen leidet vor allem das bürgerschaftliche Engagement. Es ist mittlerweile kaum noch möglich, genügend motivierte Freiwillige für Ehrenämter und freiwillige Arbeit zu finden, was auch daran liegen könnte, dass die öffentlichen Institutionen ein solches Engagement nur noch sehr begrenzt fördern.



Foto: Presseamt Münster / Bernhard Fischer



Foto: Presseamt Münster / Tilman Roßmüller

## Soziale Faktoren

In den vergangenen Jahren sind die Lebenshaltungskosten durch einen weiteren Anstieg der Preise für Lebensmittel, Bekleidung und Unterkünfte gestiegen. Bedingt durch die schwache Münsteraner Wirtschaft bleiben die Löhne und Einkommen hinter diesem Anstieg zurück. Zudem gibt es mehr Erwerbslose in Münster als in der Vergangenheit. Im Vergleich zu 2018 haben mehr Menschen weniger als 60 % des mittleren Einkommens zur Verfügung und gelten somit als arm. Diese Menschen sind zudem vermehrt von sozialer und kultureller Teilhabe ausgeschlossen. Ein Großteil der Betroffenen hat nicht das Geld, um nötige Ausgaben zu tätigen. Ausgelöst durch das auf sich selbst zentrierte gesellschaftliche Wertesystem ist die soziale Durchlässigkeit nur schwach ausgeprägt. Menschen die einmal in multiple Problemlagen geraten sind, rutschen und verbleiben daher häufig in Armut.

Trotz des hohen Bedarfs an sozialer Fürsorge für Menschen in Armut ist das Engagement der Stadt und der Gesellschaft gering. Aufgrund der angespannten finanziellen Situation wurden bestehende Beratungssysteme reduziert und kaum neue Beratungsstellen geschaffen und eine Verbesserung der Versorgungslage wurde nicht erzielt. Ebenso engagieren sich nur wenige Bürgerinnen und Bürger ehrenamtlich zur Unterstützung sozial Benachteiligter. Parallel zum mangelnden Unterstützungsangebot für Menschen in Armut ist auch das Unterstützungsangebot für Kinder, Jugendliche und Familien gering. So bleibt die Kindertagesbetreuung in KiTas/KiGas ein starres System mit festen Öffnungszeiten und einer definierten Betreuungsqualität. Es gibt nur wenige Möglichkeiten, auf die spezifischen Bedürfnisse der verschiedenen Familienformen einzugehen. Insgesamt wird aufgrund der mangelnden finanziellen Ressourcen eher der Mangel verwaltet, als ein übergreifender Aktionsplan verfolgt. Neben diesen von der Stadt Münster zur Verfügung gestellten Ressourcen zum Aufwachsen von Kindern fehlen den Kindern und Jugendlichen auch die nötigen zeitlichen und räumlichen Freiräume für das Aufwachsen. Spielplätze sowie öffentliche Treffpunkte für Jugendliche gibt es kaum noch. Die gesellschaftliche Akzeptanz für Kinder und Jugendliche ist insgesamt auf einem niedrigen Niveau.

Durch die oben beschriebenen Gentrifizierungs-Tendenzen sowie einem höheren Anteil von Menschen, die von Armut bedroht sind, kommt es in Münster zu einer sozialen Entmischung der Bevölkerungsgruppen. Ein Entgegenwirken dieser Verdrängung von einzelnen Bevölkerungsgruppen, etwa durch Preissenkungsmechanismen in Form einer sozialgerechten Bodennutzung oder verschärften Verkaufsrichtlinien für Objekteigentümer, zeigten nicht die gewünschte Wirkung oder wurden zu spät ergriffen. Während das Angebot an bezahlbarem Wohnraum in den letzten Jahren also kontinuierlich gesunken ist, ist auch die Nachfrage nach eben diesen Wohnobjekten aufgrund der geringen Einkommen gesunken.

## Bildung und Wissenschaft

Seit 2018 ist das Bildungsniveau in Münster etwas gesunken. Dies ist einerseits der schlechter gewordenen Qualität der Prozesse in den Bildungseinrichtungen geschuldet, was sich z. B. in einer schlechteren Ausstattung oder qualitativ schlechterem Lehrpersonal ausdrückt. Andererseits herrscht auch ein Ungleichgewicht im Bildungsmarkt, denn das Bildungsangebot in Münster passt nicht mehr zur Bildungsnachfrage. Während der Bildungsmarkt schwerpunktmäßig auf ein höheres Bildungsniveau ausgerichtet ist, richtet sich die Nachfrage eher nach mehr Facharbeitern und Handwerkern.

Ebenso haben sich die Hochschulen in Münster verändert. Insbesondere die Universität hat ihre Stellung als Hochschule mit guter Reputation, vor allem im internationalen Vergleich, verloren. Weiterhin gibt es nur wenige Kooperationen zwischen der schwächelnden Münsteraner Wirtschaft und den Hochschulen. Abschlussarbeiten mit einem Praxisbezug oder Kooperations-Seminare finden nur noch in Ausnahmefällen statt, was sich auch in einer gesunkenen Innovationsoffenheit ausdrückt. Trotz der mangelnden Exzellenz der Münsteraner Hochschulen bleibt Münster ein beliebter Ort zum Studieren. Durch die Neueröffnung zahlreicher neuer Studiengänge und durch ein internationales Auftreten hat sich die Studierendenzahl in Münster erhöht. Insgesamt hat sich Münster somit zu einem Hochschulstandort der Lehre, nicht aber der Forschung entwickelt. Doch für viele der Studierenden in Münster ist eines klar: Die Zeit in Münster endet mit dem Studienabschluss, denn es gibt hier keine Jobs!

## Stadtinfrastuktur

Münster nimmt zwar noch immer seine Rolle als Oberzentrum des Münsterlandes ein und bietet eine Vielzahl von Fachgeschäften, Fachkliniken und Warenhäusern, doch auch hier ist der wirtschaftliche Druck zu spüren. Viele Einzelhändler, Dienstleistungsbetriebe und Spezialgeschäfte sind auf jeden zahlenden Kunden angewiesen. Freiräume in der Innenstadt sind Mangelware geworden bedingt durch immer weitergreifende Inanspruchnahme von Flächen z. B. am Prinzipalmarkt. Dadurch wird der konsumfreie Handlungsspielraum in der Innenstadt immer stärker eingeschränkt. Wohnen in der Innenstadt ist mittlerweile nur noch den wohlhabendsten Menschen vorbehalten. Viele Menschen wurden in die Stadtteile und ins Umland verdrängt. Die Attraktivität dieser Stadtteile ist sehr gemischt: Einige Stadtteile weisen eine schlechte Infrastruktur auf. Hier gibt es kaum noch Versammlungspunkte wie Kneipen oder gastronomische Betriebe. Diese Stadtteile sind meist hoch verdichtet und dienen lediglich zur Unterbringung von Menschen. Dazu kommen jedoch auch wenig verdichtete Stadtteile, wie in die Jahre gekommene Einfamilienhausgebiete in der Peripherie mit Bevölkerungsverlusten. Ein qualitativ hochwertiges Leben ist hier nicht möglich und dementsprechend identifizieren sich die Bewohnerinnen und Bewohner auch nicht mit ihrem Stadtteil. Andere Bereiche von Münster sind hingegen Gegenstand der beschriebenen Gentrifizierungs-Tendenzen. Hier haben Aufwertungsprozesse in den Quartieren seitens unterschiedlicher Akteure stattgefunden. Diese Stadtviertel sind bunt gemischt, die wohnungsnahe Grundversorgung ist vorhanden und die Stadtteile besitzen ihre eigene Identität. Ebenso gibt es dort ein umfangreiches Freizeitangebot, Sportstätten und vielfältige kulturelle Angebote.

Die Veränderung der Stadtstruktur hat ebenfalls Auswirkungen auf die Verkehrssituation in Münster: Der innerstädtische Verkehr hat zugenommen, da das Infrastrukturangebot in den schwachen Stadtteilen die Menschen zwingt, das Auto für Einkäufe und Besorgungen zu nutzen. Parallel wurden keine smarten digitalen Verkehrsträger entwickelt. Aufgrund der schwachen Wirtschaft hat sich der Pendelverkehr jedoch verringert.



Foto: Presseamt Münster / Angelika Klausner

## SZENARIO 4

- Niedrige Bildungsqualität und Bildungspassung
- Ineffektives und festgefahrenes Aus- und Weiterbildungsangebot
- Geringe Bedeutung und Akzeptanz des Engagements in der Gesellschaft und schwache Förderung durch öffentliche Institutionen
- Geringe Akzeptanz und Nutzung eines überschaubaren und qualitativ schlechten Digitalisierungsangebotes durch Verbraucher
- Geringe Freiräume zum Aufwachen und geringe Betreuungs- und Hilfsangebote für Kinder, Jugendliche und Familien
- Geringe Fokussierung auf ökologische sowie Vernachlässigung sozialer und/oder wirtschaftlicher Aspekte
- Schwache Innenstadt und (teilweise) Stadtteile mit geringer Attraktivität
- Niedrige Verfügbarkeit von Wohnraum bei hoher Wirkung der Preissenkungsmechanismen
- Auf sich selbst zentrierte Stadtgesellschaft mit Tendenz zum Bewahren des Bestehenden
- Abschottung von sozio-kulturellen Gruppierungen bei gleichzeitiger Isolation des Individuums
- Niedriger Wanderungs-Saldo (Zu- und Fortzüge) und geringer Geburten-Sterbesaldo (natürliche Bevölkerungsbewegung)
- Dominanz der über 65-Jährigen in Münster bei geringem Anteil von Menschen unter 30
- Verfügbares Einkommen der breiten Masse niedrig
- Geringe Nachfrage nach bezahlbarem Wohnraum bei gleichzeitig geringem Wohnraumangebot
- Auflösung eingeseßener Unternehmen bei gleichzeitig innovationsfeindlicher Umgebung (ausblutender Wirtschaftsstandort)
- Rückständiger wirtschaftlicher Standort ohne Minimierung des Ressourcenverbrauchs sowie Berücksichtigung sozialer Aspekte
- Geringe aktive Fürsorge von Stadt und Bürgerinnen und Bürgern für sozial Benachteiligte bei kaum vorhandener sozialer Durchlässigkeit
- Ausbluten des Hochschulstandortes an Studierenden
- Defizitärer Haushalt durch eine Verschlechterung von internen und externen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen
- Bekämpfung der vielfältigen Lebensformen, sowohl aus gesellschaftlicher als auch aus rechtlicher Hinsicht



Abbildung 13: Wortwolke das verwelkte Münster

## Szenario 4: Das verwelkte Münster

Wirtschaft und Wissenschaft bluten aus, während die Bevölkerung immer kleiner wird und überaltert.

## Wirtschaft und Politik

Der Wirtschaftsstandort Münster ist ausgeblutet. Eingesessene Unternehmen haben sich nach und nach aufgelöst und Neugründungen konnten sich nicht etablieren. Die starke klein- und mittelständische Wirtschaftsstruktur in Münster gehört der Geschichte an. Nicht zuletzt die geringe Förderung des Wirtschaftsstandortes durch die politischen Entscheidungsträger hat dazu beigetragen. Aber auch das geringe Bewusstsein der Bürgerinnen und Bürger für die Wirtschaft hat letztere in den Ruin getrieben. Münster ist zudem verschlossen gegenüber Neuem. Innovationsoffenheit und Voraussetzungen für eine Gründerkultur, sind hier definitiv nicht zu finden.

Unter anderem durch die miserable wirtschaftliche Lage hat sich die Wettbewerbsfähigkeit Münsters stark reduziert. Nachwuchs- und Fachkräfte sind kaum noch vorhanden. Aber auch die Vernachlässigung ökologischer sowie sozialer Nachhaltigkeitsaspekte hat die Wettbewerbsfähigkeit Münsters reduziert. Eine Einhaltung der planetaren Grenzen (in Bezug auf Münster) wird nicht konsequent verfolgt und die Biodiversität wird mit Füßen getreten. Zudem liegt ein hohes Aufkommen von Mikroplastik in der Umwelt vor, das durch unachtsame Müllentsorgung dorthin gelangt ist. Somit besteht eine unmittelbare Gefährdung für die Pflanzen- und Tierwelt in Münster. Ebenso ist das Verkehrsproblem in Münster nach wie vor existent: Der Anteil an Autofahrerinnen und Autofahrern hat sich nicht reduziert, sondern ist aufgrund des schlechten ÖPNV und SPNV eher gestiegen, sodass eine hohe Feinstaubbelastung die Qualität der Luft verschlechtert. Alternative Verkehrspläne, die zu einer Verbesserung des ÖPNV- und SPNV-Angebots führen sollten, sind fehlgeschlagen.

Die Herausforderungen der Digitalisierung hat die Stadt Münster schlichtweg unterschätzt. Die Qualität der Vernetzung Münsters ist auf einem veralteten Stand. Ein flächendeckendes Angebot an schnellem Internet ist nicht gegeben. Dieses hinterherhinke Digitalisierungsangebot führt nicht zuletzt zur Abwanderung der Menschen und Unternehmen aus Münster. Auch von anderen technologischen Entwicklungen ist das „gallische Dorf Münster“ weitestgehend abgeschnitten. Dazu kommt, dass das Vertrauen seitens der Bürgerinnen und Bürger in das vorhandene digitale Angebot auf einem niedrigen Niveau liegt, da man sich beispielsweise Sorgen um die Datensicherheit macht.

Zudem ist die finanzielle Lage des städtischen Haushaltes kritisch zu sehen. Ein defizitärer Haushalt liegt auf Grundlage von schlechten stadtinternen sowie stadtexternen Faktoren vor. Einerseits sind die Steuereinnahmen aufgrund der schlechten Wirtschaftslage sehr gering. Die Stadt ist überschuldet, da viele Kredite aufgenommen werden mussten, um Vorhaben in Münster umzusetzen. Durch die schlechte Bonität der Stadt sind diese Kredite auch mit hohen Zinsen versehen, die die Stadt Münster kaum zurückzahlen kann.

## Gesellschaft und Bevölkerung

Münster hat sich zur Geisterstadt entwickelt, da in den letzten Jahren immer mehr Einwohnerinnen und Einwohner fortgezogen sind und die Sterberate die Geburtenrate bei Weitem übersteigt. Letzteres ist unvermeidbar, denn die Mehrheit der Münsteraner Bevölkerung ist inzwischen stark gealtert. Die Lebenserwartung der Menschen ist zudem durch die schlechte medizinische Versorgung in Münster im Vergleich zu den vorherigen Jahrzehnten gesunken. Durch eine unzureichende Versorgung und Qualität von KiTa-Plätzen für berufstätige Eltern sowie die durchweg schlechte finanzielle Lage der Münsteranerinnen und Münsteraner und der Stadt selbst, ist die Zahl der Geburten stark zurückgegangen. Aus zahlreichen Gründen – seien es die schlechte Arbeits- und Wirtschaftslage oder der Mangel an Kultur- und Bildungsangeboten – zieht es die Menschen zudem weg aus der Stadt.

Da der Zusammenhalt in der Bevölkerung stark zurückgegangen ist, ist Nachbarschaftshilfe in Münster inzwischen ein Fremdwort. Bürgerschaftliches Engagement wird alles andere als großgeschrieben. Vielmehr ist es verpönt und die Menschen, die es dennoch tun, erfahren keinerlei Würdigung. Auch von öffentlichen Institutionen geht keinerlei Förderung für bürgerschaftliches Engagement aus. Diese Einstellung spiegelt sich grundsätzlich in den Werten der Stadtgesellschaft wider. Nächstenliebe, Humanität und Solidarität waren einmal in Münster vertreten, sind allerdings schon lange vergessen. Einzelne Gruppen setzen ihr Interesse durch, ohne dem Gesamtinteresse aller Beachtung zu schenken. Zwischen den verschiedenen Gruppen gibt es somit kaum einen Dialog und die Stimmung ist geladen. Bestimmte Milieus werden ausgegrenzt und eine starke Verschiebung zur Gentrifizierung ist erkennbar – kurzum: Es gärt in Münster! Dies führt dazu, dass sich die Menschen immer mehr untereinander entfremden. Die Tendenz geht zum Single-Dasein und insbesondere im Alter sind die Menschen stark auf sich gestellt. Münster hält an den alten Werten fest und verschließt sich gegenüber neuen Trends und innovativen Bewegungen. Dies gilt insbesondere für alternative Lebensformen. Vielfalt ist in Münster nicht erwünscht und wird in keiner Weise unterstützt oder befürwortet. Vielfältige Lebensformen stoßen vielmehr auf Widerstand sowohl seitens der Verwaltung der Stadt als auch der Bürgerschaft selbst.



Foto: Presseamt Münster / Angelika Klausner



Foto: Presseamt Münster / Bernhard Fischer

## Soziale Faktoren

Das verfügbare Einkommen der breiten Masse ist sehr gering. Dies hängt insbesondere mit der schlechten wirtschaftlichen Entwicklung sowie den mangelnden Arbeitsplätzen zusammen. Gleichzeitig sind die Lebenshaltungskosten jedoch auf einem so hohen Niveau, dass der Konsum für die Einwohnerinnen und Einwohner Münsters nur eingeschränkt möglich ist. An Sparen ist gar nicht zu denken, da man von der sprichwörtlichen „Hand in den Mund“ lebt. Somit ist Münster durch eine hohe Armut und soziale Ungleichheit gekennzeichnet. Den wenigen Einwohnerinnen und Einwohnern, welche gut bezahlte Arbeitsplätze in Münster innehaben, kommt der Großteil des Einkommens in der Stadt zu. Durch diesen Zustand liegt eine klare Tendenz zu „Die Reichen werden reicher, die Armen werden ärmer“ vor. Jedoch werden diese Probleme in der Gesellschaft keineswegs ausreichend thematisiert, sondern es wird sich vor einer Auseinandersetzung damit verschlossen. Beratungsangebote für Menschen in Not existieren de facto nicht. Es wird schlichtweg akzeptiert, dass es soziale Ungleichheit gibt und auch die Stadtverwaltung zieht sich aus der Verantwortung. Arbeitslosigkeit und Armut haben sich in das Stadtbild von Münster eingebrannt. Durch den erschwerten Zugang zur Bildung ist es auch schwierig aus dem Teufelskreis zu entkommen, da die soziale Durchlässigkeit denkbar gering ist.

Die Nachfrage nach Wohnraum in Münster ist stark zurückgegangen. Die geringe Attraktivität und das schlechte Image der Stadt haben den Wunsch vieler Menschen in Münster zu leben erheblich reduziert. Auch die steigenden Kriminalitätsraten, welche aufgrund der Unzufriedenheit in der Gesellschaft hervorgerufen werden, führen die Menschen zu diesem Entschluss. Die trotzdem hohen Wohnkosten sind damit zu begründen, dass keine politische Unterstützung (beispielsweise durch Subventionen) stattfindet. Investitionen in den sozialen Wohnungsbau oder Regelungen bezüglich einer Mietpreisbremse bleiben aus. Sozialgerechte Bodenordnung oder Verkaufsrichtlinien für Objekteigentümer, kommen in Münster ebenso nicht zum Einsatz. Somit gibt es viele leerstehende Immobilien in Münster – nicht zuletzt, weil sich viele das Wohnen hier nicht leisten können.

Familien mit Kindern haben es in Münster schwer: Die Betreuungs- und Hilfsangebote, welche von der Stadt angeboten werden, sind quantitativ und qualitativ nicht ausreichend. Zudem fehlt es ihnen an Flexibilität, welche von berufstätigen Eltern gewünscht ist. So fehlen z. B. offene Ganztagschulen und flexible KiTas/KiGas. Es mangelt an vielen Stellen – sowohl an der Finanzierung von Betreuungsangeboten als auch an qualifiziertem Personal für die Durchführung. Auch Freiräume und Spielflächen sind in Münster rar. Kindliche und familiäre Bedürfnisse werden nicht ausreichend in der Stadtplanung berücksichtigt.

## Bildung und Wissenschaft

Das Bildungsniveau in Münster hat sich dramatisch verschlechtert. So hat die Bildungsqualität in den letzten Jahren stark gelitten. Es gibt keine große Bandbreite an Bildungseinrichtungen mehr und Abläufe sowie Prozesse in den existierenden Einrichtungen haben sich qualitativ verschlechtert, sodass es beispielsweise schwieriger geworden ist, Bildungsabschlüsse zu erreichen. Ebenso hat auch die Qualität des Lehrpersonals gelitten. Das Aus- und Weiterbildungsangebot liefert kaum Entscheidungshilfen für den Berufsweg und unternehmerisches Denken wird nicht gefördert. Zudem werden mögliche Talente nicht unterstützt und somit die Kompetenzen der nächsten Generationen nicht adäquat ausgebaut. Das Aus- und Weiterbildungsangebot ist starr und erlaubt keinerlei Anpassung an gegebene Trends. Der Einbezug der Digitalisierung in Bildungsangebote bleibt somit aus. Konzepte wie Life Long Learning, sowie eine Flexibilität in Bezug auf verschiedene Bildungsabschlüsse (z. B. der zweite Bildungsweg) sind in Münster eher rar.

Auch der ehemals große Hochschulstandort gehört der Geschichte an. Die Entwicklung der Hochschulen ist auch durch die Entscheidung der Landesregierung, die Lehrerinnen- und Lehrerausbildung zulasten großer Hochschulen stärker zu dezentralisieren derart negativ verlaufen, dass Münster gegen das Ausbluten als Hochschulstandort kämpfen muss. Bedenkt man den starken Fortzugstrend der Einwohnerinnen und Einwohner und den hohen Anteil der Rentnerinnen und Rentner, ist bereits aus der demographischen Struktur erkennbar, dass es den Hochschulen an Studierenden fehlt. Im Vergleich zu den Studierendenzahlen vor einigen Jahrzehnten befindet sich Münster nun auf einem sehr niedrigen Niveau. Neben der mangelnden Attraktivität der Stadt Münster trägt vor allem die schlechte Qualität der Hochschulen zu der Entscheidung potenzieller Studierenden bei, doch eine andere Hochschulstadt zu wählen. Weder die Breite noch die Tiefe des Angebots der Hochschulen ist für Studierende anziehend. Außerdem gibt es kaum einen Austausch zwischen den Hochschulen untereinander, vielmehr steht man im Wettbewerb zueinander. Auch der Austausch mit der Stadt und der Wirtschaft ist verbesserungswürdig. Förderungen durch Exzellenzinitiativen stellen für die Münsteraner Hochschulen inzwischen eine unerreichbare Utopie dar.

## Stadtinfrastruktur

Sowohl die Innenstadt Münsters als auch die verschiedenen Stadtteile haben an Attraktivität verloren. Münsters Innenstadt hat ihre Bedeutung als Oberzentrum und Erlebnisstandort aufgegeben. Die Verkehrsinfrastruktur ist sowohl innerstädtisch schlecht ausgebaut, als auch im Fernverkehr unzureichend geplant. Das Image und die Lebensqualität haben in Münster abgenommen. Gründe hierfür sind beispielsweise die schlechte wirtschaftliche Lage oder die geringe Berücksichtigung einer nachhaltigen Lebensweise. Darüber hinaus hinkt Münster auch in der medizinischen Versorgung hinterher, seit das UKM geschlossen wurde. Auch das Kultur- und Sportangebot der Stadt befriedigt nicht mehr die Nachfrage der Einwohnerinnen und Einwohner. Münsters Innenstadt ist nicht mehr so, wie man sie einmal kannte: Es fehlen die Menschen, die über den Prinzipalmarkt oder den Wochenmarkt auf dem Domplatz schlendern. Auf dem Prinzipalmarkt haben Ein-Euro-Läden Einzug gehalten. Die Menschen ziehen es daher vor, online einzukaufen.

Ein ähnliches Bild zeichnet sich auch in den Stadtteilen ab. Die Infrastruktur ist dort schlecht ausgestaltet. Es mangelt an Gastronomieangeboten, medizinische Fachpraxen und an kulturellem und sportlichem Angebot. Obwohl es genügend Platz gibt, haben sich keine Investoren für die geplanten Bauvorhaben gefunden, sodass auch hier Wohnraum Mangelware ist. Die ÖPNV- und SPNV-Anbindung in die Innenstadt konnte nicht ausgebaut werden, sodass es für die Bewohnerinnen und Bewohner der Stadtteile attraktiver ist, mit dem Auto in die Stadt zu fahren, was dem Nachhaltigkeitsgedanken widerspricht. Die Einwohnerinnen und Einwohner der Stadtteile weisen eine geringe Identifikation mit ihrem jeweiligen Stadtteil auf, da es den Stadtteilen letztendlich an konkreten Profilen fehlt.



Foto: Presseamt Münster / Eilmar Röhmöller

# Identifikation von zentralen Schlüsselfaktoren

Im Hinblick auf die Szenarioverwendung, welche sich - wie zu Beginn beschrieben - auf die Entwicklung von Strategien und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die einzelnen Szenarien befasst, wird für die Szenarioanalyse der Stadt Münster zunächst eine weitere Konkretisierung der Schlüsselfaktoren vorgenommen. Diese Konkretisierung zielt darauf ab, für jene Schlüsselfaktoren Strategien zu entwickeln, welche für die Zukunft der Stadt *conditio sine qua non* sind. Dafür werden aus den 20 Schlüsselfaktoren die zentralen Schlüsselfaktoren herausgearbeitet, die besonders relevant für die Stadt Münster sind und die in den Szenarien eine besondere Rolle spielen.<sup>10</sup> Da die Identifikation der zentralen Schlüsselfaktoren eine immense Wichtigkeit für die Szenarioverwendung darstellt, werden drei verschiedene Ansätze zusammengeführt (Triangulationsansatz), die allesamt die Frage nach den relevantesten Schlüsselfaktoren beantworten. Durch eine finale Aggregation der drei Perspektiven soll die bestmögliche Auswahl der zentralen Schlüsselfaktoren ermöglicht werden. Die drei Ansätze lassen sich dabei mit folgenden drei Fragen beschreiben, welche im Folgenden analysiert werden:

- (1) Welche Schlüsselfaktoren beeinflussen andere Faktoren am meisten?
- (2) Welche Schlüsselfaktoren sind Auslöser von „Ursache-Wirkungs-Beziehungen“?
- (3) Wie beeinflussen sich die Projektionen der Schlüsselfaktoren?

Die erste Analyse beschäftigt sich mit der Fragestellung nach solchen Schlüsselfaktoren, die andere Faktoren am stärksten beeinflussen. Zur Beantwortung dieses Ansatzes bietet sich insbesondere die Verwendung einer Kennzahl an, die bereits im Rahmen der Einflussfaktorensammlung abgeleitet wurde. Die *Aktivsumme* gibt an, welche Höhe des Einflusses eines Faktors auf alle anderen Schlüsselfaktoren hat. Die Erhebung der Aktivsumme wurde aus drei einzelnen Stichproben errechnet:

- \* Umfrage unter Bürgerinnen und Bürgern
- \* Umfrage unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtverwaltung
- \* Umfrage unter Studierenden der Hochschulen in Münster

Für alle drei Umfragen werden die Aktivsummen der 20 Schlüsselfaktoren in Abbildung 14 abgetragen. Um in der ersten Analyse als zentraler Schlüsselfaktor identifiziert zu werden, wird folgende Bedingung formuliert: Ein Schlüsselfaktor muss sich in mindestens zwei Umfragen unter den Top 10 befinden. Die Top 10 Schlüsselfaktoren sind durch den grünen Kasten in Abbildung 14 gekennzeichnet und haben somit alle mindestens eine Aktivsumme, die den Grenzwert von 350 übersteigt. Schlüsselfaktoren, die diese Bedingung erfüllen, sind die folgenden sieben, beginnend mit der höchsten Aktivsumme:

1. Bildungsniveau
2. Verhältnis der Innenstadt und Stadtteile
3. Entwicklung der Wirtschaftssektoren
4. Werte der Stadtgesellschaft
5. Verdrängung von Bevölkerungsgruppen
6. Hochschulen und Studierendenzahlen
7. Einwohnerzahl

<sup>10</sup> Für die zentralen Schlüsselfaktoren werden im Folgenden aus Vereinfachungsgründen die bereits bekannten Schlüsselfaktoren in verkürzter Form beschrieben und dargestellt. Zudem soll an dieser Stelle betont werden, dass eine Fokussierung auf zentrale Schlüsselfaktoren nicht bedeuten soll, dass die weiteren 13 Schlüsselfaktoren für die Zukunftsgestaltung der Stadt Münster irrelevant sind. Auch diese sollten mit Hilfe der richtigen Akteure adressiert werden. Die Herausstellung der zentralen Schlüsselfaktoren dient letztendlich dazu die Faktoren herauszustellen, die insbesondere thematisiert werden müssen, um ein positives Szenario zu erreichen.

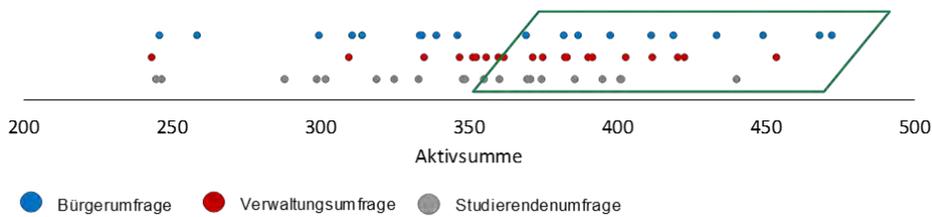


Abbildung 14: Ableitung der zentralen Schlüsselfaktoren auf Basis der Aktivsumme

Die zweite Analyse setzt sich mit der Fragestellung auseinander, welche Schlüsselfaktoren Auslöser von sogenannten „Ursache-Wirkungs-Beziehungen“ sind. Konkreter formuliert bedeutet dies, dass mithilfe eines Einflussnetzwerkes der Schlüsselfaktoren abgeleitet wird, wie häufig alle anderen Faktoren von einem Schlüsselfaktor beeinflusst werden. Insofern zielt diese Analyse auf die Häufigkeit aller Beeinflussungen ab, wohingegen die erste Analyse auf die Stärke aller Einflüsse eingeht. In Abbildung 15 sind die 20 Schlüsselfaktoren in ihrem Beeinflussungsnetzwerk abgetragen. Je größer der jeweilige rote Punkt eines Schlüsselfaktors ist, desto höher ist seine Anzahl an Beeinflussungspfaden (Pfade mit einem ausgehenden Pfeil von einem Schlüsselfaktor), desto relevanter ist er für dieses Netzwerk und desto stärker erfüllt er das Kriterium. Ins Auge fallen dabei insbesondere die Schlüsselfaktoren Bildungsniveau und Verdrängung von Bevölkerungsgruppen. Um aus Analyse 2 als relevanter Schlüsselfaktor herauszukommen, muss die Bedingung erfüllt sein, mindestens fünf Beeinflussungspfade aufzuweisen. Abbildung 15 enthält all jene Schlüsselfaktoren aufgelistet nach ihrem Rang, welche diese Bedingung erfüllen. Neben den beiden oben genannten Schlüsselfaktoren umfasst diese Auflistung Faktoren wie Hochschulen und Studierendenzahlen, soziale Ungleichheit und Armut, Verfügbarkeit von bezahlbarem Wohnraum und Werte der Stadtgesellschaft.

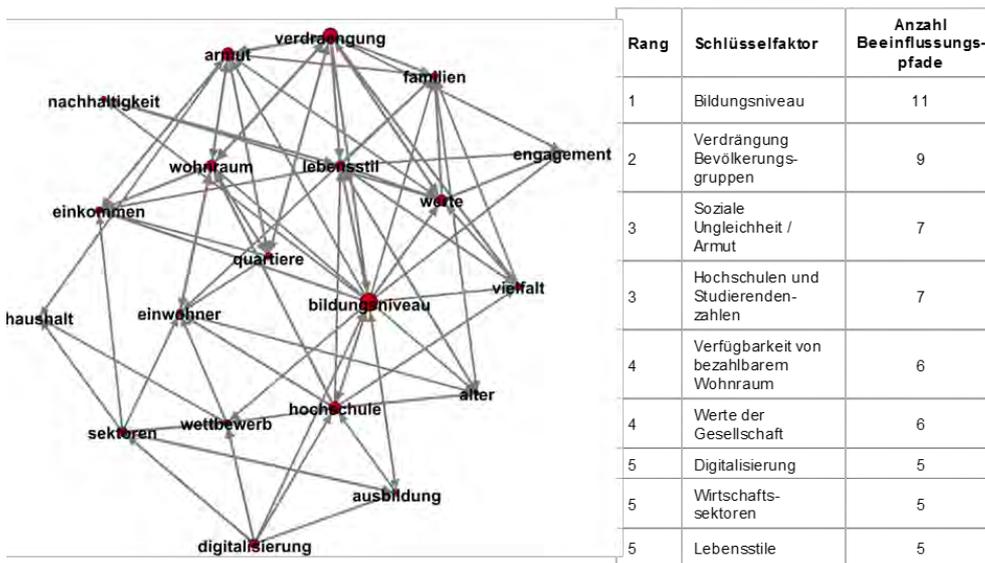


Abbildung 15: Ableitung der zentralen Schlüsselfaktoren auf Basis des Einflussnetzwerkes

Die dritte Analyse basiert auf den Ergebnissen der Konsistenzanalyse. Bei der Konsistenzanalyse erfolgt die Bewertung der Konsistenzen zwischen den Werten 5 (hoch konsistent) und 1 (hoch inkonsistent). Eine 3 bedeutet Indifferenz der jeweils betrachteten Projektionspaare. Um die Stärke des Zusammenhangs zwischen Projektionspaaren zu bestimmen, bietet es sich insbesondere an, die Häufigkeiten der Ziffern 1 und 5 zu untersuchen. Um die Relevanz der Schlüsselfaktoren zu bestimmen, wird somit berechnet, wie hoch der Anteil der Projektionen der jeweiligen Schlüsselfaktoren ist, die mit einer 1 oder 5 in Bezug auf andere Projektionen bewertet worden sind.

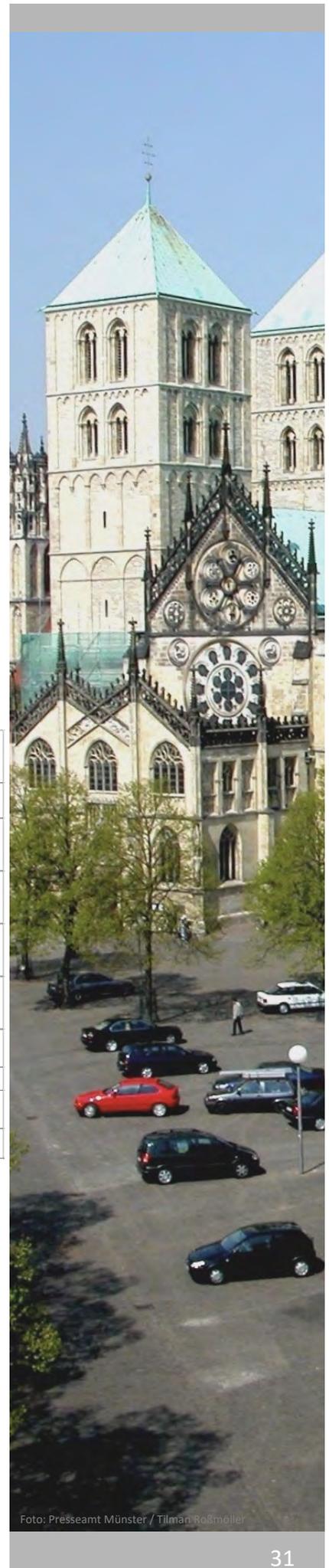


Foto: Presseamt Münster / Tilman Roßmüller



Foto: Presseamt Münster / Joachim Busch

Der Anteil berechnet sich so, dass man die Ziffern 1 und 5 in Relation zu allen vergebenen Bewertungen setzt. Tabelle 2 gibt die Top 10 Schlüsselfaktoren wieder, die den höchsten Anteil an 1 und 5 aufweisen (beginnend mit Wirtschaftssektoren auf Platz 1 mit einem Anteil von 27,9 % bis hin zu Digitalisierung auf Platz 10 mit einem Anteil von

Rang	Schlüsselfaktor	Anteil von Konsistenzen 1 und 5
1	Wirtschaftssektoren	27,9%
2	Wettbewerbsfähigkeit Münsters	26,9%
3	Einwohnerzahl	25,6%
4	Hochschulen und Studierendenzahlen	24,4%
5	Nachhaltigkeit	24,0%
6	Bürgerschaftliches Engagement	20,2%
7	Städtischer Haushalt	19,9%
8	Entwicklung der Altersstruktur	18,6%
9	Verfügbarkeit von bezahlbarem Wohnraum	17,0%
10	Digitalisierung	16,7%

Tabelle 2: Ableitung der zentralen Schlüsselfaktoren auf Basis der Konsistenzanalyse

Nach der Zusammenführung aller drei Ansätze ergibt sich das in Abbildung 16 dargestellte Ergebnis. Um für die Szenarioverwendung als zentraler Schlüsselfaktor zu gelten, muss ein Faktor mindestens zweimal in den Ergebnissen der drei Ansätze vorgekommen sein. Diese Bedingung trifft auf sieben Schlüsselfaktoren in Abbildung 16 zu. Insbesondere die Schlüsselfaktoren Hochschulen und Studierendenzahlen sowie Entwicklung der Wirtschaftssektoren stechen heraus, da sie in allen drei Ansätzen als zentrale Schlüsselfaktoren identifiziert worden sind. Ansonsten befinden sich unter den als zentral identifizierten Schlüsselfaktoren Digitalisierung, Bildungsniveau, Verfügbarkeit von Wohnraum, Einwohnerzahl sowie Werte der Gesellschaft. Wichtig zu betonen ist, dass unter den sieben zentralen Schlüsselfaktoren auch eben jene Faktoren sind, in welchen sich die Szenarien 1 und 2 im Wesentlichen voneinander unterscheiden. Um für die Zukunftsgestaltung zwischen den beiden Szenarien differenzieren zu können, sind die Faktoren auch aus diesem Grunde sehr relevant. Die sieben identifizierten zentralen Schlüsselfaktoren bilden die Grundlage für die Szenarioverwendung. Für diese sieben werden im nächsten Schritt relevante Treiber, Handlungskorridore sowie Adressaten identifiziert.

*Die zentralen Stellschrauben für die Stadtentwicklung sind: Hochschulen und Studierendenzahlen, Entwicklung der Wirtschaftssektoren, Digitalisierung, Verfügbarkeit von bezahlbarem Wohnraum, Bildungsniveau, Werte der Gesellschaft, Einwohnerzahl*

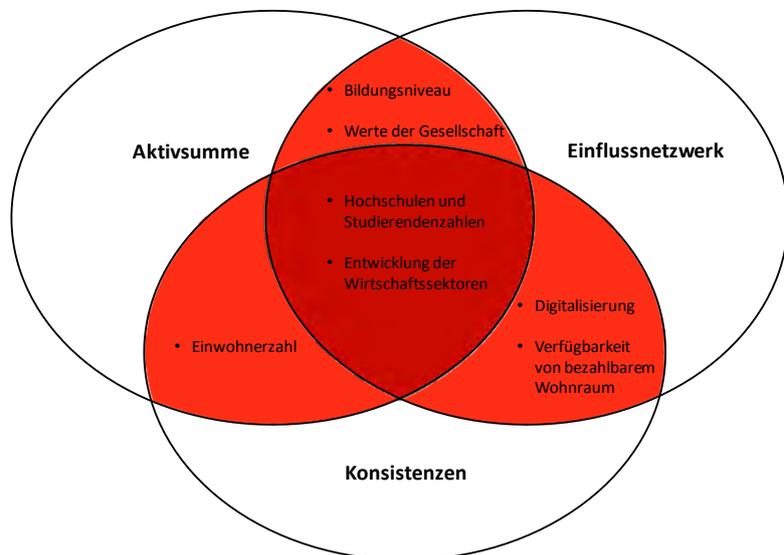


Abbildung 16: Aggregation der Ergebnisse des Triangulationsansatzes

# Ableitung von Treibern, Handlungskorridoren sowie Adressaten

Nachdem aus den 20 Schlüsselfaktoren die sieben zentralen Schlüsselfaktoren für die Stadtentwicklung abgeleitet wurden, wird im folgenden Schritt beleuchtet, auf welche Weise diese zentralen Schlüsselfaktoren beeinflusst werden können.<sup>11</sup> Dazu wurden die sieben Schlüsselfaktoren in drei zusammenhängende thematische Gruppen zusammengefasst: Wirtschaft und Digitalisierung, Werte und Qualitäten einer wachsenden Stadt sowie Wissenschaft, Hochschule und Bildung. Um das breite Know-how von Expertinnen und Experten, die bereits vorher am Szenarioprozess beteiligt waren, auch in diesem Schritt einfließen zu lassen, wurde als Format ein Workshop eingesetzt. Im Rahmen des Workshops wurden die Expertinnen und Experten gebeten ihre Einschätzung zu den drei folgenden Aspekten zu geben:

- \* **Treiber:** Was bewirkt mit Blick auf die drei Gruppen maßgeblich eine Entwicklung zum „Wert-vollen Münster“?
- \* **Handlungskorridore:** Worauf ist (unbedingt) zu achten und was ist zu tun, damit das „Wert-volle Münster“ in dieser Hinsicht auch erreicht werden kann?
- \* **Adressaten:** Wer muss handeln, damit – auf die drei Gruppen bezogen – zum Ziel „Das Wert-volle Münster“ entsprechend beigetragen wird?

Diese Erklärungen wurden in die jeweiligen Arbeitsvorlagen (siehe Tabelle 3 bis 5) eingebunden. Im Einzelnen wurden parallel drei Arbeitsgruppen durchgeführt, wobei die sieben zentralen Schlüsselfaktoren den Themenbereichen wie folgt zugeordnet waren.

- \* **Arbeitsgruppe 1: Wirtschaft und Digitalisierung**
  - (1) Entwicklung der Wirtschaftssektoren
  - (2) Digitalisierung
- \* **Arbeitsgruppe 2: Werte und Qualitäten einer wachsenden Stadt**
  - (3) Einwohnerzahl
  - (4) Werte der Gesellschaft
  - (5) Verfügbarkeit von bezahlbarem Wohnraum
- \* **Arbeitsgruppe 3: Hochschulen und Bildung**
  - (6) Entwicklung der Hochschulen und Studierendenzahl
  - (7) Bildungsniveau

Bei der Zusammensetzung der Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmer wurde insbesondere darauf geachtet, dass bereichsübergreifend eingeladen wurde und somit verschiedene Perspektiven in die Arbeitsphase integriert werden konnten. So waren Vertreterinnen und Vertreter insbesondere aus Politik, Verwaltung, Verbänden, Hochschule, Wirtschaft, Gewerkschaften und allgemeinen Bildungsinstitutionen eingebunden. Der einbezogene Personenkreis wurde dabei schwerpunktmäßig an den sieben zentralen Schlüsselfaktoren ausgemacht. Außerdem waren überwiegend Expertinnen und Experten an dem Workshop beteiligt, welche bereits den Schritt der Projektionsfindungen unterstützt und ihr Interesse am weiteren Prozess geäußert hatten. Bei der Zusammenstellung der Arbeitsgruppen wurde darauf geachtet, dass in jeder Gruppe Expertinnen und Experten des jeweiligen Fachgebietes anwesend waren. Sie wurden durch fachfremde Expertinnen und Experten ergänzt, um Querdenken zu ermöglichen und Diskussionen anzuregen.

Die Ideen zu den Treibern, Handlungskorridoren sowie Adressaten wurden in den jeweiligen Workshops mithilfe einer abgewandelten Form der Kreativitätstechnik 6-3-5 generiert. Das Verfahren basiert auf einem Prozess aus drei Schritten. Im ersten Schritt benannten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus ihrer Sicht relevante Treiber zur Entwicklung in Richtung des „Wert-vollen Münsters“ auf die Arbeitsvorlage (siehe Tabelle 3 bis 5). Die Zettel wurden daraufhin an die nächste Person weitergereicht. Die zweite Person formulierte auf Basis der Treiber der vorherigen Person passende Handlungskorridore.

<sup>11</sup> Dazu wird eines der Szenarien als Denkwerkzeug benutzt: „Das Wert-volle Münster“. Die Auswahl des „Wert-vollen Münsters“ wurde getroffen, da dieses Szenario das mit Abstand attraktivste Szenario für die Stadt Münster ist. Daher wird das „Wert-volle Münster“ als Leitbild für die Stadtentwicklung zugrunde gelegt, welches es zu erreichen gilt. Somit wurden alle Themen und Diskussionen mit dem Ziel, das „Wert-volle Münster“ zu erreichen, durchgeführt.

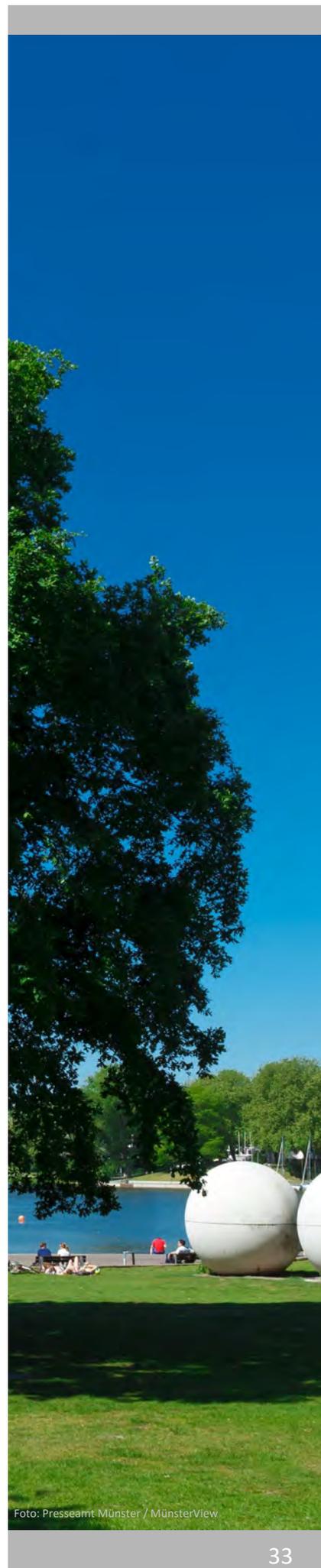


Foto: Presseamt Münster / MünsterView



Foto: Presseamt Münster / MünsterView

Schließlich ergänzte eine dritte Person zu den Treibern und Handlungskorridoren seiner Meinung nach relevante Adressaten. Nachdem alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines Workshops die Möglichkeit hatten alle ausgefüllten Zettel zu lesen, wurden in einer anschließenden Diskussion die fünf Treiber mitsamt Handlungskorridoren und Adressaten bestimmt, die für die Schlüsselfaktoren des Workshops von besonderer Bedeutung für die Stadt Münster sind. Anschließend wurden die Gruppenergebnisse in Plenum vor allen Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmern vorgestellt, diskutiert und ergänzt. Die zur Präsentation genutzten Ergebnisse der drei Workshops finden sich in den Tabellen 3 bis 5.

„Treiber“	„Handlungskorridore“	„Adressaten“
Verlinkung zwischen Stadt und Region	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktur (Flächen, Verkehr, Breitband)/ÖPNV</li> <li>• Interkommunale Wirtschaftsförderung</li> <li>• Gemeinsames Auftreten als ein Standort</li> <li>• Schaffung von mehr Anreizen zur Zusammenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Landräte, OB</li> <li>• Wirtschaftsförderungen</li> <li>• Verkehrsverbände</li> <li>• Münsterland e.V.</li> <li>• Digital Hub</li> </ul>
Infrastruktur (Flächen, Verkehr, Breitband)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von Wohnraumangebot</li> <li>• Schaffung von Ansiedlungsflächen für die Wirtschaft</li> <li>• Erreichbarkeit für Personen und Güter</li> <li>• Flächendeckender Glasfaserausbau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadt Münster und städtische Unternehmen</li> <li>• Telekommunikationsunternehmen</li> <li>• Land und Bund</li> </ul>
Arbeitskräftepotenzial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von Wohnraumangebot</li> <li>• Ausbildungs- /Weiterbildungsangebote ausbauen</li> <li>• Fachkräfte für Zukunftsberufe und gering qualifizierte Berufe</li> <li>• Attraktivität Münsters steigern für Arbeitskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildungsinstitutionen (Kammern, VHS...)</li> <li>• Hochschulen</li> <li>• IHK und HWK</li> <li>• Berufsbildende Schulen</li> <li>• Gewerkschaften</li> <li>• Unternehmen</li> <li>• Wohlfahrtsverbände</li> </ul>
Wirtschaftsfreundliches Klima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung Bewusstsein für Anforderungen der Unternehmen</li> <li>• geringere Restriktionen durch Politik (Bürokratie-Abbau)</li> <li>• Kooperationen und Zusammenarbeit mit Initiativen</li> <li>• Offenheit für Innovation/Gründergeist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadtgesellschaft</li> <li>• Stadtverwaltung</li> <li>• Stadtpolitik (z.B. Rat)</li> <li>• Unternehmen</li> <li>• Medien</li> <li>• Wohlfahrtsverbände</li> </ul>
Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung Innovation/Gründergeist</li> <li>• Aktive Förderung von Ausgründungen</li> <li>• Kooperative Forschung</li> <li>• Anreize schaffen für Zusammenarbeit/Barrieren reduzieren (insbes. KMUs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochschulen</li> <li>• Kammern</li> <li>• Unternehmen</li> <li>• Digital Hub</li> </ul>

Tabelle 3: Ergebnisse des Workshops „Wirtschaft und Digitalisierung“

„Treiber“	„Handlungskorridore“	„Adressaten“
Subsidiarität, Partizipation und Verantwortung: Aktive Bürgerschaft mit gegenseitigem Respekt und Akzeptanz der Milleupluralität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanz und aktive Förderung durch Politik und Verwaltung</li> <li>• Erkenntnisgeleitete Meinungsbildung und Entscheidung der Politik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oberbürgermeister</li> <li>• Stadtpolitik, Stadtgesellschaft, Sozialverbände</li> <li>• Jeder Einzelne</li> </ul>
Gemeinwohlorientierte Wohnungs- und Baulandpolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Konzepte für den sozialen Wohnungsbau; Erfahrungen aus dem europäischen Ausland</li> <li>• Die Stadt „von den Menschen her“ denken</li> <li>• Aufbrechen der Funktionstrennung</li> <li>• Generationsübergreifendes Wohnen</li> <li>• Wohnbau- und Nutzungsexperimente</li> <li>• Neue Trägermodelle</li> <li>• Kreativ und pragmatisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bund, Land, Eigentürmer, Investoren und Bewohner, Wohnungsbaugesellschaften, genossenschaftliche Formen, neue Träger, Baugruppen</li> </ul>
Soziale Balance und Toleranz in der Stadtgesellschaft: Generationengerechte Stadtentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrales kommunalpolitisches Lern- und Handlungsfeld</li> <li>• 3. Mission der Hochschulen</li> <li>• Erziehung und Bildung (KITas, Schulen, VHS)</li> <li>• Begegnungststätten</li> <li>• Moderierende Dialogstrukturen in den Quartieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politik</li> <li>• Stadtgesellschaft in allen Facetten (u.a. Wohlfahrtsverbände, Wirtschaft, Vereine, Initiativen, Medien,...)</li> </ul>
Moderne nachhaltige Infrastruktur für Verkehr in einer lebenswerten grünen Stadt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Gratis“ ÖPNV Nutzung für Einwohner (z.B. Finanzierung über kommunale Steuerregelungen)</li> <li>• Attraktive Taktung und Erreichbarkeit (z.B. über Schiene)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bund, Land, Münsterland, Stadt</li> </ul>
Stadt in regionalpartnerschaftlicher Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit mit der Region in allen relevanten Handlungsfeldern auf Augenhöhe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadt</li> <li>• Kreise</li> <li>• Gemeinden</li> <li>• Regional relevante Institutionen</li> </ul>

Tabelle 4: Ergebnisse des Workshops „Werte und Qualitäten einer wachsenden Stadt“

„Treiber“	„Handlungskorridore“	„Adressaten“
Entwicklung der Wirtschaftssektoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Start-Ups fördern &amp; binden: Gründergeist schaffen</li> <li>• Sinnvolles Zusammenspiel Wirtschaft &amp; Wissenschaft: Kulturwandel/death valley überwinden</li> <li>• Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle (von der Familie bis zur EU)</li> <li>• Institutionen</li> <li>• Initiatoren des Exzellenz Start-Up Centers</li> </ul>
Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flächendeckend hochqualitative Infrastruktur (auch überregional)</li> <li>• Digitale Mündigkeit/Kompetenz</li> <li>• Digitale, effektive/zielgerichtete Angebote (z. B. Vernetzung Wirtschaft &amp; Wissenschaft)</li> <li>• Klima für alternative Ansätze dezentraler Infrastruktur (Grassroot)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadt in Absprache mit Nachbargemeinden &amp; Bürgern</li> <li>• (Weiter-)Bildungsakteure</li> <li>• ITK-Unternehmen</li> </ul>
Werte der Stadtgesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchmischung/Heterogenität sicherstellen (z. B. Herkunft, Religion, Alter, Status)</li> <li>• Internationalisierungsstrategie</li> <li>• Bürgerschaftliches Engagement der Hochschulmitglieder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadtgesellschaft</li> <li>• Hochschulen</li> </ul>
Bezahlbarer Wohnraum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohnraum schaffen für verschiedene Lebensentwürfe (z. B. WG's, Familien etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionen</li> <li>• Wohnungsgenossenschaften</li> <li>• Wohnungsbaugesellschaften</li> <li>• Stadt Münster</li> </ul>
Verkehrsinfrastruktur/Mobilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungskorridor über alle Bereiche (in der Stadt und darüber hinaus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadt Münster</li> <li>• Verkehrsbetriebe</li> </ul>

Tabelle 5: Ergebnisse des Workshops „Wissenschaft, Hochschule und Bildung“

Bei genauer Betrachtung der Ergebnisse der drei Workshops fällt auf, dass einige Treiber wiederholt auftauchen, weshalb diesen Treibern eine besondere Relevanz zugesprochen werden kann. Dazu zählen:

- \* Entwicklung der Infrastruktur (Verkehr, Digitalisierung...)
- \* Wohnpolitik
- \* Engagement und Verantwortung der Stadtgesellschaft
- \* Wissenschaft und Wirtschaft
- \* Ausbau des Breitbandnetzes
- \* Zusammenarbeit der Stadt mit der Region

Bei breiter Zustimmung der Expertinnen und Experten wurden die vorgetragenen Ergebnisse wie folgt ergänzt:

\* **Arbeitsgruppe 1: Wirtschaft und Digitalisierung**

Die Medien als Adressat sind ebenfalls relevant, da sie in Münster durch ihre Stellung ein hohes Gewicht haben.

Ggfs. lässt sich diese Blase durch verstärkte, eigene Kommunikation in Online-medien aufbrechen.

\* **Arbeitsgruppe 2: Werte und Qualitäten einer wachsenden Stadt**

Bei den vielen verschiedenen Wohnungsformen für den sozialen Bereich sollten auch die mittelständischen Familien bedacht werden.

Die Stadt ist nicht nur selbst Adressat, sondern auch in regionalpartnerschaftlicher Verantwortung.

\* **Arbeitsgruppe 3: Hochschulen und Bildung**

Es wird angeregt, dass für den Treiber „Entwicklung der Wirtschaftssektoren“ die Adressaten konkretisiert werden, um eine höhere Verbindlichkeit herzustellen.

Als weitere Konsequenz aus den genannten Handlungskorridoren sollte eine Wirtschaftsstrategie für den Standort resultieren (teilweise sind Aspekte im Antrag für das Exzellenz Start-up Center.NRW an der WWU bereits enthalten).

Zudem wird darüber diskutiert, inwiefern die Hochschulen den Unternehmergeist der Studierenden stärken kann.

Aber auch die Schulen und KiTas als Ort der Vermittlung einer entsprechenden Fehlerkultur wurden genannt.



© Foto: Presseamt Münster/Christina Rößmüller



Foto: Presseamt Münster / Angelika Klausner

## Funktionszuordnungsmatrix

An der Münster Zukunft 2030/2050 müssen im Prinzip alle betroffenen Einzelpersonen, Gruppen und Institutionen mitwirken. Tabelle 6 stellt eine Funktionszuordnungsmatrix (FZM) dar, welche im Wesentlichen auf dem oben beschriebenen Expertenworkshop basiert. Sie zeigt in einer systematischen Auflistung, dass eine breite Beteiligung notwendig ist, um die sieben zentralen Schlüsselfaktoren so zu managen, dass die Erreichung des Szenarios 1 gewährleistet ist. Trotz der breiten Mitwirkungsnotwendigkeit werden den Beteiligten unterschiedliche Rollen zugewiesen. Die Tabelle zeigt des Weiteren eine Übersicht, welche Gruppen speziell für einzelne strategische Themenstellungen relevant sind. Die FZM lässt vier Typen von Rollen erkennen:

### 1. Rolle: Die Gesamtverantwortlichen ◆

Die Gesamtverantwortlichen sind durch die rote Umrandung gekennzeichnet. Als dominantes Beschreibungsmerkmal lässt sich für die drei Stakeholder erkennen, dass Sie an allen Treibern der sieben zentralen Schlüsselfaktoren beteiligt sind. Sie sind der Träger des Programms. Dazu zählen die Stadtverwaltung, die Stadtpolitik und als Chef beider Bereiche der Oberbürgermeister.

### 2. Rolle: Die themenspezifischen Koordinatoren ◆

Die themenspezifischen Koordinatoren definieren die Treiber, bei denen eine breite Unterstützung durch alle Stakeholder notwendig ist. Sie sind durch die blaue Umrandung gekennzeichnet. Herausragend zeigen sich hier die Koordinationsnotwendigkeiten aller Beteiligten im Hinblick auf Entwicklung der Wirtschaftssektoren und Werte der Stadtgesellschaft. Die themenspezifische Beteiligung aller Parteien erfordert eine ebenso themenspezifisch abgestimmte Koordination. Dabei ist festzulegen, wer dafür sorgt, dass der Kooperationsprozess in Gang kommt und funktionsfähig bleibt.

### 3. Rolle: Die Spezialisten ◆

Die Spezialisten sind dadurch gekennzeichnet, dass sie in der FZM auf spezifische Probleme ausgerichtet werden. Um die Matrix nicht zu überfrachten, haben wir die Beteiligten, die spezifische Aufgaben zu übernehmen haben, in der letzten Spalte mit Abkürzungen erfasst. Sie sind durch eine grüne Umrandung gekennzeichnet. Beispielhaft lässt sich dies an den Verkehrsverbänden (VV) demonstrieren. Die VV sind verantwortlich für die Verlinkung zwischen Stadt und Region, eine moderne nachhaltige Infrastruktur und für die Stadt in regional-partnerschaftlicher Verantwortung. Also alles verkehrspolitische Themen.

### 4. Rolle: Die Allrounder ◆

Die Player der lokalen Umgebung (z. B. Gemeinden), der globalen Umgebung (z. B. das Land), der Hochschulen, der Wirtschaft, der Stadtgesellschaft und der Medien müssen auf mehreren Gebieten ihre Rolle ausüben. Sie sind somit als Allrounder zu bezeichnen, da sie Kenntnisse und Fähigkeiten auf zahlreichen Gebieten besitzen und diese anwenden müssen. Die Allrounder sind in der Tabelle 6 in Gelb markiert.

		Stadtgesellschaft	Stadtverwaltung Münster	Stadtpolitik Münster	Oberbürgermeister	Lokale Umgebung (Landkreis/-räte, Gemeinden)	Globale Umgebung	Hochschulen	Wirtschaft	Medien	Weitere Institutionen und Vereine
<b>Wirtschaft &amp; Digitalisierung</b>	Verlinkung zwischen Stadt und Region		X		X	X	X (Land)	X		X	DH / Me.V / VV / WF / SR / MONT / Euregio
	Infrastruktur (Flächen, Verkehr, Breitband)		X	X	X	X	X		X		TK / WF
	Arbeitskräftepotential		X		X	X		X	X		BI / G / HWK / IHK / WF
	Wirtschaftsfreundliches Klima	X	X	X	X			X	X	X	BI / WF
	Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft		X	X	X			X	X	X	BK / DH / IHK / HWK
<b>Werte und Qualitäten einer wachsenden Stadt</b>	Subsidiarität, Partizipation und Verantwortung	X	X	X	X			X		X	BI / SoV
	Gemeinwohlorientierte Wohnungs- und Baulandpolitik	X	X	X	X	X	X		X		G / WG / SoV / SR
	Soziale Balance und Toleranz in der Stadtgesellschaft	X	X	X	X			X	X	X	BI / SoV
	Moderne nachhaltige Infrastruktur für Verkehr in einer lebenswerten grünen Stadt		X	X	X	X	X			X	VV
	Stadt in regional partnerschaftlicher Verantwortung		X	X	X	X	X (Land)	X		X	IHK / HWK / VV / Me.V / SR / MONT / Euregio
<b>Wissenschaft, Hochschule und Bildung</b>	Entwicklung der Wirtschaftssektoren	X	X	X	X	X	X	X	X	X	BK / IHK / DH / HWK / SuC
	Digitalisierung		X	X	X	X	X	X	X		BI / ITK / DH
	Werte der Stadtgesellschaft	X	X	X	X			X	X	X	G / SoV
	Bezahlbarer Wohnraum		X	X		X	X			X	WG / SoV
	Verkehrsinfrastruktur/ Mobilität		X	X		X	X			X	IHK / HWK / ITK / VB

**Legende**

- BI=Bildungsinstitutionen
- BK=Berufsständische Körperschaft
- DH=Digital Hub
- Euregio=Europaregion
- G=Gewerkschaften
- HWK=Handwerkskammer
- IHK=Industrie- und Handelskammer
- ITK=Informations- und Kommunikationstechnik

- Me.V.=Münsterland e.V.
- MONT=Städtedreieck Münster, Osnabrück, Netzwerkstadt Twente
- SoV=Sozialverbände
- SR=Stadtregion
- SuC=Start-up Center
- VB=Verkehrsbetriebe
- VV=Verkehrsverbände
- WF=Wirtschaftsförderung
- WG=Wohnungsbau-Gesellschaften/-genossenschaften



Foto: Presseamt Münster / Tilman Roßmüller

Tabelle 6: Funktionszuordnungsmatrix

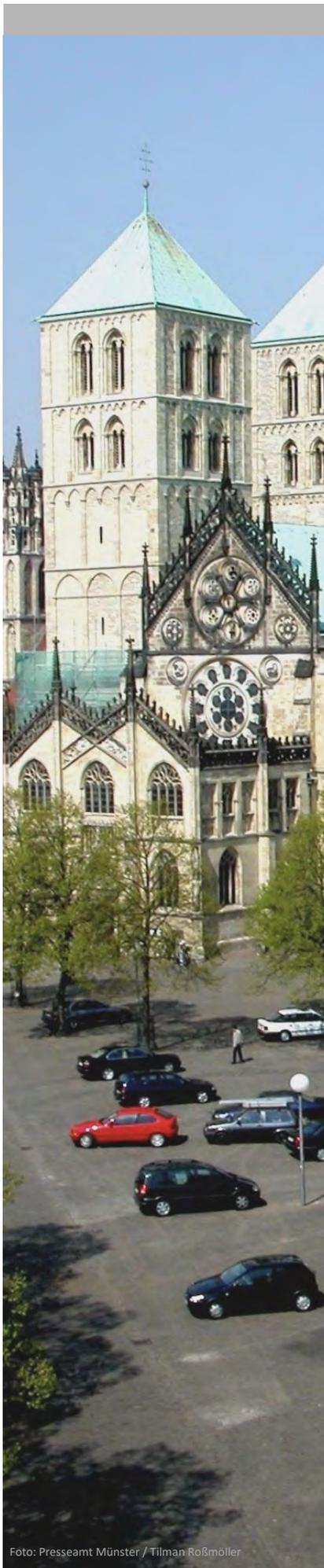


Foto: Presseamt Münster / Tilman Roßmüller

## Epilog: und nun?

... nun geht es darum, die Ergebnisse der Szenarioanalyse im Rahmen von Planungsprozessen in Münster zu nutzen. Mit der Erarbeitung von vier Szenarien, die als Denkwerkzeuge auf dem Weg in die Zukunft der Stadt Münster genutzt werden können, der Ermittlung der sieben zentralen Einflussgrößen auf die Stadtentwicklung und der Identifikation der Treiber, Handlungskorridore und Adressaten hat die Szenarioanalyse einen soliden Grundstein für den Aufbruch in die Zukunft gelegt.

Doch die eigentliche Arbeit geht jetzt erst los!

---

### *Szenarioplanung heißt: Zukunft machen*

---

Die Szenarioanalyse behandelt eine Vielzahl von Themenbereichen auf einem hohen Abstraktionsniveau. Damit ist die Analyse geeignet, grobe Strukturen vorzugeben, die von weiteren Projekten, Initiativen und Vorgehensweisen ausgefüllt werden. Im Zuge dessen dient die Szenarioanalyse zur Eichung kurzfristig orientierter Planungsmaßnahmen. Das Instrument ist jedoch nicht dafür geschaffen, die einzelnen Themenbereiche detailliert in allen Facetten zu bearbeiten und umfassende Handlungsalternativen operativ zu entwickeln.

Aus diesem Grund besteht der Strategieprozess der Stadt Münster neben der Szenarioanalyse auch aus weiteren Vorhaben, die ganz konkret die Erreichung des „Wert-vollen Münsters“ ermöglichen. Hier ist vor allem das Integrierte Stadtentwicklungskonzept (ISEK) zu nennen. Im Rahmen des ISEK werden wichtige Themenbereiche aus der Szenarioanalyse, wie etwa die Verfügbarkeit von bezahlbarem Wohnraum (leistbares Wohnen) oder die Entwicklung der Hochschulen (urbane Wissensquartiere) wieder aufgegriffen und in Kooperation zwischen Expertinnen und Experten sowie der Bürgerschaft näher bearbeitet.

Eine gemeinschaftliche Bearbeitung dieser wichtigen Themen ist von enormer Relevanz. Denn eines hat die Szenarioanalyse unmittelbar zum Vorschein gebracht: Keiner der beteiligten Stakeholder, auch nicht die Stadtverwaltung oder die Stadtpolitik, kann alleine dafür Sorge tragen, dass wir das „Wert-volle Münster“ erreichen.

Nur wenn alle an einem Strang ziehen, kann das Ziel erreicht werden. Hinzuzufügen ist, dass dies eine notwendige Bedingung ist. Das Strangziehen muss ergänzt werden um die hinreichende Bedingung „dass auch alle an einem Ende des Strangs ziehen“.

# Danksagung

Die Expertinnen und Experten haben den Szenario-Prozess aus der Perspektive ihrer Fachdisziplin in den einzelnen Phasen unterstützt und mitgestaltet. Vertreter folgender Institutionen nahmen am Szenario-Prozess teil (in alphabetischer Reihenfolge):

Beirat Global Nachhaltige Kommune (GNK),  
Beirat Münster Marketing (MM)  
Ehemaliger Beirat Bürgerhaushalt

Das erweiterte Kernteam ist auf beratender und operativer Ebene tätig und setzt sich aus diesen Bereichen der Stadtverwaltung zusammen:

Dezernent OB-Büro (Rainer Uetz)  
Stadtbaurat (Robin Denstorff)  
61/ Amtsleitung (Christopher Festersen)  
61/ Abteilungsleitung (Dr. Helga Kreft-Kettermann)  
61/ Fachstellenleitung (Prof. Dr. Thomas Hauff)  
61/ ISEK (Marc Gottwald-Kobras)  
61/ Öffentlichkeitsarbeit (Meike Janssen)  
MM/ Leitung (Bernadette Spinnen)  
MM/ Wissenschaftsbüro (Dr. Matthias Schmidt)  
MM/ Kommunikation (Henning Spenthoff)  
MM/ Zukunftsbüro (Kerstin Brocks bzw. Dominik Czeppel)

Referentin des Stadtkämmerers (Dr. Christina Cappenberg)  
Amt für Gleichstellung/ Amtsleitung (Martina Arndts-Haupt)  
Amt für Bürger- und Ratsservice/ Amtsleitung (Jürgen Kupferschmidt)  
Sozialamt/ Abteilungsleitung (Frank-Friedrich Treutler)  
Amt für Kinder, Jugendliche und Familien/ Abteilungsleitung (Sibylle Kratz-Trutti)  
Amt für Grünflächen, Umwelt und Nachhaltigkeit/ Fachstellenleitung (Birgit Wildt)  
MM/ Wissenschaftsbüro (Dr. Ulrike Blanc)  
MM/ PR (Juliane Unkelbach)

Wir danken allen Beteiligten ganz herzlich für ihr Engagement und ihre Unterstützung in den unterschiedlichen Phasen des Projekts. Ohne ihren Einsatz, wäre die Durchführung eines solchen Projekts nicht gelungen.

Oberbürgermeister Markus Lewe  
Stadt Münster

Dipl.-Ing. Robin Denstorff  
Stadtbaurat, Stadt Münster

Prof. Dr. Dr. h. c. Klaus Backhaus  
Direktor, Institut für Anlagen und Systemtechnologien

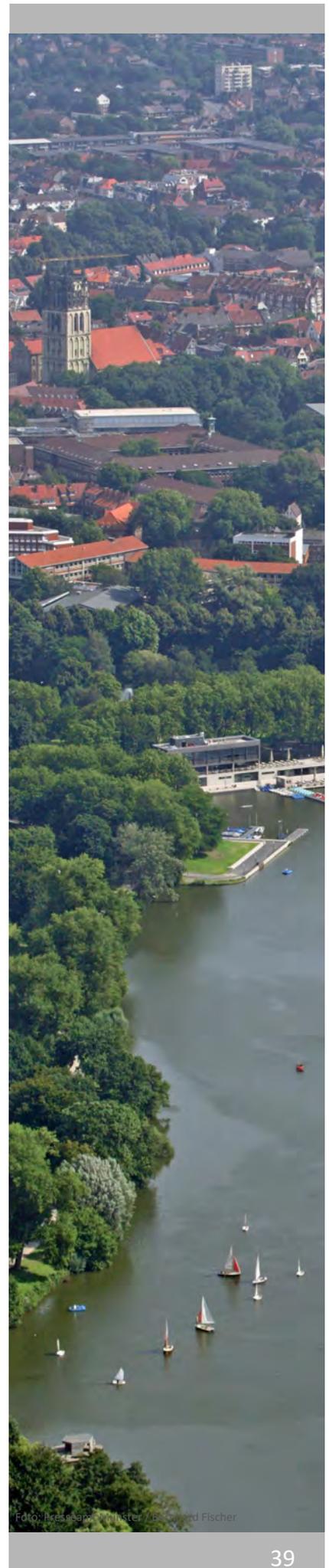


Foto: Presseamt Münster / Bernhard Fischer

## ANSPRECHPARTNER

Madita Amelie Pesch, M. Sc.  
Institut für Anlagen und Systemtechnologien  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Königsstraße 47  
48143 Münster

Tel: +49 (0) 251 83 - 2 9 923

E-Mail: [madita.pesch@uni-muenster.de](mailto:madita.pesch@uni-muenster.de)

Thomas Paulsen, M. Sc.  
Institut für Anlagen und Systemtechnologien  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Königsstraße 47  
48143 Münster

Tel: +49 (0) 251 83 - 2 5 007

E-Mail: [thomas.paulsen@uni-muenster.de](mailto:thomas.paulsen@uni-muenster.de)

## Perspektiven und Herausforderungen

Getrieben durch eine hohe Standortattraktivität sieht sich die Stadt Münster seit Jahren mit einem kontinuierlichen Bevölkerungswachstum konfrontiert. Um dieses Wachstum gestalten sowie soziale, ökonomische und stadtpolitische Herausforderungen meistern zu können, hat der Rat der Stadt Münster im Dezember 2016 einen Zukunftsprozess unter dem Namen MünsterZukünfte 20|30|50 auf den Weg gebracht. Ziel des Zukunftsprozesses ist es zum einen, die wichtigsten Stellschrauben für die zukünftige Entwicklung der Stadt Münster zu identifizieren und zum anderen ein strukturiertes Handlungskonzept, die Münster Strategie, zu entwerfen. Zur Erarbeitung der Münster Strategie wurden drei verschiedene Ansätze verfolgt. Erstens wurde unter dem Namen Gutes Morgen Münster ein partizipativer Mitmachprozess geschaffen, in dem Bürgerinnen und Bürger Ideen für Zukunftsprojekte einreichen können. Ziel dieses Mitmachprozesses war es, Bürgerinnen und Bürger rational und emotional für die Gestaltung der Zukunft zu gewinnen. Eine unabhängige Jury wurde gebildet, um die besten Projekte zu ermitteln. Diese wurden im Anschluss finanziell gefördert. Der zweite Ansatz ist ein Integriertes Stadtentwicklungskonzept (ISEK). Im Rahmen des ISEK werden konkrete Handlungsmaßnahmen auf einer räumlichen Ebene erarbeitet. Um das ISEK um eine strategische Perspektive auf die Stadtentwicklung zu ergänzen, wurde als dritter Ansatz eine Szenarioanalyse durchgeführt, die von den drei Perspektiven den mit dem Bezugspunkt 2030/2050 längsten Vorlauf hat. Alle der drei eingesetzten Ansätze verfügen über spezielle Stärken und Schwächen. Durch die Kombination im Rahmen des Zukunftsprozesses ergänzen sich die Ansätze gegenseitig.

## Stadt Münster

48127 Münster

Tel: +49 (0) 251 492 - 0  
E-Mail: [stadtverwaltung@stadt-muenster.de](mailto:stadtverwaltung@stadt-muenster.de)

## Institut für Anlagen und Systemtechnologien, WWU Münster

Königsstr. 47  
48143 Münster

Tel: +49 (0) 251 83 - 2 28 61  
Fax: +49 (0) 251 83 - 2 29 03

