

## entscheiden in beteiligungsprozessen

Dieses Arbeitsblatt wurde erstellt von: Thomas Alge, Kerstin Arbter, Karolina Begusch-Pfefferkorn, Andrea Binder-Zehetner, Oliver Frey, Barbara Hammerl, Martina Handler, Felix Heckl, Ulrike Kozeluh, Michael Ornetzeder, Wolfgang Pfefferkorn, Lisa Purker, Astrid Rössler, Sonja Sciri, Thomas Steiner, Therese Stickler, Georg Tappeiner, Rita Trattnigg

Version 1.0 work in progress – Wien, September 2008



## Entscheiden in Beteiligungsprozessen

Wie wird in Beteiligungsprozessen entschieden? Gibt es eine beste Form der Entscheidungsfindung, die allen anderen überlegen ist? Welche Bedeutung hat die Wahl eines Entscheidungsmodus für den Beteiligungsprozess bzw. für die Art und Qualität der Entscheidung und des Ergebnisses? Diese Fragen waren Ausgangspunkt für die Erarbeitung dieses Arbeitsblattes.

Das Arbeitsblatt wendet sich an alle, die sich für Beteiligung interessieren. Es soll

- > dafür sensibilisieren, dass die Wahl des Entscheidungsmodus für den Beteiligungsprozess weitreichende Bedeutung hat;
- > die Möglichkeiten der Entscheidungsfindung mit ihren Vor- und Nachteilen vorstellen
- > die Auswahl der passenden Form der Entscheidungsfindung für die jeweilige Entscheidungssituation erleichtern sowie
- > die Vorbereitung von Entscheidungsfindungsprozessen in Beteiligungsprozessen unterstützen.

Die Beschäftigung mit der Frage, wie entschieden wird, ist eine der Kernfragen der Demokratie. In demokratischen Systemen wie auch bei Öffentlichkeitsbeteiligungsprozessen gilt: Im Vorfeld der eigentlichen Entscheidungsfindung sind wichtige Vorentscheidungen bezüglich der Rahmenbedingungen, der Prozessgestaltung und der Entscheidungsbefugnisse zu treffen. Da diese Vorentscheidungen Einfluss auf den Prozess und dessen Ergebnis haben, ist es empfehlenswert, die folgenden Fragen gründlich zu reflektieren und auch transparent zu kommunizieren:

- > Wer entscheidet, wer entscheiden darf?
- > Wer entscheidet, worüber entschieden wird?
- > Wer entscheidet, wie entschieden wird?

### Wege der Entscheidungsfindung ...

... gibt es viele. Je nach Fragestellung, beteiligten Personen oder Gruppen, Zeit, Ort und anderen erforderlichen Ressourcen (wie z.B. soziale und kognitive Fähigkeiten der Beteiligten) können unterschiedliche Wege der Entscheidungsfindung für die jeweilige Situation passend sein.

Der Prozess der Entscheidungsfindung setzt sich immer aus der Vorbereitung der Entscheidung – die mehr oder weniger umfangreich sein kann – und der

Entscheidung selbst zusammen. Es lassen sich drei Entscheidungsformen<sup>1</sup> unterscheiden:

- > Entscheidung nach der Mehrheitsregel
- > Entscheidung nach dem Konsens- oder Kompromissprinzip
- > Entscheidung durch das Los oder andere Formen des Zufallsprinzips, die zu den ältesten demokratischen Formen der Entscheidungsfindung<sup>2</sup> zählen (diese werden hier nicht behandelt).

Um die geeignete Entscheidungsform für eine Entscheidungssituation wählen und ihre jeweiligen Vor- und Nachteile bewusst abwägen zu können, müssen die Möglichkeiten, zu einer Entscheidung zu kommen, klar sein. Diese Auswahl ist bei jeder Entscheidungsfindung erneut zu treffen. Im Laufe eines Entscheidungsfindungsprozesses werden also möglicherweise – je nach Situation und Erfordernis – unterschiedliche Entscheidungsformen oder deren Kombination sinnvoll sein.

## Entscheidung nach der Mehrheitsregel

Die Mehrheitsregel ist die Standardabstimmungsregel in parlamentarischen Demokratien. Sie genießt hohe Akzeptanz und beruht auf der Annahme, dass die Mehrheit verbindliche Entscheidungen für eine Gemeinschaft treffen kann. Die Mehrheitsregel ist in Beteiligungsprozessen vor allem dann geeignet, wenn rasch eine Entscheidung zwischen Alternativen in einem Themenbereich zu treffen ist – ein nicht zu unterschätzender Vorteil, wenn es um die Herstellung von Handlungsfähigkeit geht. Die Festlegung der Alternativen im Vorfeld kann auf unterschiedliche Weise erfolgen: Sie können z.B. von einer Person oder einem Gremium mit Entscheidungsbefugnis festgesetzt werden, sie können aber auch das Ergebnis eines vorhergehenden Aushandlungsprozesses aller Beteiligten sein.

Mit Mehrheitsentscheid wird in der Regel zu einem bestimmten Zeitpunkt zwischen zwei Alternativen entschieden, also ja/nein bzw. entweder/oder. Es können aber auch mehrere Alternativen zur Wahl stehen, die gereiht werden (also A vor B und C). Was die Mehrheitsregel nicht bieten kann, ist die Weiterentwicklung der Fragestellung bzw. die Abänderung von Alternativen im Moment der Entscheidung, auch wenn die Problemstellung dadurch nur unzureichend abgedeckt wird. Die Beteiligten können bei Abstimmungen bzw. Wahlen auch nicht miteinander verhandeln bzw. Abmachungen schließen. All

<sup>1</sup> In diesem Arbeitsblatt stehen Entscheidungsformen in Gruppen im Zentrum der Betrachtung. Daher werden „autoritäre“ Entscheidungen von z. B. einem oder einer einzelnen Entscheidungsbefugten hier nicht ausgeführt.

<sup>2</sup> Die Losentscheidung war in der antiken athenischen Demokratie das Standardauswahlverfahren von politischen VertreterInnen. Dieses Verfahren galt als demokratischer als das Wahlverfahren, weil beim Losentscheid jeder (männliche) Bürger, der die Grundvoraussetzungen für ein Amt erfüllte, die gleiche Chance hatte, ausgewählt zu werden.

das würde einen kommunikativen Prozess erfordern. Eine Änderung der zur Auswahl stehenden Alternativen ist erst nach gefällter Entscheidung möglich (um z.B. darüber später noch einmal abzustimmen). Bei Entscheidungen nach dem Konsens- oder Kompromissprinzip hingegen, bei denen die Beteiligten in der unmittelbaren Entscheidungssituation miteinander kommunizieren, können die verschiedenen Lösungswege in der Diskussion gegebenenfalls dem sich verändernden Erkenntnisstand angepasst werden.

### Entscheiden nach Mehrheitsregel:

#### Pro

- > Rasche Entscheidung möglich
- > Einbindung einer großen Anzahl von Beteiligten möglich
- > Kann demokratische Stabilität und Handlungsfähigkeit herstellen
- > Fähigkeit zur Perspektivenübernahme bei den Beteiligten nicht erforderlich

#### Contra

- > Beteiligte können in der Entscheidungssituation nicht miteinander verhandeln (nur im Vorfeld)
- > Wille der Minderheit/en bleibt möglicherweise unberücksichtigt
- > Erlaubt nur ja/nein- oder entweder/oder-Entscheidungen

Ein weiterer Nachteil der Mehrheitsentscheidung ist, dass sie immer auf Kosten einer Minderheit erfolgt, d.h. Mehrheitsentscheidungen tendieren dazu, die Verteilungsgerechtigkeit zu untergraben. Das Mehrheitsprinzip kann also die Kluft verstärken zwischen jenen, die entscheiden, also der Mehrheit, und jenen, die zwar auch entscheiden, aber deren Stimme nicht zum Tragen kommt, weil sie in der Minderheit bleiben. Ausgleich schaffen kann man durch Regeln der Mindestbeteiligung (z.B. durch Anwesenheit von mindestens einem Drittel der Beteiligten) sowie durch Formen der qualifizierten Mehrheit (wie z.B. die Zweidrittel-Mehrheit).<sup>3</sup> Andere Mechanismen der Kontrolle von Mehrheitsentscheidungen, wie das Veto, sind nur reaktiv angelegt.

Beispiele für die Anwendung der Mehrheitsregel sind Abstimmungen und Wahlen. Die Mehrheitsregel gilt manchmal als Verlegenheitslösung oder als weniger demokratisch als kommunikativ orientierte Entscheidungsformen (Konsens- oder Kompromissprinzip). Für manche Entscheidungssituationen ist sie die überlegene Verfahrensregel, vor allem wenn – auch bei einer großen Anzahl von Entscheidungsbefugten – rasch ein Ergebnis erzielt werden soll. Sie garantiert Handlungsfähigkeit und gilt als ein wichtiger Garant und Gradmesser für Stabilität in einer Demokratie.

<sup>3</sup> Auch die unterschiedlichen Formen des Verhältniswahlrechts sind Versuche, mehr Verteilungsgerechtigkeit herzustellen.

## Entscheidung nach dem Konsens- oder Kompromissprinzip

Entscheidungsfindungen, die in Richtung eines Konsenses oder Kompromisses zielen, erfordern einen kommunikativen Aushandlungsprozess auf dem Weg zur Entscheidung. Durch die Anwendung von Methoden, die den Informationsaustausch und die Kommunikation der beteiligten AkteurInnen fördern, wird versucht, ausgewogene Möglichkeiten der Mitsprache und Einflussnahme und damit größtmögliche Verteilungsgerechtigkeit zwischen Mehrheiten und Minderheiten zu erreichen.

### Kompromiss und Konsens<sup>4</sup>:

Der **Konsens** (lat. consentire = übereinstimmen) ist eine Einigung als Ergebnis eines Verhandlungsprozesses. Konsens setzt voraus, dass in einer Gruppe alle einem Ergebnis ohne (verdeckten oder offenen) Widerspruch zustimmen und dieses Ergebnis von allen als Bereicherung/Stärkung empfunden wird (ohne Frustration, Enttäuschung durch das Ergebnis). Auf der Suche nach einem Konsens wird hinter die Positionen auf die Interessens- und Bedürfnisseebene geblickt. Erst auf dieser Ebene kann Verständnis bei allen Beteiligten entstehen, was zur Veränderung der Position und damit zur Öffnung für neue Lösungswege führen kann. Der Vorteil des Konsensprinzips besteht darin, dass die Stimme jedes Einzelnen gehört werden muss. Der Konsens bedarf aber oftmals zeitaufwändiger Diskussionsprozesse und Einzelne können eine Lösung blockieren.

Ein **Kompromiss** ist die Einigung durch freiwilligen Verzicht beider Seiten auf einige der gestellten Forderungen. Eine Kompromisslösung kann aber unter bestimmten Rahmenbedingungen die Lösung der Wahl sein, z. B. wenn die zeitlichen und finanziellen Ressourcen knapp sind. Wenn die gemeinsame Bearbeitung des Problems soweit gediehen ist, dass alle Beteiligten einer gemeinsamen Entscheidung zustimmen und diese auch sachlich begründen und verteidigen können und wollen, auch wenn noch Dissens bestehen bleibt, kann man von einem „guten und vernünftigen Kompromiss“ sprechen. Wenn allerdings die erzielte Kompromisslösung dadurch zustande kommt, dass eine Seite nachgibt – häufig nach heftigen und langen Konflikten oder bei ungleichen Gegnern – dann erweist sich dieses Ergebnis als „fauler Kompromiss“, der in der Regel nicht lange hält.

Die Entscheidungsfindung nach dem Konsens- oder Kompromissprinzip verlangt von den Mitwirkenden, dass sie sich mit unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen („Blick hinter gegensätzliche Positionen“) auseinander setzen. Sie setzt voraus, dass die Beteiligten die Fähigkeit und Bereitschaft aufbringen, die Perspektive des/der Anderen, also auch der KontrahentInnen, als berechtigt anzuerkennen und zu verstehen. Dadurch kann erreicht werden, dass sich die Beteiligten eines Konflikts nicht mehr als KontrahentInnen, sondern als Beteiligte eines gemeinsamen „Dilemmas“ begreifen, das nur gemeinsam gelöst werden kann.

Die Entscheidungsvorbereitung kann mit unterschiedlichen Methoden erfolgen: z.B. durch Konsensuskonferenz, Planungszelle, Fokusgruppe, Zukunftswerkstätte, Szenario-Verfahren oder Mediation. Im Rahmen der kommunikativen Methoden können unterstützende Techniken<sup>5</sup> zur Versachlichung und Strukturierung der Entscheidungsvorbereitung eingesetzt werden (z.B. Bewertungsverfahren, Nutzwertanalysen, Entscheidungsbaum, -matrix, Portfolioanalysen, Simulation etc.). Die Entscheidung kommt zustande, indem

<sup>4</sup> Definition nach Wikipedia, im Rahmen der Diskussion der Strategiegruppe adaptiert.

<sup>5</sup> siehe Methoden auf [www.partizipation.at/methoden.html](http://www.partizipation.at/methoden.html)

alle Beteiligten einer im Kommunikationsprozess gemeinsam entwickelten Lösung zustimmen (im Konsens oder als Kompromiss).

Die Vorteile der Entscheidungsfindung mittels kommunikativer Techniken sind, dass die TeilnehmerInnen ihre Positionen erklären, begründen bzw. rechtfertigen und damit ihre hinter den Positionen liegenden Interessen deutlich machen können, sodass – im Idealfall – die Entscheidungsvorbereitung, der Konfliktregelungs- oder Problemlösungsprozess in konsensuale Entscheidungen übergeführt werden kann.

### Entscheiden nach Konsens- und Kompromissprinzip:

#### Pro

- > Berücksichtigung unterschiedlicher Meinungen und Präferenzen
- > Erlauben sowohl/als auch- bzw. wenn/dann-Entscheidungen im Unterschied zu ja/nein- bzw. Entweder/oder-Abstimmungen
- > Öffnung von Themen und/oder Ausweitung von Zeit möglich
- > Interessenaushandlung wirkt demokratiestärkend

#### Contra

- > soziale und kognitive Fähigkeiten zum Diskurs und Fähigkeit zur Perspektivenübernahme müssen vorhanden sein
- > Phase der Entscheidungsvorbereitung ist ressourcenaufwändig

Die Nachteile sind auch hier klar: Kommunikative Techniken setzen bestimmte – soziale und kognitive – Fähigkeiten und Ressourcenausstattungen der Beteiligten voraus und sie erfordern vor allem Zeit. Für die konsensual orientierte, dialogische Entscheidungsfindung können die erforderlichen zeitlichen und finanziellen Ressourcen und Kompetenzen (Bereitschaft zu Transparenz, Artikulationsfähigkeit von Interessen etc.) ganz einfach nicht vorhanden sein.

Auch weckt die Entscheidungsform nach dem Kompromiss- und Konsensprinzip sehr hohe Erwartungen<sup>5</sup>, die möglicherweise nicht eingelöst werden können<sup>6</sup> und damit Frustration bei den engagierten Beteiligten eines Entscheidungsfindungsprozesses hervorruft.<sup>7</sup> Dieser Gefahr kann bereits im Vorfeld eines Beteiligungsverfahrens dadurch begegnet werden, dass die jeweiligen Rahmenbedingungen der konsens- bzw. kompromissorientierten Entscheidungsfindung definiert und allen Beteiligten kommuniziert werden, z.B.: Was passiert, wenn innerhalb des vorhandenen Zeitraums kein Konsens oder Kompromiss zustande kommt? Wie groß ist der prinzipielle Gestaltungsspielraum für konsensuale Entscheidungen?

<sup>5</sup> vgl. arbeitsblätter zur partizipation, nr. 6 „umgang mit erwartungen in beteiligungsprozessen“

<sup>6</sup> Sogenannte „Achillesferse der Demokratie“: Dazu zählt etwa das Spannungsverhältnis zwischen Einzelinteressen und Gemeinwohl, zwischen Mehrheits- und Minderheitsinteressen etc. Das bedeutet, dass kein Entscheidungsmodus diese zentralen Paradoxa der Demokratie umgehen und ein Gelingen des Entscheidungsprozesses garantieren kann.

<sup>7</sup> vgl. arbeitsblätter zur partizipation, nr. 3 „grenzen, stolpersteine und instrumentalisierung von öffentlichkeitsbeteiligung“ und nr. 6 „umgang mit erwartungen in beteiligungsprozessen“

## Resümee

Im Zuge eines Beteiligungsprozesses kann es sinnvoll sein, manche Entscheidungen nach dem Mehrheitsprinzip und andere nach dem Konsens- und Kompromissprinzip zu fällen – vor allem wenn Entscheidungen unterschiedlicher Reichweite zu treffen sind.

Die jeweils geeignete Entscheidungsform für eine Entscheidungssituation ist unter Abwägung der jeweiligen Vor- und Nachteile auszuwählen. Die Mehrheitsregel ist grundsätzlich nicht weniger demokratisch als eine auf einen Konsensbeschluss ausgerichtete dialogische Entscheidungsfindung, die möglicherweise – auf Grund überhöhter Erwartungen oder fehlender Bereitschaft zu einer Einigung – zu gar keiner Entscheidung führt.

## Entscheidungsmodi in der Praxis

### Strategische Umweltprüfung (SUP) zum Wiener Abfallwirtschaftskonzept 2007

Zur Durchführung der SUP zum Wiener Abfallwirtschaftskonzept 2007 wurde ein SUP-Team aus VertreterInnen der Stadt Wien, Umweltorganisationen und externen ExpertInnen zusammengestellt. Das SUP-Team war gemeinsam für den Entwurf des Wiener Abfallwirtschaftskonzeptes 2007 und für die Erstellung des Umweltberichts verantwortlich (SUP am runden Tisch).

Zum Modus der Entscheidungsfindung wurde folgende Spielregel vereinbart: „Entscheidungen im SUP-Team werden möglichst konsensual getroffen. Sollte trotz aller Bemühungen in einzelnen Punkten keine Einigung erzielt werden können, werden Mehrheitsmeinungen und Dissensmeinungen mit Begründung dokumentiert. Alle teilnehmenden Organisationen des SUP-Teams sind gleichberechtigt. Bei Abfragen zu einzelnen Arbeitsschritten hat jede Organisation eine Stimme.“

Die wesentlichen Entscheidungen beispielsweise über die Ziele des Abfallwirtschaftskonzeptes, die untersuchten Planungsalternativen, die Bewertungsmethode und letztlich über die empfohlene Planungslösung wurden nach dem Konsensprinzip getroffen. Nach intensiven Diskussionen in den SUP-Workshops konnte das SUP-Team vollständigen Konsens zum Ergebnis finden. Detailentscheidungen, beispielsweise zur Prioritätenreihung der vorgesehenen Maßnahmen, wurden nach der Mehrheitsregel getroffen.

Da im Laufe des SUP-Prozesses in einer Gruppe von ca. 25 Personen zahlreiche größere und kleinere Entscheidungen zu treffen waren, hat sich die Kombination des Konsensprinzips und der Mehrheitsregel bewährt.

### Mediationsverfahren Natura 2000 Verwall

Beim Mediationsverfahren im Vorarlberger Verwall-Gebiet ging es um die Aushandlung von Konflikten im Zusammenhang mit der Ausweisung eines Natura 2000-Gebietes. Ein Verhandlungsteam von 33 Personen erarbeitete in einem Zeitraum von knapp eineinhalb Jahren Grundlagen für einen Managementplan für die Nutzung des Gebietes.

In der Geschäftsordnung des Mediationsverfahrens wurde das Konsensprinzip als Entscheidungsmodus festgelegt. Im Laufe des Verfahrens zeigte sich, dass die verschiedenen Interessen nicht alle unter einen Hut zu bringen waren. Deshalb beschlossen die Beteiligten, die wesentlichen Vereinbarungen am Ende des Verfahrens in ein Konsenspapier zu gießen. Dieses Konsenspapier umfasste 35 Seiten. Gleichzeitig wurde beschlossen, all jene Punkte, über die es im Verfahren keine Einigung gab, in einem Dissenspapier festzuhalten.

Die Tatsache, dass sich das Verhandlungsteam von dem Zwang befreite, zum damaligen Zeitpunkt über ALLE Punkte Einigkeit zu erzielen, war für alle Beteiligten eine große Erleichterung und ermöglichte es, den Großteil aller Fragen zu einem gemeinsamen Abschluss zu bringen. Ohne das Dissenspapier hätte es das Konsenspapier nicht geben können.

Am Ende des Verfahrens wurde eine Monitoringgruppe eingerichtet, in der alle Interessengruppen vertreten sind. Die Monitoringgruppe überwacht seither die Umsetzung der Vereinbarungen und erhielt auch den Auftrag, das Dissenspapier zu gegebenem Zeitpunkt wieder aufzugreifen und zu prüfen, ob zu einzelnen Punkten mittlerweile ein Konsens erzielt werden kann.



## STRATEGIEGRUPPE PARTIZIPATION

Die Strategiegruppe Partizipation wurde im Jahr 2002 auf Initiative des Lebensministeriums durch die ÖGUT eingerichtet.

Die Strategiegruppe Partizipation will

- > den Begriff „Partizipation“ konkretisieren, weiterentwickeln und bekannter machen,
- > das Bewusstsein für Partizipation in der Öffentlichkeit sowie bei EntscheidungsträgerInnen aus Politik, öffentlicher Verwaltung und Wirtschaft heben,
- > Partizipationsstrategien für umwelt-/nachhaltigkeitsrelevante Politikbereiche ausarbeiten,
- > mit der Förderung der Partizipation einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten,
- > Partizipation auf kommunaler, regionaler und nationaler Ebene fördern,
- > PraktikerInnen konkrete Handlungsanleitungen zur Verfügung stellen.

Die Mitglieder der Strategiegruppe Partizipation sind PartizipationsexpertInnen mit unterschiedlichem fachlichen Hintergrund; die Aufzählung gibt die MitgliederInnen zum Zeitpunkt der Erstellung des Arbeitsblattes wieder. Aktueller Stand siehe <http://www.partizipation.at/mitglieder.html>:

Thomas Alge/Ökobüro  
Kerstin Arbter/Büro Arbter  
Karolina Begusch-Pfefferkorn/BM für  
Wissenschaft und Forschung  
Andrea Binder-Zehetner/Verein Lokale Agen-  
da 21 – Wien  
Jens Dangschat/TU Wien  
Luis Fidschuster/ÖAR Regionalberatungs  
GmbH  
Oliver Frey/TU Wien  
Barbara Hammerl/Joanneum Research Graz  
Martina Handler/ÖGUT  
Felix Heckl/Umweltbundesamt UBA  
Ulrike Kozeluh/Politikwissenschaftlerin  
Michael Ornetzeder/ITA Akademie der Wis-  
senschaften

Wolfgang Pfefferkorn/Rosinak & Partner  
Lisa Purker/kon-text  
Astrid Rössler/Mediatorin  
Sonja Sciri/Stadt Wien  
Thomas Steiner/Land NÖ  
Therese Stickler/Umweltbundesamt UBA  
Georg Tappeiner/Ökologie Institut  
Rita Trattnigg/Lebensministerium

---

Leitung der Strategiegruppe:  
Rita Trattnigg, Lebensministerium,  
[rita.trattnigg@lebensministerium.at](mailto:rita.trattnigg@lebensministerium.at)  
und  
Martina Handler, ÖGUT,  
[martina-handler@oegut.at](mailto:martina-handler@oegut.at)

## ARBEITSBLÄTTER ZUR PARTIZIPATION

Die Arbeitsblätter sind Diskussionsergebnisse der Strategiegruppe Partizipation und sollen der Unterstützung der Praxis dienen.

- > Die Nr. 1 der Arbeitsblätter zur Partizipation enthält Checklisten zu Rahmenbedingungen und zu Qualitätskriterien partizipativer Verfahren im öffentlichen Bereich.
- > Die Nr. 2 der Arbeitsblätter zur Partizipation umfasst ein Argumentarium zur Frage, welchen Nutzen Öffentlichkeitsbeteiligung für welche Akteurlinnengruppen bringt.
- > Die Nr. 3 der Arbeitsblätter zur Partizipation beschäftigt sich mit der Frage der Grenzen von Öffentlichkeitsbeteiligung, mit möglichen Stolpersteinen im Beteiligungsprozess und mit dem Thema des potenziellen Missbrauchs bzw. der Instrumentalisierung von Partizipation.
- > Die Nr. 4 der Arbeitsblätter zur Partizipation enthält Empfehlungen für den Umgang mit Stellungnahmen in formalen und informalen Beteiligungsprozessen.
- > Die Nr. 5 widmet sich den Formen der Entscheidungsfindung in Beteiligungsprozessen, um die Auswahl des jeweilig passenden Entscheidungsmodus zu erleichtern.
- > Die Nr. 6 der Arbeitsblätter der Partizipation beleuchtet mögliche Erwartungen in Beteiligungsprozessen und gibt Empfehlungen für den Umgang damit.

Alle Arbeitsblätter sind auf der Website [www.partizipation.at](http://www.partizipation.at) abrufbar.

Die weitere Verwendung und Nutzung der Arbeitsblätter ist mit dem Hinweis auf „erstellt durch die Strategiegruppe Partizipation“ erlaubt und erwünscht. Rückmeldungen und Anmerkungen sind willkommen und werden bei der Erstellung zukünftiger Versionen berücksichtigt.

Rückfragen bei: Martina Handler, [martina-handler@oegut.at](mailto:martina-handler@oegut.at), Tel.: +43-(0)1-315 63 93-21

ÖGUT  
Österreichische  
Gesellschaft für Umwelt und  
Technik  
A-1020 Wien  
Hollandstraße 10/46  
Tel.: +43-(0)1-315 63 93-0  
Fax: +43-(0)1-315 63 93 22  
E-Mail: [office@oegut.at](mailto:office@oegut.at)  
[www.oegut.at](http://www.oegut.at)