

**Handbuch**  
**Zur Methodik der Bürgerbeteiligung im**  
**Rahmen von Planungs- und**  
**Umsetzungsverfahren des**  
**Forsttechnischen Dienstes für Wildbach- und**  
**Lawinenverbauung**

Dr. Ottitsch Andreas  
Dr. Rappold Georg



European Forest Institute  
Torikatu 34  
FIN-80100 Joensuu

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>BÜRGERBETEILIGUNG IM RAHMEN DES NATURGEFAHRENMANAGEMENTS.....</b>	<b>6</b>
2.1	DER RUF NACH SOZIALER NACHHALTIGKEIT - INTERNATIONALE ÜBEREINKOMMEN UND RICHTLINIEN .	7
2.2	ARGUMENTE FÜR PARTIZIPATIVE VERFAHREN .....	8
2.3	BÜRGERBETEILIGUNG – EINE BEGRIFFSABGRENZUNG .....	10
2.4	GRENZEN UND MÖGLICHKEITEN VON BÜRGERBETEILIGUNGSVERFAHREN.....	11
	<b>WICHTIGE HINWEISE ZUR DURCHFÜHRUNG VON BÜRGERBETEILIGUNGSVERFAHREN .....</b>	<b>12</b>
3.1	ZIELE VON BETEILIGUNGSVERFAHREN .....	12
3.2	FESTSTELLEN DES BÜRGERBETEILIGUNGSBEDARFS.....	13
3.3	AUSWAHL DER BETEILIGUNGSMETHODE .....	14
3.4	DATENSAMMLUNG UND DATENAUFBEREITUNG .....	14
3.5	AUSWAHL DER TEILNEHMER VON BETEILIGUNGSVERFAHREN .....	15
3.6	BETEILIGUNGSZEITPUNKT .....	16
3.7	BÜRGERBETEILIGUNGSHEMMENDE FAKTOREN.....	18
3.8	INFORMATIONSPLAN.....	18
3.9	PARTIZIPATION BENÖTIGT RESSOURCEN.....	19
3.10	INTERNE ZUSAMMENARBEIT, MOTIVATION UND FÄHIGKEITEN .....	20
<b>4</b>	<b>METHODEN UND TECHNIKEN DER BÜRGERBETEILIGUNG .....</b>	<b>20</b>
4.11	1-WEG-KOMMUNIKATIONS-VERFAHREN .....	21
4.11.1	<i>Ausstellungen.....</i>	<i>21</i>
4.11.2	<i>Bürgerbefragung .....</i>	<i>21</i>
4.11.3	<i>Internet .....</i>	<i>22</i>
4.11.4	<i>Medien.....</i>	<i>23</i>
4.11.5	<i>Servicetelefon .....</i>	<i>24</i>
4.11.6	<i>Wurfsendung und Aushang.....</i>	<i>24</i>
4.12	2-WEG-KOMMUNIKATIONS-VERFAHREN .....	25
4.12.1	<i>Aktivierende Befragung.....</i>	<i>25</i>
4.12.2	<i>Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen.....</i>	<i>26</i>
4.12.3	<i>Bürgerversammlung .....</i>	<i>27</i>
4.12.4	<i>Tag der offenen Tür.....</i>	<i>30</i>
4.12.5	<i>Aktionen.....</i>	<i>32</i>
4.12.6	<i>Ortsbegehung .....</i>	<i>32</i>
4.12.7	<i>Exkursionen.....</i>	<i>33</i>
4.12.8	<i>Sprechstunden/Fragestunden .....</i>	<i>33</i>
4.13	KOOPERATIVE BÜRGERBETEILIGUNGSVERFAHREN .....	34
4.13.1	<i>Arbeitskreis.....</i>	<i>35</i>

4.13.2	<i>Batelle-Modell</i> .....	36
4.13.3	<i>Mediation (Konfliktlösungsverfahren)</i> .....	36
4.13.4	<i>Fishbowl</i> .....	38
4.13.5	<i>Planungsworkshop</i> .....	38
4.13.6	<i>Runder Tisch</i> .....	39
4.13.7	<i>Bürgerforum</i> .....	40
4.13.8	<i>Beirat und Ausschuss</i> .....	41
<b>5</b>	<b>DER PLANER ALS BÜRGERBETEILIGUNGSDURCHFÜHRENDER .....</b>	<b>42</b>
	ANKÜNDIGUNG DER VERANSTALTUNG .....	42
	ERÖFFNUNG EINER VERANSTALTUNG .....	43
5.3	TRANSPARENZ DES BETEILIGUNGSPROZESSES .....	44
5.4	SCHAFFUNG EINER ANGENEHMEN ATMOSPHERE .....	44
5.5	MOTIVIEREN DER TEILNEHMER .....	45
5.6	EXPERTENSPRACHE VERSUS LAIENVERSTÄNDNIS.....	46
5.7	DISKUSSIONSLEITUNG .....	46
5.8	FESTLEGUNG KLARER SPIELREGELN.....	47
	AUF STÖRFAKTOREN ACHTEN .....	47
5.10	UMGANG MIT GEFÜHLEN.....	48
5.11	ABSICHERUNG DER VERHANDLUNGSLÖSUNGEN .....	48
5.12	BEENDEN EINER VERANSTALTUNG .....	49
5.13	ANALYSE UND EVALUATION VON BETEILIGUNGSPROZESSEN.....	50
<b>6</b>	<b>DER PLANER ALS VORTRAGENDER .....</b>	<b>50</b>
6.14	RICHTIGES PRÄSENTIEREN.....	51
6.14.1	<i>Ausarbeiten der Ziele</i> .....	51
6.14.2	<i>Analyse des Zielpublikums</i> .....	52
6.14.3	<i>Aufbau einer Präsentation</i> .....	52
	INFORMATIONSGESTALTUNG .....	54
6.16	VISUALISIERUNGSMEDIUM: OVERHEADFOLIE .....	55
6.17	UMGANG MIT LAMPENFIEBER.....	56
6.18	UMGANG MIT EINWÄNDEN UND SCHWIERIGEN PERSONEN .....	57
<b>7</b>	<b>DER PLANER ALS MODERATOR.....</b>	<b>58</b>
7.19	AUFGABEN UND ANFORDERUNGEN .....	59
7.20	FRAGETECHNIKEN .....	59
7.21	MODERATIONSPROZESS .....	60
7.22	MODERATIONSTECHNIKEN .....	60
<b>8</b>	<b>DER PLANER ALS INFORMATIONSMANAGER.....</b>	<b>62</b>
8.1	EXTERNE INFORMATION .....	62
8.2	INTERNE INFORMATION .....	62

<b>9</b>	<b>DER PLANER ALS KOMMUNIKATIONSEXPERTE.....</b>	<b>63</b>
9.3	KOMMUNIKATION – BASIS JEDER KOOPERATION .....	63
	ERFOLGREICHE KOMMUNIKATION .....	63
9.5	DIE VIER SEITEN EINER NACHRICHT .....	64
9.6	EBENEN DER KOMMUNIKATION.....	67
<b>10</b>	<b>DER PLANER ALS KONFLIKTMANAGER.....</b>	<b>69</b>
10.7	KONFLIKTE - EIN FIXER BESTANDTEIL DER GESELLSCHAFT.....	69
10.8	AUFGABEN EINES KONFLIKTMITTLERS .....	71
10.9	QUALIFIKATIONEN EINES KONFLIKTMITTLERS .....	72
<b>11</b>	<b>DER PLANER ALS RISIKOMANAGER .....</b>	<b>74</b>
	RISIKOKOMMUNIKATION ALS VORAUSSETZUNG EINES ERFOLGREICHEN RISIKOMANAGEMENTS.....	74
11.2	ZIELE DER RISIKOKOMMUNIKATION .....	75
11.3	PROBLEME UND QUALITÄTSMERKMALE VON RISIKOKOMMUNIKATION .....	76
11.4	AUSGESTALTUNG DER RISIKOKOMMUNIKATION .....	77
11.4.1	<i>Aufgaben des Risikokommunikators.....</i>	77
11.4.2	<i>Risikobeschreibung.....</i>	78
11.4.3	<i>Ursachen der unterschiedlichen Risikobewertung .....</i>	79
11.4.4	<i>Vorschlag für eine leicht verständliche Interpretation der üblichen Risikoangaben .....</i>	80
<b>12</b>	<b>DER PLANER ALS MEDIENSTAR.....</b>	<b>82</b>
12.5	EINFACHE AUSKUNFT GEBEN.....	82
12.6	INTERVIEWS.....	84
<b>13</b>	<b>KONZEPT FÜR DIE BETEILIGUNG VON BÜRGERN IN PLANUNGSPROZESSEN DES FTD ..</b>	<b>86</b>
13.7	1-WEG-KOMMUNIKATION .....	88
13.8	2-WEG-KOMMUNIKATION .....	90
	AKTIVE BÜRGERBETEILIGUNG .....	93
13.10	ENTSCHEIDUNGS- UND UMSETZUNGSPHASE.....	95
<b>14</b>	<b>BÜRGERBETEILIGUNG IM RAHMEN DER GEFAHRENZONENPLANUNG.....</b>	<b>96</b>
14.11	DERZEITIGE (RECHTLICHE) SITUATION.....	96
14.12	1-WEG-KOMMUNIKATION .....	97
14.13	2-WEG-KOMMUNIKATION .....	99
	AKTIVE BÜRGERBETEILIGUNG .....	99
14.15	ENTSCHEIDUNGS- UND UMSETZUNGSPHASE.....	100
<b>15</b>	<b>SCHLUSSWORTE.....</b>	<b>103</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>104</b>

# 1 Einleitung

Vorliegendes Handbuch soll Hilfestellung für die verantwortlichen Experten des Forsttechnischen Dienstes für Wildbach- und Lawinenverbauung (FTD) bei der Durchführung von Bürgerbeteiligungsverfahren im Zuge ihrer Planungs- und Umsetzungsaufgaben leisten. In diesem praxisorientierten Leitfaden sind theoretisches Wissen sowie praktische Erfahrungen in einer dem Praktiker zugänglichen Form zusammengestellt. Durch die zielgerichtete Anwendung der vorgestellten Methodik sollen Konfliktpotentiale vermindert, sowie die Akzeptanz und soziale Verträglichkeit im Rahmen von Planungstätigkeit und Maßnahmenumsetzung des FTD erhöht werden.

In jedem Kapitel werden einführende theoretische Grundlagen zum jeweils abgehandelten Thema vermittelt. Den theoretischen Ausführungen werden teilweise praktische Erfahrungswerte und Meinungen der Experten gegenübergestellt. Dabei sollen sowohl demokratiepolitische Aspekte wie auch pragmatische Überlegungen angeführt werden. Das Planungsumfeld sowie das Planungsproblem ist dabei besonders zu berücksichtigen. Anders als bei herkömmlichen Planungen, etwa im Bereich der Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen, ist das Spektrum der möglichen Alternativen im Bereich des Schutzes vor Naturgefahren „naturbedingt“ eingeschränkter. Unter Berücksichtigung der sozialen und der politischen Dimension der Gefahrenzonenplanung und Maßnahmenumsetzung zum Schutz vor Naturgefahren wird Partizipation als Element der sozialen Nachhaltigkeit dargestellt.

Die vorgestellten Methoden werden zunächst in Bezug auf ihre theoretischen Grundlagen (Informationstheorie, Individual- und Sozialverhalten, Gruppendynamik) erklärt. Im Weiteren erfolgt dann die detaillierte Anleitung zur Umsetzung – teilweise unter Bezug auf Fallbeispielen – wobei durch das Anbieten von Checklisten und Ablaufplänen die Anwendung in der Praxis möglichst einfach nachvollziehbar gemacht werden soll. Die Checklisten und Ablaufpläne befinden sich in einer externen, diesem Handbuch beigelegten Arbeitsmappe. Die Arbeitsmappe ist derart gestaltet, dass sie beliebig erweiterbar ist und die einzelnen Themenbereiche jederzeit neuen Erkenntnissen bzw. Rahmenbedingungen angepasst werden können.

## 2 Bürgerbeteiligung im Rahmen des Naturgefahrenmanagements

Die für den Schutz vor Naturgefahren zuständigen Verwaltungseinheiten werden immer öfter dazu gezwungen, zu Partizipationsforderungen Stellung zu beziehen. Die autoritative Zurückweisung bzw. die Negierung von Partizipationsforderungen erweist sich im Allgemeinen als eine völlig kontraproduktive Problemlösungsstrategie. In längeren konflikthaften Auseinandersetzungen erwirbt sich ein Teil der betroffenen Bürger meist eine detaillierte Sachkompetenz. Sie vermögen somit durchaus zu beurteilen, auf welcher Seite bzw. in welchen Punkten substantielle Argumente vorgetragen bzw. Scheinargumente vorgeschoben werden.<sup>1</sup> Es sind nicht nur die direkten Partizipationsforderungen, sondern auch die allgemein zunehmenden Veränderungen der ökonomischen, sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen, die für die Anwendung von kooperativen Arbeitsverfahren und Arbeitstechniken im Rahmen des Schutzes vor Naturgefahren sprechen. Konnten in der Vergangenheit die notwendigen Schutzmaßnahmen durch das vorhandene Fachwissen der Experten sowie durch die Kraft der Förderungsmittel legitimiert werden, zeigt sich immer deutlicher, dass diese Instrumente nicht mehr ausreichen, notwendige Schutzmaßnahmen bzw. Präventivmaßnahmen umzusetzen. Um einen nachhaltigen Schutz vor Naturgefahren gewährleisten zu können, müssen neben ökosystemaren Prozessen auch soziökonomische Aspekte berücksichtigt werden.

Dem Einsatz von Instrumenten, die darauf abzielen, betroffene Akteure in Planungs- und Umsetzungsprozesse zu involvieren, kommt vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen in Zukunft besondere Bedeutung zu. Gemeint ist hier nicht nur die Durchführung einfacher Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, sondern das Anbieten von Plattformen, die einen direkten und persönlichen Kontakt zwischen Experten und der Bevölkerung erlauben. Diese Plattformen sollen einerseits Möglichkeit bieten, auftretende Interessenkonflikte zwischen unterschiedlichen Nutzungsansprüchen zu thematisieren und andererseits der Bevölkerung Gelegenheit geben, sich aktiv mit den Problemen des Gefahrenmanagements auseinanderzusetzen sowie ihre Interessen in die Planungen zum Schutz vor Naturgefahren einzubringen.

---

<sup>1</sup> vgl. Rucht (1982), S. 112f und Ottitsch/Rappold (2000)

## **2.1 Der Ruf nach sozialer Nachhaltigkeit - internationale Übereinkommen und Richtlinien**

Nachhaltigkeit im Sinne diverser internationaler Abkommen und Resolutionen wie etwa die Agenda 21 (Rio Konferenz 1992) oder die Resolutionen der Ministerkonferenz zum Schutz der Wälder in Europa (Lisabon Resolution L1) umfasst neben der ökologischen und ökonomischen vor allem die soziale Dimension.

Zwar wird der Begriff „Nachhaltigkeit“ als solcher nicht näher definiert, doch kann aus dem Textzusammenhang im Wesentlichen erkannt werden, dass unter „Sozialer Nachhaltigkeit“ neben der Sicherung des Zugangs zu politischen Entscheidungen und der besonderen Berücksichtigung schwächerer Gruppen und deren Bedürfnisse, vor allem die Bereitstellung der Möglichkeit zur Mitentscheidung in Planungsprozessen verstanden wird. Partizipation lokaler Akteure wird auch in anderen Dokumenten, die sich mit Nachhaltigkeitsdefinitionen befassen, als essentieller Bestandteil beziehungsweise Indikator sozialer Nachhaltigkeit genannt.<sup>2</sup>

### **Bergökosysteme in der Agenda 21**

In der Agenda 21 ist Kapitel 13 der nachhaltigen Entwicklung von Berggebieten gewidmet. Darin wird in Hinblick auf die sozialen Dimensionen von Nachhaltigkeit unter anderem die Verbesserung von Kommunikationsnetzwerken und die Koordination von Aktivitäten auf regionaler Ebene vorgeschlagen. Als Aktivitäten werden von den Regierungen die Stärkung von Institutionen, die Entwicklung von Politikinstrumenten, welche Anreize für die lokale Bevölkerung bieten, sich verstärkt um den Schutz von Berggebieten zu bemühen, sowie die Integration der Planung der verschiedenen Landnutzungen gefordert.

In Hinblick auf die Maßnahmen zum Schutz vor Naturkatastrophen werden neben der Entwicklung entsprechender politischer Instrumente, insbesondere die Schaffung von finanziellen Anreizen, sowie verschiedene Formen der Partizipation und Konfliktregelung dezidiert angeführt. Unter anderem sind dies:

- Die Errichtung von Beiräten zur Koordinierung der Bewirtschaftung von Einzugsgebieten (task forces, watershed management committees) (13.16.b)
- Die Verbesserung von Partizipationsmöglichkeiten (13.16.c)

---

<sup>2</sup> z.B. „Pan European Operational Level Guidelines for Sustainable Forest Management (1998)“, Kriterium 6.1.d (Public Participation)

- Die Unterstützung von NGOs und privater Initiativen (13.16.d)
- Die Sicherstellung der Partizipation von Frauen, Einbeziehung indigener Bevölkerungen und lokaler Gemeinschaften (13.16.h)

### **Europäische Wasserrahmenrichtlinie**

Mit der im Jahr 2000 erlassenen EU-Wasserrahmenrichtlinie sind die Mitgliedländer aufgefordert, für alle Einzugsgebiete eines Staatsgebietes einen Bewirtschaftungsplan zu erstellen. Ziel der Richtlinie ist es, eine Verschlechterung des aquatischen Ökosystems und des Grundwassers zu verhindern sowie deren mengen- und gütemäßigen Zustand zu schützen und zu verbessern. Artikel 14 der Richtlinie verpflichtet die Mitgliedländer dazu, für eine Mitwirkung aller an der Erstellung der Bewirtschaftungspläne interessierten Akteure und Institutionen zu sorgen. Die Mitgliedländer sind laut Artikel 14 nicht nur dazu verpflichtet, allen Interessierten einen freien Zugang zu allen relevanten Informationen zu gewähren, sondern auch dazu, die aktive Beteiligung aller Interessierten bei der Aufstellung, Überprüfung und Aktualisierung der Bewirtschaftungspläne zu fördern.<sup>3</sup>

## **2.2 Argumente für partizipative Verfahren**

Die Argumente für partizipative Verfahren sind vielfältig. Partizipative Verfahren sind ohne Zweifel ein wichtiges Element, im Bestreben soziale Nachhaltigkeit sicherzustellen. Darüber hinaus sprechen aber auch noch andere Aspekte für den Einsatz partizipativer Verfahren im Rahmen des Naturgefahrenmanagements.<sup>4</sup>

### **Verfahrensoptimierung**

Widerstand und bürgerschaftlicher Protest kann durch institutionalisierte Partizipation in Bezug auf ihre Auswirkungen auf die Planung kanalisiert werden. Durch frühzeitige Einbindung kann das Eskalieren von Konflikten vermieden werden. Der treibende Gedanke dabei ist, dass partizipativ ermittelte Entscheide über eine höhere Akzeptanz verfügen als technokratisch gefällte. Der Bürger, welcher in irgendeiner Form zum Entscheid beigetragen hat, kann sich eher mit diesem identifizieren, auch wenn er letztlich nicht von ihm selbst, sondern von seinen

---

<sup>3</sup> Richtlinie 2000/60/EG

<sup>4</sup> vgl. u.a. Fiorino (1991), 227f und Korfmacher (1998), S. 3f



Repräsentanten gefällt wurde.<sup>5</sup>

### **Datenaggregation**

Experten besitzen oftmals nur unvollständige Datensätze über das Planungsgebiet, da ihre Erhebungen teilweise auf nur kurzen Zeitreihen beruhen oder nur ereignisbezogen sind. Zusätzliches Wissen über die Rahmenbedingungen und Ereignisse im Planungsgebiet kann durch die Befragung der lokalen Bevölkerung bzw. deren aktiven Einbindung in Planungsprozesse gewonnen werden.

### **Informationen über Werte, Einstellungen und Interessen**

Daten über Ziele, Einstellungen, Werte und Interessen sind entscheidender Input in Planungsprozessen. Die einzig gültige Quelle für diesen Input sind die betroffenen Akteure, denn Versuche den Leuten das zu „bieten“, was nach Meinung der Experten am besten für sie ist, oder von dem die Experten glauben, dass dies von den Leuten gewünscht wird, führt erfahrungsgemäß von einem Debakel ins andere.<sup>6</sup>

### **Wissen**

Sehr oft verfügen die Bürger (Laien) einerseits aufgrund ihrer beruflichen Ausbildung und andererseits aufgrund ihres besonderen Interesses am Planungsgegenstand über sehr viel (fachbezogenes) Wissen. Sie können daher durchaus in der Lage sein, konkrete Planungsentscheidungen zu treffen. Damit diese Personen ihr Wissen nicht gegen das Planungsprojekt einsetzen erscheint es sinnvoll, ihnen die Möglichkeit zu geben, es konstruktiv in den Planungsprozess einbringen zu können.

### **Kreativität - Innovation**

Das Verständnis für kreative und innovative Lösungen von Problemstellungen ist nicht nur den technischen Experten vorbehalten. Im Gegenteil, bedingt durch ihre (technische) Ausbildung haben sie oft Scheuklappen, die ihnen den Blick vor innovativen Lösungsstrategien verwehren. Betroffene Laien können alternative Strategien anbieten, die von den Experten nicht gesehen werden.

### **Konfliktmanagement**

---

<sup>5</sup> vgl. Übersax (1991), S. 15

<sup>6</sup> vgl. Connor (1994), S. I-5

Bei Kontroversen im Zuge von Planungsaktivitäten handelt es sich im Kern meist um ein Konfliktregelungsproblem zwischen Interessen verschiedener Gruppen. Partizipative Prozesse können helfen, einen Interessenausgleich zwischen den unterschiedlichen Gruppen herzustellen.

### **2.3 Bürgerbeteiligung – eine Begriffsabgrenzung**

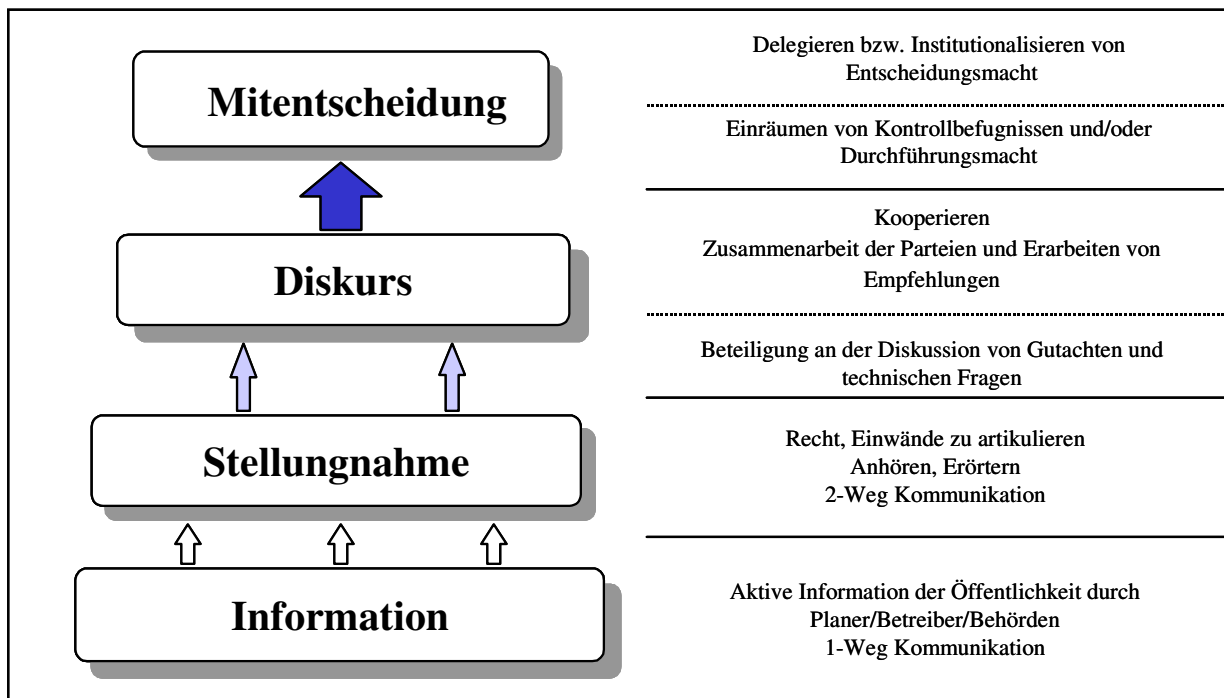
„Bürgerbeteiligung“ ist ein Wort, das viele Hoffnungen auf sich zieht. Planungsprozesse sollen etwa demokratischer und Planungsergebnisse bedürfnisgerechter oder doch zumindest akzeptanzfähiger werden. Der Begriff „Bürgerbeteiligung“ wird oftmals synonym für eine breite Palette von Maßnahmen und Instrumenten verwendet; er reicht von bloßer Bürgerinformation über Bürgerservice und Planungsbeteiligung bis hin zur Bürgerabstimmung (). Die verschiedenen Definitionen von Bürgerbeteiligung ergeben sich vor allem aufgrund des unterschiedlichen Kontextes, im Rahmen dessen Bürgerbeteiligung definiert und angewendet wird.

Im eigentlichen Sinn kann Partizipation als die aktive Teilnahme, Mitbestimmung und schließlich Entscheidungsbefugnis der vom Planungsablauf Betroffenen verstanden werden. Das Partizipationsverständnis bezieht sich hierbei auf die *aktive und direkte* Teilhabe von Bürgern als Individuen oder Gruppen an Planungsprozessen. In diesem Prozess sind Laien an der Entwicklung, der Gestaltung, der Abänderung und der Umsetzung von Planungen beteiligt. Beteiligung geht in diesem Fall also über Information und bloße Meinungsäußerung hinaus.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> vgl. u. a. Beckmann/Keck (1999); Selle (1996), S.161f; Connor (1994); Uebersax (1991), S.7; Edlinger/Potyka (1989), S.28 und Walter (1973) S.147ff zitiert in Türkel (1996), S.8

**Abbildung 1:** Stufen der Beteiligung



Im Vorfeld der Erstellung des vorliegenden Handbuches wurde eine Reihe von ausgewählten Experten des FTD interviewt. Außerdem fanden während des Erstellungsprozesses laufend Gespräche mit Mitarbeitern des FTD statt. Zweck dieser Interviews und Gespräche war es unter anderem, die Ansichten der Experten in Bezug auf Bürgerbeteiligung kennenzulernen. Die im folgenden wiedergegebene Definition von Bürgerbeteiligung im Rahmen der Planungsarbeiten des FTD ist eine Zusammenfassung dieser Stellungnahmen.

***Bürgerbeteiligungsdefinition aus Sicht der Experten des FTD***

***Bürgerbeteiligung ist ein Prozess, der den Planern, den gewählten Bürgervertretern, den Interessenvertretern sowie allen Bürgern unabhängig von ihrer Betroffenheit die Möglichkeit bietet, ihre Erfahrungen, ihr Wissen, ihre Interessen und ihre Ziele in Bezug auf den Planungsgegenstand auszutauschen, wobei die Bürger, soweit keine rechtlichen und fachlichen Einwände bestehen, auch die Möglichkeit haben sollen, auf die Planungsentscheide direkt Einfluss zu nehmen.***

**2.4 Grenzen und Möglichkeiten von Bürgerbeteiligungsverfahren**

Die großen Erwartungen, die man mit Bürgerbeteiligungsverfahren verbindet, können nicht immer erfüllt werden. Bei der den Bürgerbeteiligungsverfahren zugeführten Problemlagen

handelt es sich meist um Konflikte mit einer Vielzahl von Interessen und vielen eng miteinander verflochtenen Streitfragen. In derart komplexen Interessenkonstellationen ist die bloße Öffnung des Planungsverfahrens für die Sicherstellung eines erfolgreichen Beteiligungsprozesses nicht immer ausreichend. Denn haben sich die Konfliktparteien für eine prinzipielle Zusammenarbeit im Konfliktfall geeinigt, bedeutet es nicht, dass sie damit automatisch ihre Ziele aufgeben. Nichtsdestotrotz ist durch den Einsatz von Beteiligungsverfahren, die auf Dialog, Kommunikation, Gemeinsamkeit und Vermittlung aufbauen, das Erreichen eines **win-win-Zustandes** eher möglich, als durch den bloßen Einsatz klassischer technokratischer Planungsprozesse.

### 3 Wichtige Hinweise zur Durchführung von Bürgerbeteiligungsverfahren

Damit Bürgerbeteiligungsverfahren nicht bereits von vornherein zum Scheitern verurteilt sind, bedarf es einer gewissenhaften Planung. Die gewünschten Resultate können umso leichter erreicht werden, umso genauer vorab die Rahmenbedingungen, der Zweck und die Aufgaben des Beteiligungsverfahrens fest stehen. Der Bürgerbeteiligungsplan sollte die **Ziele, Aufgaben** und **Methoden** der Beteiligung ebenso enthalten wie eine Übersicht über den **zeitlichen Ablauf** der einzelnen Planungsschritte bzw. des Beteiligungsprozesses. Zudem sollten im Plan jene **Akteure** angeführt sein, die für die Durchführung des Prozesses bzw. bestimmter Prozessschritte verantwortlich sind. Auf Basis dieser Vorgaben können schließlich die benötigten finanziellen, personellen, räumlichen und finanziellen **Ressourcen** abgeschätzt werden. Je größer und umfangreicher ein Beteiligungsprozess ist, desto genauer und detaillierter sollte der Bürgerbeteiligungsplan sein.

#### 3.1 Ziele von Beteiligungsverfahren

Die Planung von Bürgerbeteiligungsverfahren sollte immer mit einer Analyse des jeweiligen Planungsgegenstandes beginnen. Zu Beginn müssen die einzelnen Planungsphasen definiert werden. Hierbei ist es wichtig zu wissen, welche Entscheidungen in welcher Phase gefällt werden müssen. Erst wenn diese Punkte klar sind, sind die Ziele der Bürgerbeteiligung zu bestimmen. Ziele von Beteiligungsverfahren können u.a. sein:

- die betroffenen Bürger oder die allgemeine Bevölkerung über den Planungsgegenstand zu informieren,
- Verständnis und Akzeptanz für einen bestimmten Planungsgegenstand zu erzeugen,

- neue Lösungsoptionen zu erarbeiten oder
- Konflikte zu lösen.

Stehen die Ziele fest, kann schließlich entschieden werden, in welcher Planungsphase welche Informationen an welche Teilöffentlichkeiten weitergegeben werden sollen. Umgekehrt kann auch überlegt werden, in welcher Phase welche Informationen von den Teilöffentlichkeiten zu erwarten bzw. einzuholen sind. Schließlich kann auch festgelegt werden, bis zu welchem Grad man den Planungsprozess öffnet, welche Parteien am Planungsprozess beteiligt werden sollen, welche Beteiligungsmethode man einsetzt und welchen zeitlichen Rahmen man für die Durchführung des Beteiligungsprozesses ansetzt.

### **3.2 Feststellen des Bürgerbeteiligungsbedarfs**

Die Notwendigkeit einer Bürgerbeteiligung wird von Fall zu Fall verschieden sein. In der Planungsphase eines Bürgerbeteiligungsverfahrens ist es die Aufgabe der jeweiligen Planer, mittels verschiedener Methoden den Bürgerbeteiligungsbedarf zu erheben. Dies kann einerseits durch direkte Abfragen des Beteiligungswunsches (Lokalbevölkerung, Meinungsmacher und Interessenrepräsentanten) oder andererseits indirekt durch die Evaluation von diversen schriftlichen Informationsquellen (Zeitungsartikeln, durchgeführte Studien und Berichte) erfolgen.

Im Allgemeinen wird der Bürgerbeteiligungsbedarf umso größer sein, je mehr Interessen von einer Planung betroffen sind bzw. je mehr die Planungsziele von den Zielen der verschiedenen Interessengruppen abweichen. Der Planer ist hier aufgefordert, von sich aus jene Interessengruppen zu kontaktieren, die offensichtlich am meisten von der Planung betroffen sind. Damit wird die Gefahr vermindert, dass diese Gruppen bereits von vornherein die Planung verzögern oder eine Planumsetzung verhindern. Es ist jedoch Zeitverschwendung, zu versuchen, Gruppen zu einer aktiven Teilnahme zu bewegen, wenn diese absolut keine Bereitschaft dazu zeigen. ***Bürgerbeteiligung ist also nicht immer angebracht und kann sogar nachteilig sein.*** Besteht etwa bereits ein Konsens zwischen Planern und den betroffenen Interessengruppen oder besteht bei bestimmten Interessengruppen kein Wille, sich zu beteiligen, ist die Durchführung von Bürgerbeteiligung nicht besonders sinnvoll. Auch in den alltäglichen Routinehandlungen ist Bürgerbeteiligung nicht angebracht.

### **3.3 Auswahl der Beteiligungsmethode**

Die zu wählende Beteiligungsmethode hängt im Wesentlichen davon ab, was für Ziele die Planer mit der Beteiligung verfolgen, bis zu welchem Grad der Planungsprozess für Dritte geöffnet werden soll, wie viele Ressourcen (Zeit, Geld, technisches und intellektuelles Know-how, motivierte Mitarbeiter) zur Verfügung stehen. Auch der Grad der Bereitschaft der Bürger, am Planungsprozess mitzuarbeiten, wird einen Einfluss auf die Wahl der Beteiligungsmethode haben. Wesentliches Kriterium bei der Auswahl eines partizipativen Verfahrens ist zudem der dafür erforderliche Aufwand. Er muss in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Erfolg liegen. Ein Vergleichskriterium können die maximal zu erwartenden Kosten sein, die ohne die schlichtende oder problemlösende Wirkung der Beteiligung zu erwarten wäre. Im Kapitel 4 sind in Abhängigkeit vom Grad der Beteiligung verschiedene Beteiligungsmethoden abgeführt.

### **3.4 Datensammlung und Datenaufbereitung**

Bevor ein Bürgerbeteiligungsprozess durchgeführt wird, muss abgeklärt sein, wie der Input von den Teilnehmern in den Planungsprozess einfließen soll. Davon hängt es letztlich auch ab, in welcher Form die Daten, Meinungen und Anregungen gesammelt und aufbereitet werden. Hierbei ist es wichtig, den Input aus der Öffentlichkeit nicht nur zu sammeln, sondern auch entsprechend aufzubereiten und zu analysieren. Erst dadurch ist es möglich, sich ein Gesamtbild der Meinungs- und Interessenlage zu machen.

Die Art und Form der Datensammlung und –aufbereitung hängt im Wesentlichen von der Art und der Größe des Planungsgegenstandes ab. Für kleinere Projekte wird es ausreichend sein, die Mitschriften von Besprechungen und eventuell schriftlich eingelangte Kommentare zu dokumentieren. Für größere Projekte, wie etwa flächenwirtschaftliche Projekte (Talschaftsplanungen), ist der Dateninput in der Regel so groß, dass an den Einsatz eines Computers zu denken ist. Es gibt bereits eine Reihe von spezieller Software, die es ermöglicht, große Datenmengen (Stellungnahmen, Wünsche, Interessenpositionen) entsprechend zu dokumentieren und zu analysieren. Unabhängig von der Methode der Datenaufbereitung sollten alle Daten nach verschiedenen Kriterien, wie Region, Thema, etc., klassifiziert werden. Zudem sollte vermerkt werden, wann und wo die Daten erhalten wurden sowie wer sie erhalten hat. Je einheitlicher die Daten dokumentiert werden, desto leichter ist es sie aufzubewahren bzw. sie zu analysieren.

Zweck der Datenanalyse ist es, die verschiedenen Meinungen und Themen, die den Respondenten wichtig sind, zusammenzufassen und übersichtlich darzustellen. Dabei ist es entscheidend, so **neutral** als möglich vorzugehen und nicht eine bestimmte Meinung anderen vorzuziehen. Die Zusammenfassung der Analyse sollte zeigen, welche Punkte die Respondenten angesprochen haben, welche Interessen und Standpunkte sie vertreten sowie welche Themen für sie am wichtigsten sind. Darüber hinaus sollte hervorgehen, wo die größten Kontroversen bzw. Gemeinsamkeiten liegen.

### 3.5 Auswahl der Teilnehmer von Beteiligungsverfahren

#### *Die Öffentlichkeit besteht aus vielen Teilöffentlichkeiten*

Die Öffentlichkeit ist nicht einheitlich aufgebaut, sondern besteht aus vielen verschiedenen Teilöffentlichkeiten (siehe Arbeitsmappe). Im Rahmen der Erstellung des Bürgerbeteiligungsplanes ist es von besonderer Bedeutung, alle von der Planung betroffenen sowie alle an der Planung möglicherweise interessierten Teilöffentlichkeiten zu definieren, einzugrenzen und zu analysieren. Bei den Teilöffentlichkeiten kann es sich entweder um organisierte Gruppen oder um nichtorganisierte Gruppen bzw. Individuen handeln. Zu bewerten sind die prinzipiellen Interessen der Gruppen/Individuen, deren Einstellung zum Planungsgegenstand bzw. zu den vorgeschlagenen Beteiligungsmöglichkeiten sowie deren Bereitschaft zur aktiven Teilnahme.

#### *Betroffenheit als Teilnahmekriterium*

Betroffenheit ist sicher eine Voraussetzung für eine sinnvolle Beteiligung. Wer von den Auswirkungen eines Vorhabens betroffen ist, lässt sich aber oft nicht mit absoluter Sicherheit feststellen. Denn bei der Realisierung sind nicht nur direkte, sondern auch indirekte Effekte zu erwarten. Während die primären Effekte noch relativ klar abzuschätzen sind, lassen sich indirekte Effekte nur mit großem Aufwand und hohem Unsicherheitsfaktor feststellen. Hinzu kommt, dass nicht nur direkt oder indirekt betroffene Personen ihr Mitspracherecht fordern. Auch Personen, die außerhalb des Einflussbereiches – z.B. des Einzugsgebietes einer Elementargefahr – wohnen, können an einer Teilnahme am Planungsprozess interessiert sein. Dieses Engagement darf nicht grundsätzlich als „**Einmischung**“ in innere Angelegenheiten verurteilt werden. Es ist daher sinnvoll den Begriff „**Betroffenheit**“ auf „**Interessierte**“

auszudehnen – auf einen Personenkreis also, der sich materiell oder ideell vom Planungsgegenstand betroffen fühlt.<sup>8</sup> Das heißt, der Kreis der Betroffenen ist auf all jene auszuweiten, die sich betroffen fühlen, unabhängig davon, ob sie ein berechtigtes Interesse oder einen Rechtsanspruch an einer Beteiligung haben oder nicht.

### **Problem der Interessenrepräsentativität**

Ein Hauptproblem bei Bürgerbeteiligungsverfahren ist die Sicherstellung der repräsentativen Zusammensetzung der Beteiligten. Um einen optimalen Interessenausgleich zu schaffen, sollten an Aushandlungsprozessen und der Umsetzung ihrer Resultate möglichst alle von einem Vorhaben berührten Interessen vertreten sein. Aus Gründen der Verfahrenseffizienz ist es oftmals nicht möglich, alle potentiell Betroffenen einzeln miteinzubeziehen. Das heißt, es können lediglich Vertreter der jeweiligen Interessengruppen am Verfahren teilnehmen. Dies ist insofern kein Problem, als dass bei der Zusammensetzung von Bürgerbeteiligungsgruppen nicht unbedingt die Zahl der teilnehmenden Bürger entscheidend ist, sondern ob all jene Interessen vertreten sind, die von dem Problem berührt sind. Das heißt, nicht die Anzahl der mitwirkenden Personen, sondern die qualifizierte und gleichwertige Besetzung der Gruppe entscheidet darüber, ob die reale Vielfalt der Ansprüche in der Diskussion und in der Bearbeitung vertreten ist.<sup>9</sup>

Die Schwierigkeit, die bestehen bleibt, ist, dass einerseits wichtige Standpunkte nicht durch Repräsentanten vertreten sind und andererseits nicht garantiert werden kann, dass die Vertreter einer Interessengruppe tatsächlich den Willen dieser Gruppe ausreichend zur Geltung bringen können.<sup>10</sup> Die Planungsverantwortlichen müssen daher bei der **Identifizierung** der durch ein Planungsvorhaben berührten Interessen sowie bei der Auswahl der Repräsentanten dieser Interessen besonders sorgfältig vorgehen.

### **3.6 Beteiligungszeitpunkt**

---

<sup>8</sup> Edlinger/Potyka (1989), S. 34

<sup>9</sup> Antalovsky et al. (1993), S.131

<sup>10</sup> vgl. Holznagel (1990), S. 277



Ein wesentlicher Punkt bei der Planung eines Bürgerbeteiligungsprozesses ist die Festlegung des Beteiligungszeitpunktes. Der Zeitpunkt von Bürgerbeteiligung hat auf die Planungsergebnisse entscheidenden Einfluss.<sup>11</sup> In der Regel gilt: *Je frühzeitiger und intensiver über Einzelheiten eines Projektes aufgeklärt wird, desto höher ist in der Regel die Akzeptanz bei den Betroffenen.*<sup>12</sup>

Eine Öffnung des Planungsprozesses bereits in der Initialphase trägt nicht nur dazu bei, bestehenden Informationsasymmetrien entgegenzuwirken, sondern darüber hinaus steigt in der Regel mit einer frühzeitigen Einbeziehung der Betroffenen die Akzeptanz des geplanten Projekts.<sup>13</sup> Es kann daher nie früh genug mit der Beteiligung begonnen werden.<sup>14</sup>

### Anreize für eine aktive Beteiligung

Der Initiierung eines Partizipationsprozesses in einem möglichst frühen Planungsstadium steht das Phänomen entgegen, dass potentielle Planungsbetroffene erst bei Eintreten eines bestimmten Problemdrucks bereit sind, am Planungsprozess teilzunehmen. Solange Probleme nur latent vorhanden, Konflikte nicht eskaliert sind und noch keine konkreten Entscheidungen anstehen, ist der Anreiz zur Teilnahme äußerst gering.<sup>15</sup>

Seitens der Betroffenen ist als Beteiligungsanreiz als erstes die Möglichkeit, ihre Interessen in der Projektrealisierung stärker berücksichtigt zu sehen, anzuführen. Ist jedoch für den einzelnen eine unmittelbare Betroffenheit nicht erkennbar, kann man im Allgemeinen auch dann nicht mit seiner Teilnahme am Planungsprozess rechnen.<sup>16</sup> Entscheidend ist deshalb, dass die verantwortlichen Planer die komplexen und abstrakten Probleme der Planung mit der nötigen Offenheit und in einer dem **Laien zugänglichen Sprache** anschaulich darstellen und auf die praktischen Wirkungen und Konsequenzen planerischen Handelns hinweisen.<sup>17</sup> Bereits bei der Planung eines Bürgerbeteiligungsprozesses ist darauf zu achten, dass möglichst viele Anreize für die Teilnahme geschaffen werden. Zu denken ist etwa an einen **institutionalisierten**

---

<sup>11</sup> vgl. Holznagel (1990), S. 84

<sup>12</sup> vgl. u.a. Luz (1996), S. 86, Würtenberger (1996), S.109

<sup>13</sup> vgl. u.a. Coffey (1994), S. 37, Rosenberg (1994), S. 42 und Hanchey (1983), S.117

<sup>14</sup> vgl. Hauber/Haaks/Vogel (1992), S. 96

<sup>15</sup> vgl. Holznagel (1990): S. 115ff und Übersax (1991), S. 81

<sup>16</sup> vgl. McCloskey (1977), S. 2 zitiert in Holznagel (1990), S. 272

<sup>17</sup> Linder/Vatter (1996), S. 183

**Partizipationsrahmen**, der den Teilnehmern die Sicherheit gibt, einen faktischen Einfluss auf das Planungsergebnis zu haben. Maßnahmen zur Verminderung und zur Kompensation von nachteiligen Wirkungen können ebenso zur Sprache gebracht werden wie besondere Modalitäten der Überwachung der Projektumsetzung.

### **3.7 Bürgerbeteiligungshemmende Faktoren**

Die Durchführung von einem Bürgerbeteiligungsverfahren kann durch unterschiedliche externe und interne Faktoren wesentlich erschwert werden. Im Bürgerbeteiligungsplan sollten diese Faktoren dargelegt und entsprechende Vorschläge für Gegenmaßnahmen gemacht werden.

Interne bürgerbeteiligungshemmende Faktoren wären etwa beschränkt vorhandene monetäre und personelle Ressourcen. Auch etwaige negative Grundeinstellungen der Mitarbeiter gegenüber Beteiligungsverfahren sowie mangelnde Qualifikationen können sich ungünstig auf Beteiligungsverfahren auswirken. Bestehen persönliche Differenzen und Konflikte zwischen den Planern und bestimmten Interessenrepräsentanten kann dies auch den Erfolg eines Beteiligungsverfahrens gefährden. Externe Faktoren, die eine beteiligtenorientierte Zusammenarbeit einschränken, wären gesetzliche Vorgaben oder etwa andere gleichzeitig stattfindende Planungsprozesse (z.B. Raumplanung).

*Es sollte sichergestellt sein, dass niemand, der an der Planung interessiert ist, nur deswegen nicht aktiv teilnimmt, weil Misstrauen den Planern gegenüber besteht, weil die Bürgerbeteiligungsveranstaltung unzureichend angekündigt wurde oder weil das Beteiligungsangebot nicht auf die Besonderheiten bestimmter Teilöffentlichkeiten Rücksicht nimmt.*

### **3.8 Informationsplan**

Im Rahmen der Erstellung eines Bürgerbeteiligungsplanes ist es ratsam, einen eigenen Informationsplan zu erstellen. In diesem Plan sollten enthalten sein (siehe auch Arbeitsmappe):

1. welche Informationen bereits vorhanden sind, und welche erst besorgt und aufbereitet werden müssen.
2. welche Informationsinhalte den verschiedenen Teilöffentlichkeiten in den einzelnen Planungsphasen des Projektes vermittelt werden sollen.

3. die jeweiligen Informationsträger (Medien, Ausstellungen, etc.), die zur Verfügung stehen bzw. verwendet werden sollen.
4. die Namen der Personen, die für die Durchführung der Informationsarbeit verantwortlich sind.

Oft wird es erst mit Fortschritt des Planungsprozesses möglich sein, den „Informationsplan“ zu konkretisieren, da es am Anfang einer Planung nicht immer abschätzbar ist, inwieweit sich etwa die Medien für ein bestimmtes Projekt interessieren und von sich aus eine Informationsträger-Rolle übernehmen. Bei größeren Projekten, wie etwa bei flächenwirtschaftlichen Projekten, ist es hilfreich und ratsam, den Informationsplan gemeinsam mit professionellen Medienberatern zu erstellen. Wie dies aussehen kann, zeigt die Vorgehensweise, die die Gebietsbauleitung Westliches Unterinntal im Rahmen der Integralmelioration Mittleres und Vorderes Zillertal (IMVZ) gewählt hat:

#### Beispiel aus der Praxis:

Anlässlich „50 Jahre Integralmelioration Vorderes Zillertal (IMVZ)“ wurde eine Aufklärungskampagne „integrierter Schutz vor Naturgefahren“ durchgeführt. Mittels verschiedener Informations- und Kommunikationsmittel, versuchte man einerseits die bisherigen Erfolge der IMVZ darzustellen und andererseits die Öffentlichkeit für die Sinnhaftigkeit eines integralen Schutzes vor Naturgefahren zu sensibilisieren. Zusammen mit einem Büro für Kommunikation erarbeitet man einen Informationsplan. Die eingesetzten Informationsmethoden wurden auf die jeweiligen vorab bestimmten Teilöffentlichkeiten abgestimmt. Man bediente sich u.a. folgender Informationsmittel bzw. -instrumente:

Informationsfolder, Video, Plakate, Power-Point-Präsentationen, Pressekonferenzen, Presseaussendungen, Geländebegehungen, Diskussionsveranstaltungen, Expertentagung, Messestand.

### 3.9 Partizipation benötigt Ressourcen

Ein Mehr an Mühe und auch ein Mehr an Kosten zeichnen sich ab, geht man daran, aktive Bürgerbeteiligung zu implementieren. Bereits bei der Erstellung des Bürgerbeteiligungsplanes muss abgeschätzt werden können, ob die vorhandenen finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen ausreichen, ein Bürgerbeteiligungsverfahren durchzuführen. Von den vorhandenen

Ressourcen wird es letztlich auch entscheidend abhängen, ob und welche Bürgerbeteiligungsverfahren durchgeführt werden.

Günstig ist es, bereits im **Finanzierungsplan** eines Planungsprojektes bzw. Schutzprojektes die Aufwendungen für Bürgerinformation bzw. Bürgerbeteiligung als eigene Kostenstelle zu berücksichtigen.

### 3.10 Interne Zusammenarbeit, Motivation und Fähigkeiten

Motivation und eine positive Grundeinstellung der verantwortlichen Planer verbunden mit Kompetenz in Sachen Bürgerbeteiligung ist ein Schlüssel für einen erfolgreichen Beteiligungsprozess. Untersuchungen zeigen, dass **Ängste** um den Ausgang partizipativer Planungsprozesse, **unzureichende Absprachen** bezüglich Ziele und Methoden, **ungenaue Definitionen** der Aufgaben und Verantwortung oder **unzureichende Ressourcen** und **Kompetenzen** den Erfolg von Bürgerbeteiligungsprozessen stark gefährden. Es ist daher besonders wichtig, diese angesprochenen Bereiche klar zu regeln, und zwar noch bevor die breite Öffentlichkeit in den Planungsprozess eingebunden wird. Zudem verlangt Bürgerbeteiligung vermehrte Kommunikation und Zusammenarbeit, einerseits zwischen den für die Durchführung des Prozesses verantwortlichen Akteuren, andererseits zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen einer Institution ( z.B. Gebietsbauleitung – Sektion - Ministerium).

## 4 Methoden und Techniken der Bürgerbeteiligung

Es gibt eine Reihe von verschiedenen Methoden und Techniken, wie man die Bürger in Planungsprozesse einbinden kann. Diese Methoden reichen von einfachen Informationsveranstaltungen bis hin zu aufwendigen Workshop-Verfahren. Dienen erstere Verfahren vorwiegend dazu, Informationen auszutauschen, haben beim letzteren Verfahrenstypus die Betroffenen auch die Möglichkeit, aktiv am Planungsprozess teilzunehmen. Das heißt, je nach Grad der Beteiligung und der Ausgestaltung kann man zwischen **informationsorientierten** (1-Weg Kommunikation), **kommunikationsorientierten** (2-Weg Kommunikation) und **beteiligungsorientierten** (kooperative) Ansätzen unterscheiden. Welche Modelle der Bürgerbeteiligung für welche Planungen (Maßnahmen) in Frage kommen, kann nicht generell beantwortet werden. Fest steht jedoch, dass eine intensivere Beteiligung nicht von

vornherein die besseren Ergebnisse bringt. Im Allgemeinen sind allerdings alle Formen der Beteiligung, die einen aktiven und gestalterischen Einsatz des Bürgers verlangen, einseitigen Informationsvorgängen vorzuziehen.<sup>18</sup>

#### **4.11 1-Weg-Kommunikations-Verfahren**

1-Weg-Kommunikations-Verfahren sind Bürgerbeteiligungsverfahren, die entweder das Ziel haben, Informationen zu sammeln oder Informationen zu verbreiten. Typisch für diese Verfahren ist, dass eine persönliche Interaktion zwischen Planern und der Öffentlichkeit weitgehend fehlt.

##### **4.11.1 Ausstellungen**

Mit Ausstellungen kann über Themen, Projekte und Planungen öffentlich informiert werden. Sie unterscheiden sich von der rein schriftlichen Präsentation insofern, als dass sie verschiedene Darstellungsarten bieten (wie z.B. Plakat-, Planausstellung, Fotodokumentation, Film, Video etc.). Mit Ausstellungen können thematische Hintergründe, Zusammenhänge, Informationen zu anstehenden Planungen, ihren Verfahren, Inhalten, Problemen, Alternativen bzw. Positionen verschiedener Gruppen ausführlicher und lebendiger dargestellt werden, als dies bei einer reinen Präsentation (Vortrag) der Fall ist. Sie sind in der Regel Bestandteile umfassender Informations- und Beteiligungsverfahren. Ausstellungen können sowohl Aufmerksamkeit wecken als auch zur Sachinformation dienen bzw. Themen problematisieren. Ausstellungen haben den Vorteil, dass sie bei entsprechender Gestaltung alle Wahrnehmungstypen (visuelle, auditive, kinästhetische, olfaktorische und gustatorische) ansprechen können.<sup>19</sup>

##### **4.11.2 Bürgerbefragung**

Das Versenden oder Verteilen von Fragebögen fällt ebenso unter die Bürgerbefragung, wie das Führen von mündlichen Interviews. Bürgerbefragungen eignen sich für die Erfassung von Informationen zu den verschiedensten Phasen von Planungsprozessen. Durch die Befragung können Bürger grundlegende Fakten und lokale Kenntnisse mit in die Planung einbringen und eigene Interessen artikulieren. Die Erhebungen von Einschätzungen und Einstellungen können als Ausgangsbasis für einen partizipativen bzw. kooperativen Planungsprozess genutzt werden.

---

<sup>18</sup> vgl. Edlinger/Potyka (1989), S. 268

<sup>19</sup> Weitere Informationen zu diesem Thema finden Sie in Josef Weiß (2001): Selbst-Coaching. Persönliche Power und Kompetenz gewinnen. Heyne Verlag, München.

Darüber hinaus können Befragungen zur Ermittlung der Akzeptanz, zur Erfolgskontrolle und im Zuge von Wirkungsanalysen von Maßnahmen Verwendung finden.

Fragebögen können entweder offene oder geschlossene Fragen enthalten. Der Unterschied zwischen beiden Fragentypen besteht darin, dass bei den **geschlossenen** Fragen Antwortvorgaben vorgesehen sind (z.B. JA/NEIN), während bei den offenen Fragen dem Befragten die Art der Antwort freigestellt ist. Eine Zwischenform sind die **halboffenen** Fragen, bei denen zumindest ein Teil der Antwortmöglichkeiten vorgegeben ist.

Der Fragebogen für eine schriftliche Befragung muss **attraktiv** und **einfach** gestaltet sein. Am Fragebogen muss der Namen der Organisation sowie das offizielle Organisationslogo angebracht sein. Außerdem sollten Informationen über die **Gründe der Befragung** angegeben werden. Bezieht sich die Umfrage auf ein bestimmtes Projekt oder eine bestimmte Planung muss dies am Fragebogen oder in einem Begleitschreiben gesondert vermerkt sein. Es ist jedoch darauf zu achten, dass nicht zu viele Informationen am Fragebogen stehen, noch sollte der Fragebogen zu viele Fragen enthalten. Auch muss darauf geachtet werden, dass am Fragebogen genügend viel Freiraum für etwaige Anmerkungen vorhanden ist.

Für die schriftliche Befragung spricht der im Vergleich zu anderen Methoden geringe finanzielle bzw. personelle Aufwand. Jedoch ist der Rücklauf oft sehr gering und in jedem Fall selektiv. Um ein vollständiges Bild über den Untersuchungsraum zu erhalten, empfiehlt es sich daher, die Befragung mit anderen Erhebungs- bzw. Beteiligungsformen zu kombinieren.

Damit Interviews als Mittel der Beteiligung ihren Zweck erfüllen und sich in ein Beteiligungskonzept einfügen, ist es wichtig, dass für den jeweiligen Anwendungsfall die geeignete Form der Befragung gefunden wird. Dafür ist es unabdingbar, sich über die **Ziele der Befragung** klar zu werden. In Abhängigkeit davon sollten die Befragungsmethode und der Befragungszeitpunkt gewählt werden.

#### 4.11.3 Internet

Das Internet ermöglicht es einerseits Informationen in Form von Text, Bild und Ton über weite räumliche Distanzen zu verbreiten, andererseits können aber auch Information ohne größere Probleme gesammelt werden, indem z. B. ein Mail-Box eingerichtet wird. Über das Internet können jene Bevölkerungsgruppen erreicht werden, die entweder an bestimmten Projekten bzw. Planungen interessiert sind oder lediglich ganz allgemeine Informationen über die Aktivitäten der Organisation einholen wollen. Auf der Homepage der planenden Organisation (FTD) können neben allgemeinen Informationen, Informationen über bestimmte Planungsgebiete, über verschiedene Planungsalternativen, über den Fortschritt bestimmter Planungsprozesse sowie über Beteiligungsmöglichkeiten bereit gestellt werden. Zudem können Möglichkeiten vorgesehen werden, die es den Lesern erlauben, Kommentare, Anfragen und Stellungnahmen abzugeben. Das Bereitstellen von technischem Detailwissen ist auch ohne größere Probleme möglich, so dass auch diejenigen, die an den technischen Details einer Planung interessiert sind, zufrieden gestellt werden können. Das Internet bietet weiters die Möglichkeit, **Diskussionsforen** einzurichten. Über diese Foren kann etwa die Stimmungslage zu einem bestimmten Projekt erhoben werden.

Mit der Verwendung des Internets als Instrument der Beteiligung sind aber auch eine Reihe von Problemen verbunden. Nachdem nicht jedermann einen Internetzugang hat, können nur bestimmte Teilöffentlichkeiten erreicht werden, das heißt, repräsentative Aussagen sind nicht möglich. Jenen mit Internetzugang muss außerdem erst mittels einer offensiven „**Informationskampagne**“ die Homepage-Adresse bekannt gemacht werden.

#### **4.11.4 Medien**

Medien und hier vor allem solche mit ortsbezogener Berichterstattung haben **zentrale Bedeutung** für die Meinungsbildung über das Geschehen vor Ort. Aus diesem Grund ist Medienarbeit für die Beteiligung an den meisten Planungsaufgaben unverzichtbar. Es sollte möglichst frühzeitig ein Konzept zur Medienarbeit erarbeitet werden, wenn Beteiligung an einem Planungs- und Entwicklungsvorhaben beabsichtigt ist. Ebenfalls frühzeitig empfiehlt es sich, den Kontakt zu den lokalen Medien aufzubauen. Besonders günstig sind kontinuierliche Formen der Berichterstattung, wie Sonderseiten oder Serien. Bei längerfristigen Vorhaben ist sorgfältig zu überlegen, wann man mit welchen Aktivitäten an die Öffentlichkeit geht, um eine kontinuierliche Berichterstattung zu gewährleisten. Eine erfolgreiche Medienarbeit beinhaltet das Aufbereiten von Planungs- und Beteiligungsprozessen für die Medien. So erleichtern zum

Beispiel Pressemitteilungen den Redaktionen die Arbeit und erhöhen die Chance, dass die Informationen unverfälscht veröffentlicht werden.

Da der richtige Umgang mit Medien für die Mitarbeiter des FTD sehr wichtig ist, wird den Medien und der Medienarbeit ein eigenes Kapitel (Kapitel 12) gewidmet.

#### **4.11.5 Servicetelefon**

Die Bürger haben die Möglichkeit durch wählen einer bestimmten Nummer, ihre Anliegen, Kritiken und Wünsche auf ein Tonband zu sprechen. Die Nummer dieses Servicetelefons muss entsprechend vermarktet werden, dabei kann es hilfreich sein, dem Servicetelefon einen plakativen Namen zu geben.

#### **4.11.6 Wurfsendung und Aushang**

Wurfsendungen (Flugblatt) und Aushänge weisen auf Termine und Veranstaltungen hin oder informieren über aktuelle Themen, Planungen und Entwicklungsvorhaben. In beiden Fällen sind sie zumeist Bestandteile umfassender, andere Mittel einbeziehender Beteiligungsangebote. Während Wurfsendungen zugestellt werden und auf diese Weise viele Haushalte erreichen, erlangen Aushänge (Plakate) eine ähnliche Breitenwirkung durch die gezielte Gestaltung und die Auswahl der geeigneten Stellen zum Aushängen. Während des gesamten Planungs- und Entwicklungsablaufes dienen Wurfsendungen und Aushänge als **wichtiges Informationsmittel**. Sie halten bestimmte Themen im Bewusstsein oder erinnern an Termine.

Die Wurfsendung sollte nicht mit Schlagzeilen gefüllt werden. Der Text sollte zum Lesen anregen, daher sollte Wichtiges hervor gehoben werden und möglichst an den Anfang oder Schluss gestellt werden. Weiters müssen Ort und Zeitpunkt gut ersichtlich sein. Bei der Gestaltung des Flugblattes sollte immer im Hintergrund behalten werden: „**Welche Fragen stellt sich der Leser des Flugblattes?**“ Zusätzliche Angaben sollte man leicht überfliegen können, was eine klare Gliederung in Abschnitte voraussetzt. Ein Flugblatt ist keine Abhandlung! Kürze ist oberstes Gebot, daher soll alles Überflüssige weggelassen werden. Die Angabe einer Auskunftsstelle mit Telefonnummer sollte immer erfolgen.



Aushänge (Plakate) sind nach folgenden Kriterien zu beurteilen:

- optische Wirksamkeit,
- gute Gliederung, Überschaubarkeit,
- klare Aussage,
- knapper, gut lesbarer Text in großer Schrift,
- Abstimmung von Farbe und Form auf den Inhalt,
- gute Einprägsamkeit.

Gute Plakate enthalten nur wenig Text und ziehen schon von weitem die Aufmerksamkeit auf sich. Die Gestaltung von Plakate ist sehr anspruchsvoll und sollte daher wenn möglich immer mit Hilfe eines Fachmannes vorgenommen werden.

#### **4.12 2-Weg-Kommunikations-Verfahren**

Wie die Erfahrung zeigt, reicht einseitige Information sehr oft nicht aus, um die betroffenen Bürger zufrieden zu stellen. Sie wollen über ihre Standpunkte, Interessen und Ängste kommunizieren. Effektive Kommunikation ist nicht nur ein bloßes Geben oder Nehmen von Information, sondern vielmehr ein aktiver Austausch von Ideen, Wünschen und Informationen. Ziele sind zu kommunizieren, Ängste aufzunehmen und zu diskutieren. Kommunikation, das heißt beidseitiger Informationsaustausch, vermag viel zu bewegen, wenn sie sinnvoll und professionell gestaltet wird. Im folgenden werden verschiedene Methoden vorgestellt, die diese Ansprüche erfüllen.

##### **4.12.1 Aktivierende Befragung**

Die aktivierende Befragung ist eine spezielle Form des Interviews, mit der sowohl Informationen gewonnen als auch Aktivitäten gefördert werden sollen. Diese Art der Befragung bietet die Möglichkeit, grundlegende Informationen für Planungs- und Entwicklungsprozesse zu erhalten und gleichzeitig im Gespräch eine Mitwirkung in diesem Prozess zu fördern. Die Fragenden können individuell auf die Befragten eingehen, ggf. klärende Informationen über den Stand der Planung liefern, Lösungsmöglichkeiten bei anstehenden Problemen diskutieren etc.. Besonders dort, wo zunächst aus der Perspektive der Bürger keine eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erkennen sind, können aktivierende Befragungen Anregungen geben.

Die Befragung wird anhand eines kurzen Gesprächsleitfadens, der Thema und offen formulierte Fragen enthält, durchgeführt. Das Spektrum der Fragen reicht dabei von schlichten

Problemklärungen über strategische („**Können Sie sich vorstellen, dass...**“) bis zu reflexiven Fragen („**Wenn Sie die Möglichkeit hätten...**“). Der flexiblen Gestaltung des Gesprächsverlaufs und der Berücksichtigung von Interessen und Lebenslage der Befragten kommt bei dieser Befragungsform besondere Bedeutung zu. Folgender Grundsatz ist zu beachten: Die Befragten sind keine „Datenquellen“, die abgefragt werden, sondern **Partner** im Gespräch. Da die Fragenden nicht „neutral“ sind, sondern in das Untersuchungsfeld eingreifen, eröffnen aktivierende Befragungen auf besondere Weise Manipulationsmöglichkeiten; auf Transparenz ist daher allergrößter Wert zu legen.

#### **4.12.2 Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen**

Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen sind eine Möglichkeit, Teilöffentlichkeiten über bestimmte Themen zu informieren bzw. aufzuklären. Zu erwähnen sind hier etwa Vorträge in Schulen oder vor einschlägigen Vereinen und Gruppierungen (Naturschutzvereine, Bergrettung, Feuerwehr, etc.). Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen sind aber auch dazu geeignet, über Planungs- und Entwicklungsvorhaben zu berichten oder aktuelle Fragen und Problemstellungen zu diskutieren.

Die Bürger haben die Möglichkeit, sich gezielt über spezielle Themen zu informieren und Meinungen mit Fachleuten sowie untereinander auszutauschen. Fachleute können dies nutzen, um Planungs- und Entwicklungsvorhaben zu erläutern. Sie können mit dieser Veranstaltung Aufmerksamkeit wecken und aktuelle Probleme thematisieren. Auch können die Bürger in Eigeninitiative Vorträge und Diskussionen veranstalten, um eigene Anliegen zu vermitteln und zu erörtern. Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen haben zumeist einen unverbindlichen und informierenden Charakter.

Das Interesse der Bürger an Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen ist stark davon abhängig, ob die Thematik „bürgernah“ und in verständlicher Form aufbereitet und vorgestellt wird. Wer den **Dialog** mit dem Publikum sucht, wird eine einseitige Veranstaltungsführung vermeiden und sich um eine 2-seitige Kommunikationsbeziehung bemühen, das heißt, den Bürgern wird die Möglichkeit gegeben, ihre Anliegen entsprechend darzustellen.

### **4.12.3 Bürgerversammlung**

#### **Allgemeines**

Bürgerversammlungen und Erörterungen dienen dazu, Planungen oder andere wichtige Gemeindeangelegenheiten öffentlich zu thematisieren. Sie sind in erster Linie Informationsveranstaltungen mit der Möglichkeit zur Diskussion und bieten die Gelegenheit, kommunale Anliegen öffentlich zu erörtern. Oft haben diese Informationsveranstaltungen auch das Ziel, die Meinungen und Wünsche der Bürger zu erheben und sie zur Mitwirkung an bestimmten Vorhaben zu motivieren.

Bürgerbeteiligungsveranstaltungen in Form von Bürgerversammlungen bergen eine Vielzahl von Ansatzpunkten für eine mögliche Eskalation der Situation in sich. Solche Situationen lassen sich jedoch mit entsprechenden Gegenmaßnahmen recht gut meistern.

#### ***Zeitpunkt***

Die übliche Form der öffentlichen Anhörung besteht zumeist in einer für den späten Nachmittag oder frühen Abend anberaumten, rund zweistündigen Veranstaltung. Die Bürger sind gezwungen, einen fixen Termin einzuhalten, der für viele keineswegs ideal ist, etwa für Familien mit Kleinkindern. Besonders in ländlichen Gegenden kann auch das Problem auftreten, dass nach der Veranstaltung eine Heimfahrt mit öffentlichen Verkehrsmitteln nicht mehr möglich ist. Die Versammlung sollte daher an einem Ort und zu einer Zeit abgehalten werden der bzw. die für die Bürger und nicht für die Planer am günstigsten ist. Das kann bedeuten, dass solche Veranstaltungen auch nach Dienstschluss oder am Wochenende abzuhalten sind. Der Veranstaltungsort sollte als neutral gelten, d.h., die Veranstaltung z.B. in einem Parteilokal durchzuführen, wird von vornherein viele Bürger von einer aktiven Teilnahme abhalten.

#### ***Anzahl der Teilnehmer***

Oft kann nicht abgeschätzt werden, wie viele Teilnehmer zu einer Veranstaltung kommen werden. Es ist daher auch schwer festzulegen, wie groß der Versammlungsraum sein muss und welche anderen Vorbereitungen getroffen werden müssen. Hier gilt der Grundsatz, dass man sowohl auf mehr als auch auf weniger Teilnehmer als erwartet vorbereitet sein soll.

#### **Sitzordnung**

Meist sitzen die Planer eines Projektes in einem Saal mit Theaterbestuhlung dem Publikum gegenüber, wobei möglicherweise noch durch ein Podium zusätzlicher Abstand geschaffen wird. Bedingt durch diese Sitzordnung, wird von Anfang an eine Frontsituation zwischen Planern (FTD-Experten) und Publikum aufgebaut.

### ***Informationsaufbereitung***

Die zu Beginn präsentierte allgemeine Information geht meist nicht auf individuelle Informationswünsche ein, insbesondere fachlich versierte Bürger empfinden dies möglicherweise bereits als bewusstes Zurückhalten von Daten. Wenn die Fragen solcher Personen dann in der Diskussion technisch detailliert beantwortet werden, kann umgekehrt der Großteil der Anwesenden nichts mit dem Gesagten anfangen. Es entsteht eine **subjektive Unzufriedenheit** mit dem Diskussionsfortgang, der je nach der persönlichen Situation als zu fachlich oder zu allgemein empfunden wird. Eine durch die Rahmenbedingungen verstärkte Unzufriedenheit resultiert dann in einer erhöhten Aggressivität aller Beteiligten, die durch extreme Gegner des Projekts leicht gegen die Planer selbst kanalisiert werden kann. Die Situation läuft Gefahr, durch Emotionen und nicht durch Sachargumente bestimmt zu werden. Hier ist anzumerken, dass ***Bürgerversammlungen eher kommunikativen und bestenfalls beratenden und weniger partizipativen Charakter im Sinne einer aktiven Teilhabe an Planungsprozessen haben.*** Bei offenen Konflikten sind Bürgerversammlungen und öffentliche Erörterungen aufgrund starker Frontenbildung nur wenig erfolgversprechend. Sehr wohl eignet sich diese Form der „Partizipation“ in konfliktfreien Situationen oder bei nur latent vorhandenen Konflikten.

### ***Jede Meinung ist wichtig***

Wortmeldungen erfolgen fast ausschließlich von redegewandten Bürgern, während sich bestimmte andere Bevölkerungsgruppen kaum beteiligen, da sie Angst haben, vor einer großen Anzahl von Leuten zu sprechen. Insbesondere in kleineren Gemeinden bestehen für manche Personen Hemmungen, Standpunkte zu vertreten, die im Gegensatz zu lokal mächtigen Interessenpositionen stehen. Die Planer sind aufgefordert, auch die „Stillen“, um ihre Meinung zu fragen. Dies kann während der Veranstaltung oder, wenn es angebracht erscheint, auch nach der Veranstaltung erfolgen. Darüber hinaus sollen die Teilnehmer auch die Möglichkeit haben, Stellungnahmen und Wünsche in schriftlicher Form einbringen zu dürfen. Es sind entsprechende Fragebögen oder auch nur Formblätter vorzubereiten. Die Teilnehmer können diese entweder nach Ende der Veranstaltungen direkt abgeben oder aber sie per Post an die Planer zusenden.

### **Gut geplant ist halb gewonnen!**

Bürgerversammlungen sollten sorgfältig geplant werden (siehe Arbeitsmappe). Der Inhalt, die Ziele sowie der Programmablauf der Bürgerversammlung sollten mindestens **3 Wochen** vor Abhaltung genau bekannt sein. Natürlich muss zu diesem Zeitpunkt auch schon klar sein, wann genau und wo die Veranstaltung abgehalten wird. .

Die Öffentlichkeit ist mindestens **2 Wochen** vor der Veranstaltung über den Veranstaltungsort, die Veranstaltungszeit sowie den Inhalt und Zweck der Bürgerversammlung zu unterrichten. Ein paar Tage vor der Veranstaltung sollte die Öffentlichkeit noch einmal an die Veranstaltung erinnert werden.

### **Am Tag des Beteiligungsverfahrens**

Die vortragenden Planer (Bürgerbeteiligungsdurchführende) sollten **frühzeitig** vor offiziellen Beginn der Veranstaltung am Veranstaltungsort sein, um alle notwendigen Vorbereitungen treffen zu können. Dies könnte etwa das Aufstellen von Sesseln, von Tischen, von einer Leinwand oder das Einrichten von einem Diaprojektor oder Overheadprojektor sein. Falls es die räumliche Situation erlaubt, sollten die Sessel in einem Halbkreis aufgestellt werden, oder zumindest derart, dass ein direkter Augenkontakt mit den Teilnehmern möglich ist. Dies fördert die Interaktion einerseits zwischen den Vortragenden und den Teilnehmern, andererseits zwischen den Teilnehmern selbst.

Eine Übersicht über das Thema sowie über den Programmablauf der Veranstaltung sollte für jedermann sichtbar, entweder an einer Tafel oder an einer Wand angebracht werden. Denkbar wäre auch die Verteilung von „Handouts“ (Kopien), auf denen Thema und Programmübersicht ersichtlich sind. Die Übersicht des Programmablaufs sollte die Tagesordnungspunkte und den Zeitrahmen der Veranstaltung enthalten.

Wenn die Teilnehmer eintreffen, sollten die Planer sie persönlich **per Handschlag** begrüßen und sie zu den Sitzen führen, wobei die Reihen immer von vorne beginnend aufzufüllen sind. Sind mehrere Vertreter der durchführenden Organisation anwesend, muss einer bestimmt werden, der für die Leitung der Veranstaltung verantwortlich ist. Es ist Aufgabe dieses Veranstaltungsleiters, für einen geregelten Programmablauf zu sorgen. Sind weniger als 20 Teilnehmer anwesend, sollte der Veranstaltungsleiter die Teilnehmer auffordern, sich selbst vorzustellen. Dies gibt ihm

auch die Gelegenheit, einen Sitzplan anzufertigen. In der späteren Diskussion kann dieser Sitzplan sehr hilfreich sein, da der Vorsitzende die Teilnehmer sofort namentlich ansprechen kann. Nach der allgemeinen Vorstellungsrunde ist es Aufgabe des Veranstaltungsleiters kurz den Programmablauf, den Zweck der Veranstaltung sowie den allgemeinen Planungsprozess zu erklären. Danach sind die Teilnehmer mittels ein paar kurzen Präsentationen mit dem Planungsgegenstand vertraut zu machen. Anschließend sind die Teilnehmer aufzufordern, Fragen zu stellen und Stellungnahmen abzugeben. In Abhängigkeit von der geplanten Dauer der Veranstaltung sollte eine **Pause** eingeplant werden.

Die Stellungnahmen und Wünsche der Teilnehmer sollten auf einer **Flip-Chart** oder ähnlichem niedergeschrieben werden. Dadurch haben die Teilnehmer einerseits einen besseren Überblick über die verschiedenen Stellungnahmen, andererseits zeigt ihnen diese Vorgangsweise, dass ihre Beiträge angekommen sind.

#### **Kriterien einer erfolgreichen Bürgerversammlung**

Die Bürgerversammlung hat dann ihr Ziel erreicht, wenn die **Teilnehmer** am Ende über

- den Planungsgegenstand,
- die Planungsproblematiken,
- das Ziel der jeweiligen Planung,
- über die verschiedenen Planungsalternativen,
- die Beteiligungsmöglichkeiten und
- die Entscheidungskriterien und –strukturen Bescheid wissen.

Die Bürgerversammlung hat dann ihr Ziel erreicht, wenn die **Planer** am Ende über

- die Einstellungen der Bürger zur Organisation und zum konkreten Planungsgegenstand,
- die Anliegen und Interessen der Bürger,
- die vorhandenen Konflikte,
- die Beteiligungswünsche der Bürger für die Zukunft und
- die Teilnehmer selbst Bescheid wissen.

#### **4.12.4 Tag der offenen Tür**

„Tag der offenen Tür“-Veranstaltungen sind primär Informationsveranstaltungen mit kommunikativem Charakter, die als Ausgangspunkt für weitere, intensivere Bürgerbeteiligungsprozesse angesehen werden können. Das Programm der „Tag der offenen Tür“-Veranstaltung sollte auf verschiedene Zielgruppen (Teilöffentlichkeiten) abgestimmt sein. Alle interessierten Bürger müssen die Möglichkeit haben, sich über das präsentierte Material (aufgelegte Pläne, Plakate, Präsentationen) über das Projekt zu informieren und allfällige Zusatzinformationen im Gespräch mit den Planungsexperten zu erhalten. Anregungen und Einwände der Bürger können etwa über aufliegende Antwortblätter oder durch Gesprächsnotizen des Planungsteams erfasst werden. Im Rahmen des Tags der offenen Tür könnten zudem intensivere Informationsveranstaltungen wie Sprechstunden oder Exkursionen angeboten werden. Die Reaktion auf dieses Angebot zeigt den bestehenden Bedarf an weiterführenden Beteiligungsverfahren.

Die „Tag der offenen Tür“-Veranstaltung sollte mindestens **1 Woche** vorab angekündigt werden. Artikeln in (lokalen) Zeitungen, Gemeindeblättern, Flugblättern und Aushängen sind Möglichkeiten, die Veranstaltung anzukündigen. Die Ankündigung sollte sowohl Informationen über den Inhalt der Veranstaltung als auch Hintergrundinformationen zu dem Planungsgegenstand enthalten. Potentielle Interessengruppen sollten persönlich kontaktiert und eingeladen werden. Günstige Zeiten, solche Veranstaltungen abzuhalten, sind z.B. unter der Woche von **14 Uhr bis 21 Uhr** oder am Samstag von **10 Uhr bis 15 Uhr**. Als Ort der Veranstaltung soll ein Raum gewählt werden, der für die Bevölkerung mit positiven Erlebnissen verbunden werden kann, also beispielsweise der Extraraum eines Gasthofs oder Hotels, in dem Hochzeiten und andere Feste abgehalten werden. Aber auch die Räumlichkeiten der Organisation können für eine solche Veranstaltung gewählt werden. Dies wird vor allem dann günstig sein, wenn es darum geht, den Bekanntheitsgrad bzw. das Image der Organisation zu verbessern. Während der Veranstaltung sollten die verantwortlichen Planer ein **Namensschild** tragen. An die Bereitstellung von Erfrischungsgetränken kann auch gedacht werden.

Die Ergebnisse des Tags der offenen Tür sollen durch das Planungsteam ausgewertet werden. Einerseits geht es dabei um die Reaktionen der interessierten Bürger und deren Bedeutung für die weitere Projektplanung, andererseits um eine Selbstbewertung des Planungsteams in Hinsicht auf den Ablauf der Veranstaltung.

#### 4.12.5 Aktionen

Beteiligungen haben oft den Nachteil, dass nur geredet wird. Das ist vielen zu abstrakt, langwierig und lässt konkreten Nutzen nur schwer erkennen. Als eigenes Projekt oder als Ergänzung zu diskursiven Formen der Beteiligung können daher konkrete Aktionen sinnvoll und notwendig sein. Aktionen können vielerlei Zwecken dienen:

- Mit ihnen werden Kommunikationsformen abgeboten, die auch jenen gerecht werden, die nicht gern über Pläne, Aufgaben und Ziele diskutieren, sondern vor allem handeln wollen.
- Die langen Zeitspannen zwischen Erörterungen und konkreter Umsetzung können so punktuell verkürzt werden.
- Es wird unmittelbar sichtbar, welchen Nutzen die Beteiligten haben.
- Im konkreten Handeln werden gemeinsame Erfahrungen gesammelt und die Bildung und Stärkung sozialer Netze gefördert.

Beispiele für mögliche Aktionen sind:

- Spielaktionen mit Kindern
- Bachsäuberungsaktionen
- Aufforstungsaktionen
- Uferpflegeaktionen
- Ingenieurbiologische Baukurse (z.B. Bauen von Krainerwänden)

Aktionen sind vor allem dann sehr sinnvoll, wenn sie ein Element einer Beteiligungsstrategie sind, die sich auch anderer Formen (Informationskampagne, Workshops, etc.) bedient.

#### 4.12.6 Ortsbegehung

Bei der Begehung eines bestimmten Ortes oder einer Ortsteilsituation haben die Bürger die Möglichkeit, sich direkt am „Schauplatz“ ein Bild zu machen. Ortsbegehungen können dazu dienen, die Bürger über Planungen und Entwicklungen zu informieren. Der Erfolg einer Ortsbegehung ist entscheidend davon abhängig, wie stark die Fachleute in der Gruppe dominieren. Die Teilnehmer sollten ausreichend Zeit und Gelegenheit bekommen, ihren Sachverstand einzubringen. Wenn nötig sind die Teilnehmer zu animieren, ihre Meinung zu sagen. Ihre Kenntnisse stellen eine wertvolle Planungsgrundlage dar und verdienen Beachtung. Die Zusammenarbeit der Fachleute mit den Bürgern sollte sich schon auf die Vorbereitung der



Begehung beziehen: So kann z.B. die Ausarbeitung der Begehungsrouten bereits gemeinsam (etwa im Rahmen einer „Tag der offenen Tür“ Veranstaltung) vorgenommen werden. Wichtig ist, dass die Ergebnisse der Ortsbegehung dokumentiert werden, damit sie in den Planungsprozess Eingang finden.

Um einen intensiven Austausch zu ermöglichen, sollten die Gruppen bei Ortsbegehungen nicht zu groß sein. Sind viele Teilnehmer anwesend sollten mehrere Gruppen gebildet werden (10-15 Leute pro Gruppe). Bei der Planung der Streckenführung sollte auf die unterschiedlichen Zielgruppen Rücksicht genommen werden. Werden auch ältere Leute oder Kinder erwartet, darf die Streckenführung nicht zu steil sein. Das gleiche gilt für eine Teilnahme von Journalisten (TV-Team), da davon ausgegangen werden kann, dass sie die ganze Kameraausrüstung mitschleppen. Bei der Teilnahme von Journalisten muss zudem aus fototechnischen Gründen generell darauf geachtet werden, dass wichtige Besichtigungspunkte nicht bereits im Schatten liegen, wenn sie erreicht werden. An den Besichtigungspunkten sollten zum besseren Verständnis Schautafeln oder Poster aufgestellt werden. Auch an die Verpflegung sollte gedacht werden. Möglich ist etwa das Einrichten einer Labstation an einem Besichtigungspunkt.

#### **4.12.7 Exkursionen**

Exkursionen bieten Bürgern und Fachleuten die Möglichkeit, sich über andernorts durchgeführte Projekte und die dort gewonnenen Erfahrungen vor Ort zu informieren.

In vielen Planungsprozessen ist festzustellen, dass das Spektrum der als möglich angesehenen Lösungen häufig sehr begrenzt ist und viele Überlegungen um bekannte und gewohnte Muster kreisen. Neue Ideen haben es dabei schwer. Sie gelten als unpassend und unrealistisch. Exkursionen an Orte, wo entsprechende Erfahrungen bereits gesammelt wurden, können sich hier sehr vorteilhaft auswirken. Neue Ideen und Handlungsmöglichkeiten werden anschaulich vermittelt, der Erfahrungsaustausch wird gefördert. Exkursionen können so wichtige Impulse geben, wenn in Planungsprozessen neue Ideen propagiert werden sollen. Sie zeigen, wie erfolgreich bzw. weniger erfolgreich andernorts mit solchen Ideen experimentiert wurde und ermöglichen Lern- und Übertragungsprozesse.

#### **4.12.8 Sprechstunden/Fragestunden**

Mit Sprechstunden soll den Bürgern bzw. den speziell Interessierten die Möglichkeit gegeben werden, Fragen zum konkreten Planungsgegenstand oder zu allgemeinen Problemstellungen zu stellen sowie Anregungen und Vorschläge zu unterbreiten. Ziel ist ein Mehr an **Austausch** und erhöhte **Transparenz** von Entscheidungen.

Sprechstunden können vor, während oder nach wichtigen Planungen stattfinden. Sie können als eine Ergänzung zu sonstigen Beteiligungsangeboten eingesetzt werden. Sie können einerseits die Kommunikation zwischen den Verantwortlichen und den Betroffenen erhöhen, andererseits können institutionalisierte Sprechstunden dazu beitragen, dass die Planungsverantwortlichen ihre Entscheidungen transparenter gestalten.

Die Termine der Sprechstunden werden öffentlich über die Lokalpresse bzw. per Aushang angekündigt. Die Sprechstunden können entweder in den Räumlichkeiten des Planers oder in öffentlich zugänglichen Räumlichkeiten im Projektgebiet (Gemeindeamt, Gasthaus) stattfinden. Die Sprechstunden sollten zeitlich so angesetzt werden, dass möglichst viele Bevölkerungsteile die Chance haben, in die Sprechstunde zu gehen.

Die Bedeutung von Fragestunden hängt weitgehend davon ab, ob die Verantwortlichen die Fragen der Bürger (Betroffenen) ernst nehmen, sie aufgreifen und sich im weiteren Planungsprozess damit auseinandersetzen.

#### **4.13 Kooperative Bürgerbeteiligungsverfahren**

Großangelegte Informationsveranstaltungen wie Bürgerversammlungen aber auch Kommunikationsveranstaltungen wie „Tag der offenen Tür“ Veranstaltungen stellen in der Regel keine geeignete Plattform für eine wirkliche Kooperation zwischen Planer und Betroffenen dar. Soll **wirkliche Beteiligung** möglich sein, sind andere Formen der Zusammenarbeit zu wählen. Bei diesen Formen handelt sich meist um Gruppen-Methoden, die den Nachteil haben, dass nur eine eingeschränkte Personenzahl teilnehmen kann. Der Vorteil liegt natürlich in der engen Zusammenarbeit der Teilnehmer mit den Planern. Sie bieten genügend Raum für eine intensive Diskussion und sind eine gute Plattform für Verhandlungen und Konfliktregelungen.

Es gibt eine große Anzahl von Methoden und Techniken, die den Ansprüchen kooperativer Bürgerbeteiligungsverfahren gerecht werden. Die Methoden reichen von kurzen, ein- bis zweistündigen Gesprächen über Arbeitskreise und Workshops bis hin zu Bürgerforen. Die Gruppen können auf verschiedenstem Wege gebildet werden. Entweder bestimmen die Planer, wer in eine Gruppe aufgenommen wird, oder die Planer fordern die Bürger auf, selbstständig eine Gruppe zusammenzustellen. Gruppen können aber auch aus Eigeninitiative der Bürger entstehen.

#### 4.13.1 Arbeitskreis

Die Übergänge von Arbeitskreisen zu anderen Beteiligungsformen sind in der Praxis fließend. Nach der hier verwendeten Systematik besteht ein Arbeitskreis aus mehreren Personen, die gemeinsam an bestimmten Themen und Fragestellungen arbeiten. Sie können als **Qualifizierungsinstrument** auf Seiten der Bürger verstanden werden. Das heißt, es geht vorrangig um die Förderung der Problemwahrnehmung und Interessenartikulation der Bürger selbst, ohne dass der verantwortliche Planer notwendigerweise aktiv im Prozess involviert ist. Darin unterscheiden sie sich etwa von Workshops, die der kooperativen Zusammenarbeit mit den Planern und der Entscheidungsfindung dienen.

In Arbeitskreisen können sich die Bürger intensiv mit Themen auseinandersetzen; in der Diskussion können sie mit anderen Erfahrungen und Standpunkte austauschen. Sie können gemeinsam zu Themen und Planungen Stellung nehmen und konkrete, alternative Lösungsvorschläge erarbeiten. Dabei ist es wichtig, dass die Ergebnisse des Arbeitskreises rechtzeitig in die laufenden (Planungs-)Aktivitäten rückvermittelt werden. Erst dadurch besteht die Möglichkeit, die Ergebnisse der Gruppenarbeit in Planungen einzubringen und

Entscheidungsprozesse zu beeinflussen.

Arbeitskreise können zu verschiedenen Zwecken installiert werden. Sie können etwa damit betraut werden Begründungsvorschläge von Verbauungsmaßnahmen oder Nutzungsmöglichkeiten von Retentionsbecken zu erarbeiten. In solchen Fällen könnte der Arbeitskreis aus verschiedenen Anrainern bestehen, die innerhalb einer relativ kurzen Zeit verschiedene Lösungsvorschläge erarbeiten.

#### **4.13.2 Batelle-Modell**

Das Batelle-Modell, das ursprünglich für Planungsprozesse im Zusammenhang mit der Einführung neuer Technologien entwickelt wurde, wird bei konkreten Planungsverfahren eingesetzt. Das Modell geht davon aus, dass auch Entscheidungsträger und Planer oft überfordert sind, kompetente Entscheidungen zu treffen. Es zielt daher darauf ab, ihnen kompetente Entscheidungshilfen zu liefern und setzt somit noch vor der Phase der politischen Meinungsbildung ein. Es umfasst **vier** Phasen. Die beiden ersten dienen der **Information** von politischen Entscheidungsträgern, Planern und Bürgern. Die Planungsverantwortlichen und Entscheidungsträger werden von beigezogenen Experten (Wissenschaftlern) fachlich unterstützt und mit Detailinformationen über den Planungsgegenstand versorgt. Die Öffentlichkeit wird hingegen über Ausstellungen zum Planungsgegenstand informiert. Die anschließende dritte Phase liefert empirisches Material zu Einstellung und Konflikten durch eine **repräsentative Befragung** der Betroffenen zu ihren Einstellungen und Erwartungen. In der vierten Phase erfolgt mit Hilfe von **Planspielen** die konkrete Auseinandersetzung mit dem geplanten Projekt im Sinne einer Grundsatzentscheidung einerseits und Konkretisierungen andererseits. Die Planspiele werden in einer Planspielgruppe mit bis zu 60 Teilnehmern in sechs zwei- bis dreistündigen Sitzungen durchgeführt.

#### **4.13.3 Mediation (Konfliktlösungsverfahren)**

Unter Mediation versteht man eine soziale Technik, mit deren Hilfe Konflikte zwischen zwei oder mehreren Parteien unter Hinzuziehung eines **neutralen Dritten** zur Sprache gebracht, geklärt und nach Möglichkeit beigelegt werden sollen. Mediation ist in diesem Sinne ein Verfahren der Konfliktlösung mit partizipatorischen Elementen.

Mediation kann durch folgende drei Bestimmungsstücke definiert werden: *Partizipation*,

*Kooperation* und *Mittlung*. **Partizipation** bedeutet Hinzuziehung von bislang nicht berücksichtigten Akteuren. Oder alte Akteure erhalten über das vorhandene Maß hinaus Gelegenheit, ihre Standpunkte und Interessen in die Entscheidungsvorbereitung und in die Entscheidungsfindung einzubringen. **Kooperation** bezieht sich auf die Vorgangsweise bei der Entscheidungsfindung. Die Beteiligten versuchen durch Aufgeben der Gegner-Feind-Beziehung durch Kooperation einen Konsens zu erarbeiten. Durch **Mittlung** zwischen den Akteuren soll diese kooperative Arbeitsform entwickelt und letztlich sicher gestellt werden. Hierbei ist es die Aufgabe des Mediators, den Parteien bei der gemeinsamen Bewältigung des Konflikts zu helfen. Durch die Gestaltung der äußeren Verfahrensbedingungen sowie durch Hilfen im Kommunikationsprozess soll eine Situation geschaffen werden, in der die sachliche Diskussion der Parteienpositionen begünstigt wird.<sup>20</sup>

Man unterscheidet zwei Grundtypen von Mediatoren. Konfliktmittler, die in einem Konfliktfall selbst an einer Konfliktlösung interessiert sind, bezeichnet man üblicherweise als **aktive Mediatoren** (näheres siehe Kapitel „Der Planer als Konfliktmittler“). Sie sind in der Regel für das Resultat der Verhandlung mitverantwortlich. Durch die von ihnen vorgegebenen inhaltlichen Rahmenbedingungen sollen unerwünschte Ergebnisse von vornherein ausgeschlossen werden. Diese Form der Mediation ist dort angebracht, wo ökologische oder rechtliche Rahmenbedingungen oder Interessen sozialer Minderheiten, die sich nicht artikulieren können, sichergestellt werden sollen. Dem Mediator kann zusätzlich auch das Recht eingeräumt werden, Lösungsvorschläge einzubringen.<sup>21</sup> Konfliktmittler, die selbst kein Interesse an einem bestimmten Ausgang einer Konfliktsituation haben, werden als **passive Mediatoren** bezeichnet. Ihre Funktion besteht darin, ein kooperatives Umfeld zu schaffen, das eine nachhaltige Konfliktbewältigung zulässt. Bei den Verhandlungen geht es darum, eine Lösung zu finden, die das bisherige Null-Summenspiel der Kontrahenten in eine win-win-Situation umwandelt.<sup>22</sup> Es gilt, festgefahrene Standpunkte und Ansichten aufzubrechen. Der Mittler hat die Aufgabe, ein kooperatives Umfeld zu schaffen, das eine nachhaltige Konfliktbewältigung zulässt. Der passive Verfahrensmittler übernimmt eine reine Mittlerfunktion ohne inhaltliche Verantwortung für das Aushandlungsergebnis.

---

<sup>20</sup> Wiedemann (1995a), S. 1

<sup>21</sup> Eine ausführliche Einführung in verschiedene Formen der Mediation bieten u.a. Hoffmann-Riem (1989), S. 27 sowie Holznagel (1990), S. 112ff

<sup>22</sup> Wiedemann (1995b, S. 1)

#### 4.13.4 Fishbowl

Das Fishbowl-Verfahren zielt auf die **qualifizierte Mitwirkung** vieler Bürger ab. Alle von einem Planungsprozess betroffenen und daran interessierten Bürger können sich informieren und beteiligen. Der Planungsträger muss dabei bereit sein, einen Kompromiss zu suchen und die verschiedenen Interessen gleichberechtigt zu berücksichtigen. Das Fishbowl-Verfahren setzt bereits im Vorfeld einer Planungsentscheidung ein. Es gewährleistet die Information aller Interessierten und Betroffenen auf hohem Niveau und bietet darüber hinaus gleichzeitig konkrete Beteiligungschancen. Dabei kommen unterschiedliche Methoden der Information und der Kommunikation zur Anwendung.

Als erster Schritt wird die Öffentlichkeit durch **Informationsschriften** und **Informationsveranstaltungen** über das Vorhaben informiert. Auf diesen Veranstaltungen können sich Interessierte für **Arbeitsgruppen** melden, die verschiedene Aspekte und Varianten des Planungsgegenstandes in mehreren Sitzungen behandeln. Ein nachträglicher Zugang zu diesen geschlossenen Arbeitsgruppen ist nicht möglich. Zusätzlich werden **Bürgerkomitees** eingerichtet, in denen Interessengruppen (Bürgerinitiativen, Umweltgruppen) alternative Planungen entwerfen und diese ebenfalls den Arbeitsgruppen vorlegen. Das Verfahren schließt mit einer Abstimmung in den Arbeitsgruppen über die weitere Vorgehensweise bzw. über die vorgelegten Planungsvarianten. Die Information der Öffentlichkeit erfolgt kontinuierlich durch Informationsbroschüren sowie über weitere Informationsveranstaltungen.

Das Ergebnis der Arbeitsgruppen ist ein als Empfehlung formuliertes Gutachten über den Planungsgegenstand bzw. den vorgelegten Planungsvarianten. Die Umsetzung ist Sache der Planungsverantwortlichen.

#### 4.13.5 Planungsworkshop

In Planungsworkshops erarbeiten „Laienbürgern“ gemeinsam mit den Experten für ein gegenständliches Problem geeignete Lösungen und Maßnahmen. Im Rahmen eines Workshops können die vielfältigen Interessen und Handlungsmöglichkeiten in einem Planungsvorhaben besonders deutlich werden. Workshops dienen der Ideenfindung ebenso wie der Transparenz von Prozessen. Allerdings kann nur eine **begrenzte Anzahl von Teilnehmern** beteiligt werden, was ihre Wirkung auf Interessenvertreter, Schlüsselpersonen (Bürgervertraute) und Medien verlagert. Wie bei anderen Kooperationsformen wird der Sinn von Workshops auch darin gesehen, dass

sich Beteiligte, die ansonst nicht oder nur wenig kommunizieren, persönlich kennenlernen.

Bei Workshops ist es wichtig, dass die Teilnehmer in einem konstruktiven Workshopklima auf die Frage, wie ein Problem gelöst werden kann, mehr Zeit verwenden als für die Begründung, warum etwas nicht geht. Es kann hilfreich sein, wenn die Steuerung des Verfahrens ein **externer Moderator** übernimmt, der methodisch dafür sorgt, dass die Teilnehmenden stets motiviert an die einzelnen Arbeitseinheiten gehen. Zu Beginn eines Workshops steht immer eine Ist-Analyse, dann erfolgt eine Einigung auf grobe Ziele. Anschließend werden Wünsche und Anregungen diskutiert und Lösungsalternativen erarbeitet. Zum Abschluss wird ein Aktions- und Maßnahmenplan festgelegt. Ein Workshop dauert mindestens einen ganzen Tag. In der Regel sind aber meist zwei Tage notwendig. Die Workshopgruppe sollte **15 Personen** nicht übersteigen, da ansonsten ruhige Teilnehmer eher in den Hintergrund gedrängt werden bzw. ein konstruktives Arbeiten in der Gruppe nicht mehr möglich ist.

#### Beispiele für die Anwendung von Workshops

- Entwicklung von Lösungsalternativen
- Abgrenzung eines Planungsvorhabens
- Bestimmung des Planungsgegenstandes
- Entwicklung eines Bürgerbeteiligungsplanes
- Evaluation eines Planentwurfes und seiner Auswirkungen

Bei der Planung eines Workshops ist es zunächst wichtig, die Arbeitsziele zu definieren. Dann muss abgeschätzt werden, welche Informationen die Teilnehmer benötigen, damit diese Ziele erreicht werden können. Alle wesentlichen Informationen sollten bereits vor dem Workshop an die Teilnehmer verteilt werden, damit sie genügend Zeit haben, sich mit der Aufgabenstellung vertraut zu machen. Wichtig ist, dass alle Informationen in einer leicht verständlichen Form präsentiert werden. Den Teilnehmern sind klare Anweisungen hinsichtlich der Aufgabenstellung zu geben. Am Ende eines Workshops soll gemeinsam erörtert werden, was erreicht wurde und was nicht.

#### 4.13.6 Runder Tisch

Der Runde Tisch sieht eine gemeinsame Beratung aller vor, die von einer Planung oder einem Konflikt betroffen sind bzw. mit Kompetenz zur Lösung ausgestattet sind. Ziel ist es, einen

Dialog über Sachprobleme zu führen und konsensorientiert nach Lösungen zu suchen. Ein Runder Tisch ist ein **systematisch gegliederter Prozess**, der bei Bedarf durch einen neutralen Moderator begleitet wird. Falls notwendig können externe Experten (Wissenschaftler) hinzugezogen werden. Jede am Runden Tisch vertretene Interessengruppe sollte durch die gleiche Anzahl von Personen mit Stimmrecht vertreten sein. Die Arbeitskreise des Runden Tisches kommen entweder regelmäßig oder bei Bedarf, in unregelmäßigen Abständen, zusammen. Ein Arbeitskreis kann aus bis zu **20 Personen** bestehen, die gezielt ausgewählt werden. Es empfiehlt sich, dass der Veranstaltungsleiter im Vorfeld die Teilnehmer jeweils zu einem bilateralen Vorgespräch trifft, um sie über den Planungsgegenstand zu informieren, die Interessen der einzelnen Gruppen kennenzulernen und etwaige latente Konflikte zu identifizieren.

Runde Tische eignen sich dafür, den Interessen von Bürgern mehr Geltung zu verschaffen. Sie dienen dazu, eine Planungsaufgabe umfassend zu beraten und bei konfliktreichen Planungen und Entscheidungen konstruktive Problemlösungen zu fördern. Runde Tische unterscheiden sich hinsichtlich der Zusammensetzung des Arbeitskreises, der zu bearbeitenden Themen, der räumlichen Bezugsebene, der Möglichkeiten der Einflussnahme auf Entscheidungen (Empfehlungen abgeben, Entscheidungen vorbereiten usw.) und des zeitlichen Rahmens (für begrenzte Zeit oder als dauerhafte Einrichtung). Die Ergebnisse des Runden Tisches werden, nachdem die einzelnen Sitzungen schriftlich zusammengefasst, bewertet und dokumentiert worden sind, den Entscheidungsträgern übermittelt.

#### **4.13.7 Bürgerforum**

Bei Bürgerforen handelt es sich um langfristig installierte Institutionen, die die Vertretung bürgerschaftlicher Interessen in kommunalen und regionalen Planungsprozessen ermöglichen sollen. Sie dienen dem **Informations- und Meinungs austausch** zwischen engagierten Einzelbürgern, Fachleuten, Vertretern freier Verbände sowie Angehörigen aus Administration und Regierung.<sup>23</sup> Bei gegensätzlichen Interessen eröffnen sie zudem Raum für die Konfliktbewältigung bzw. für kooperative Problemlösungen.

Das Bürgerforum ist eine Plattform, die die **geregelt**e Einbringung von Individual- und Gruppeninteressen in den Planungsprozess ermöglichen soll. Der Wert des Modells besteht

---

<sup>23</sup> vgl. Rucht (1982), S. 195



darin, dass hier eine Gesprächsplattform geschaffen wird, in deren Rahmen die geordnete Diskussion von Interessen erfolgen kann. Für die sinnvolle Entscheidungsvorbereitung ist es wesentlich, dass im Forum kompetente Vertreter der wichtigsten Gruppe mitwirken und dadurch alle entscheidungsrelevanten Argumente auf den Tisch kommen.

Durch die Langfristigkeit werden jedoch all jene Institutionen begünstigt, die auf langfristigen Bestand hin ausgelegt sind, also Regierung und Verwaltung, mächtige Verbände sowie Initiativen mit Verbandscharakter.<sup>24</sup> Um ein faires Verfahren zu bewirken, ist die gezielte Einbindung von nicht organisierten Interessen bzw. benachteiligten Bürgern in die Foren notwendig.

#### **4.13.8 Beirat und Ausschuss**

Beiräte und Ausschüsse sind Gremien, die durch ihre inhaltlichen Beiträge und ihren Sachverstand die Verwaltung bei ihrer Arbeit unterstützen und ihnen beratend zur Seite stehen. Kennzeichnend ist, dass die Mitwirkung in diesen Gremien an organisierte Interessenstandpunkte zumeist in Form von Verbänden (z.B. Vertreter von Umweltverbänden, Wirtschaft oder Bürgerinitiativen) gebunden ist. Durch die Bindung der Repräsentanz an Verbände ist sowohl das Problem der Sachkompetenz der Entscheidungsbeteiligten als auch das der Motivation zur langfristigen Teilnahme gelöst. Der Nachteil der Bindung der Beteiligung an starke Verbände ist, dass das Spektrum der vertretenen Interessen nicht beliebig erweiterbar ist. Insbesondere neue, durch geänderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen entstandene Interessen sind hier nur schwer integrierbar. Eine Einbeziehung weiterer Interessengruppen bedeutet oft Machtverlust für die bereits in das System integrierten Verbände, weshalb hier mit Widerstand zu rechnen ist. Die Vertretung der Gruppeninteressen erfolgt zudem nicht durch die Mitglieder, sondern durch Funktionäre, deren Eigeninteressen ebenfalls den Entscheidungsvorgang beeinflussen. Die Auswahl der in einem Beirat vertretenen Interessen stellt das Hauptproblem dar, da hier Willkür nicht ganz auszuschließen ist. Ob die Zusammensetzung des Beirats sowohl quantitativ als auch qualitativ tatsächlich die Interessen in den betroffenen Bevölkerungsgruppen repräsentiert, kann mit absoluter Gewissheit erst ex post festgestellt werden.

---

<sup>24</sup> ebenda

## 5 Der Planer als Bürgerbeteiligungsdurchführender

Damit eine geregelte Bürgerbeteiligungsdurchführung gewährleistet ist, müssen die verantwortlichen Planer bestimmte Maßnahmen setzen und gewisse Regeln beachten bzw. für deren Einhaltung sorgen. Die in diesem Kapitel angeführten Maßnahmen und Regeln gelten sowohl für die Durchführung von kooperativen Bürgerbeteiligungsveranstaltungen als auch für solche Bürgerbeteiligungsveranstaltung, die der interaktiven Information und Kommunikation dienen. .

### 5.1 Ankündigung der Veranstaltung

Die Öffentlichkeit muss ausreichend lang vor Veranstaltungstermin über die Veranstaltung bzw. über die Teilnahmemöglichkeiten informiert werden. Flugblätter, Artikel in regionalen und lokalen Zeitungen, Ankündigungen via Radio, Aushänge und persönliche Information von Schlüsselpersonen (Multiplikatoren) sind effektive Möglichkeiten, die breite Öffentlichkeit zu informieren. Handelt es sich um kooperative Bürgerbeteiligungsveranstaltungen sollte jeder Teilnehmer spätestens zwei Wochen vor der Veranstaltung über den Inhalt informiert werden, so dass sie genügend Zeit haben, sich vorzubereiten. Besonders wichtig ist es, dass die Ankündigung motivierend, informativ und leicht verständlich gestaltet ist. Technische Ausdrücke sollten möglichst vermieden werden. Nicht nur die Form der Ankündigung ist wichtig, sondern auch das Medium, mit dem die Ankündigung transportiert wird. Die Ankündigung sollte mit möglichst verschiedenen Medien verbreitet werden. Wie wichtig diese Regeln sind, sollen folgende Praxisbeispiele zeigen:

#### Beispiele aus der Praxis:

Beispiel 1: Anlässlich „50 Jahre Integralmelioration Zillertal“ wurden von der zuständigen GBL „Begehungen“ geplant. Insgesamt hatte man 4000 Haushalte per Postwurfsendung zur Teilnahme an diesen Exkursionen eingeladen. Teilgenommen haben an diesen von der GBL angebotenen Begehungen letztendlich nur ca. 50 Personen. Diese für die Durchführenden enttäuschend geringe Teilnehmerzahl kann im Wesentlichen auf die einerseits zu technisch und andererseits zu ungenau formulierte Einladung zurückgeführt werden.

Beispiel 2: In der Ortsgemeinde Saalfelden wurde während der Auflage des GZP-Entwurfs eine Bürgerinformationsveranstaltung abgehalten. Die Einladung dazu erfolgte einerseits mittels eines formlosen A4-Aushanges, der an der Gemeindetüre angebracht war, und mittels eines kleinen Artikel im Gemeindeblatt. Auch zu dieser Veranstaltung kamen weit

weniger als erwartet. Eine diesbezügliche Untersuchung zeigt, dass einerseits der Aushang von den Betroffenen praktisch nicht wahrgenommen wurde und andererseits das Gemeindeblatt aus parteipolitischen Gründen nicht von allen in der Bevölkerung gelesen wird. Nachdem der Bürgermeister der Gemeinde der Sozialdemokratischen Partei angehört, wird das Gemeindeblatt als „rotes“ Blatt angesehen und teilweise von Mitgliedern anderer politischer Fraktion nicht gelesen.

Im Vorfeld einer Veranstaltung ist es zudem wichtig, dass sich die Planer überlegen, welche möglichen Fragen an sie herangetragen werden könnten. Auch sollten sie sich bereits im Vorfeld über akute und potentielle Konflikte informieren, so dass sie sich entsprechend darauf einstellen können (siehe auch Kapitel 10).

## 5.2 Eröffnung einer Veranstaltung

Die Planer müssen ausreichend früh am Veranstaltungsort sein. Nicht nur um nötige Vorbereitungen zu treffen, sondern um sich auf die Veranstaltung einzustimmen und den Veranstaltungsablauf Punkt für Punkt „geistig“ durchzugehen.<sup>25</sup> Eine frühe Anwesenheit ist aber auch deswegen wichtig, damit jeder Teilnehmer persönlich mit **Handschlag** begrüßt werden kann. Durch ein **freundliches Auftreten** zeigt der Veranstaltungsleiter, dass die Teilnehmer anerkannt und willkommen sind. Die Veranstaltung sollte zum angekündigten Zeitpunkt beginnen. Sind nur wenige Teilnehmer anwesend, kann der Veranstaltungsdurchführende die Anwesenden fragen, ob ihres Wissens nach noch jemand kommt bzw. ob sie einverstanden sind, ein paar Minuten mit dem Beginn der Veranstaltung zuzuwarten.

Die **offizielle Begrüßung** der Teilnehmer kann entweder durch den lokal verantwortlichen oder den ranghöchsten Repräsentanten der durchführenden Organisation erfolgen. Wichtig ist, dass sich dieser Repräsentant, sofern er nicht gleichzeitig der Veranstaltungsleiter (Moderator) ist, nicht als solcher agiert, da es ansonst zu Missverständnissen kommen kann.

Den Erwartungshaltungen der Teilnehmer und der Organisatoren bezüglich der Veranstaltung sollte besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dies kann durch effektive Kommunikation erreicht werden. Das gemeinsame Durchgehen des Veranstaltungsablaufes, der Ziele und der

---

<sup>25</sup> Führt man die Bürgerbeteiligungsveranstaltung entsprechend dem von Gerhard Berger im Rahmen der im Juli 2001 in Gmunden stattgefundenen Kommunikationsseminars vorgestellten Bürgerbeteiligungsmodell (siehe Arbeitsmappe) durch, ist es wichtig, sich die einzelnen Abschnitte, Szenen, Wendepunkte und den Klimax in Erinnerung zu rufen.

Regeln der Veranstaltung trägt dazu bei, die gegenseitigen Erwartungen kennenzulernen. Nicht nur dann, wenn eine offene Kontroverse zu erwarten ist, sind den Teilnehmern die **Kommunikations- bzw. Gesprächsregeln** (siehe Arbeitsmappe) zu erklären. Während des ganzen Prozesses hindurch hat der Veranstaltungsleiter (Moderator) dafür zu sorgen, dass diese Regeln auch eingehalten werden. Seine weitere Aufgabe besteht natürlich auch darin, darauf zu achten, dass die für die Veranstaltung aufgestellten Ziele erreicht werden. Es kann durchaus vorkommen, dass das Programm der Veranstaltung abgeändert werden muss, um ein gewünschtes Ziel zu erreichen. Eine Änderung des Programmablaufes sollte aber immer nur mit Zustimmung der Teilnehmer erfolgen.

### 5.3 Transparenz des Beteiligungsprozesses

Die Beantwortung der Frage, wer wann in welchem Ausmaß einzubeziehen sei, ist von zentraler Bedeutung für die Gestaltung partizipativer Prozesse. Hierin liegt ein erhebliches Manipulationspotential. Durch Verfahrenstransparenz kann aber möglichem Missbrauch entgegengewirkt werden.

Die Transparenz ist jedoch auch in anderer Hinsicht wichtig, nämlich dass bereits von vornherein die **Rolle**, die jeder Akteur im Partizipationsprozess innehat, so klar als möglich abgesteckt wird. Es geht vor allem um die Kompetenzen, Entscheidungsbefugnisse und Interessen, die von den einzelnen Beteiligten eingebracht werden. Sie werden sich nicht immer von Anfang an benennen lassen, müssen aber allen Beteiligten dennoch möglichst frühzeitig sichtbar gemacht werden. Im übrigen steckt hier auch, zumindest bei der Frage, welche Interessen und spezifischen fachlichen Perspektiven man in den Prozess einbringt, ein Moment der Selbstaufklärung. Gerade für die Fachleute ist es oft wichtig, ihre Rollen angesichts der verschiedenen Perspektiven auf den gleichen Gegenstand zu relativieren und sich so ihrer Grenzen bewusst zu werden.<sup>26</sup>

### 5.4 Schaffung einer angenehmen Atmosphäre

Der Erfolg von Bürgerbeteiligungsveranstaltungen hängt wesentlich von dessen Gestaltung und der Art der Durchführung ab. Solange die Teilnehmer den Veranstaltungsleiter als kompetent,

---

<sup>26</sup> vgl. Selle (1996), S. 164

vertrauenswürdig und ehrlich einstufen, wird die Veranstaltung höchstwahrscheinlich ohne größere Probleme abgehalten werden können.

Die Schaffung einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre gehört zu den **wichtigsten Aufgaben** des Leiters eines Bürgerbeteiligungsprozesses. Letztendlich sollen sich die Teilnehmer mit der Veranstaltung derart identifizieren, dass sie sie als ihre eigene anerkennen. Die Einstellung der Teilnehmer wird bereits davon beeinflusst, wie die Veranstalter (Planer) angezogen sind, wie sie sprechen oder welche Informationen sie präsentieren. Wenn die Veranstaltung nicht entsprechend effektiv geführt wird, ist damit zu rechnen, dass die Teilnehmer den ganzen Prozess als unnötige Zeitverschwendung ansehen. Ein Veranstaltungsleiter, der nicht ernsthaft auf die Interessen und Anmerkungen der Teilnehmer eingeht, verursacht zudem zusätzlich Verärgerung und Feindseligkeit unter den Teilnehmern. Speziell für kooperative Beteiligungsverfahren gilt, dass das Arbeitsklima möglichst offen und frei von äußeren Zwängen sein soll.

## **5.5 Motivieren der Teilnehmer**

Die Eröffnungspräsentation sollte in einer solchen Sprache durchgeführt werden, die dem jeweiligen Teilnehmerkreis verständlich ist. Die Präsentation sollte nur kurz sein und nicht länger als eine halbe Stunde dauern. Pro Veranstaltung sollten nicht mehr als zwei bis drei verschiedene Themen angesprochen werden, da die Teilnehmer ansonsten die Übersicht und damit das Interesse an einer aktiven Teilnahme verlieren. Die Idee der „Initial-Präsentation“ ist es, nicht nur einen Überblick über den Planungsgegenstand zu geben, sondern auch, die Teilnehmer zu einer aktiven Teilnahme am Diskussionsprozess zu motivieren

Nach einer kurzen Einführung kann der Veranstaltungsleiter den Prozess weiterführen, indem er die Teilnehmer um ihre Meinungen fragt. Dies trägt dazu bei, dass Spannungen abgebaut werden, die Atmosphäre aufgelockert wird und die wichtigsten Anliegen der Teilnehmer sichtbar werden. Der Veranstaltungsleiter sollte in Abhängigkeit von den Erwartungen der Teilnehmer und den Diskussionsfortschritt versuchen, in einer möglichst entspannten Art und Weise zu agieren. Falls bekannt sollten die Teilnehmer mit ihrem Namen angesprochen werden. Mit Hilfe von bestimmten Fragen, kann der Prozess in die gewünschte Richtung gesteuert werden.(siehe Arbeitsmappe).

Zu Beginn des Prozesses ist es nicht notwendig darauf zu achten, dass die Teilnehmer sich ausschließlich zum Planungsgegenstand äußern. Im Gegenteil, oft ist es notwendig, die Teilnehmer zu „**aktivieren**“ in dem man zulässt, dass sie über das sprechen, was sie bewegt. Sind die wichtigsten Punkte einmal angesprochen worden, sollte der Leiter jene Themen noch im einzelnen abhandeln, die für den Planungsgegenstand wichtig sind.

Der Vortragende sollte in einer klaren und leicht verständlichen Sprache sprechen und Fachjargon soweit als möglich vermeiden. Kann auf Fachausdrücke nicht verzichtet werden, muss man sich vergewissern, ob die dahinterliegende Bedeutung von allen Teilnehmern verstanden wurde. Gegebenenfalls sind die Teilnehmer direkt darauf anzusprechen.

## **5.6 Expertensprache versus Laienverständnis**

Eines der wichtigsten Unterfangen jedes Bürgerbeteiligungsverfahrens ist die Aufklärung der betroffenen Teilöffentlichkeit über den Plangegegenstand, so dass sich entweder ihr Wissen oder/und ihre Akzeptanz in Bezug auf den Planungsgegenstand erhöht. Es ist zu beachten, dass man es in der Regel mit vielen **Teilöffentlichkeiten** zu tun hat, bei denen man unterschiedliches Problembewusstsein voraussetzen muss. Die verantwortlichen Planer sind daher aufgefordert, eine für die jeweilige Teilöffentlichkeit verständliche Sprache zu verwenden, so dass die betroffenen Akteure leicht und angemessen reagieren können. Zudem müssen die eingesetzten Methoden und Techniken der Information und Kommunikation auf die jeweilige Teilöffentlichkeit abgestimmt sein. So wird eine Präsentation über Naturgefahren vor Schülern anders aufgebaut sein als eine Präsentation vor Gemeindefunktionären.

## **5.7 Diskussionsleitung**

Die von den Teilnehmern vorgebrachten Standpunkte sind oft nicht immer für alle verständlich. Es ist die Aufgabe des Veranstaltungsleiters dies zu erkennen und das Gesagte noch einmal in anderen Worten zu wiederholen, einerseits um etwaige Auffassungsunterschiede erkennbar zu machen, andererseits um sicherzustellen, dass das Gesagte von allen verstanden wurde. Es ist die Aufgabe des Veranstaltungsleiters, die Diskussion zu lenken, indem er die Teilnehmer direkt anspricht, und sie zum Beispiel um ihre konkrete Meinung zu einem bestimmten Statement fragt.

Es gibt eine Reihe von **hilfreichen Fragen**, um eine Diskussion in die gewünschte Richtung zu lenken.

#### Beispiele für Motivationsfragen

- „Meinen Sie damit, dass.....?“ (Wiederholung eines Statements)
- „Habe ich Sie richtig verstanden?“ (Wiederholung eines Statements)
- „Sind sie alle dieser Meinung?“ (Aktivierung zur Diskussion)
- „Gibt es noch andere Meinungen zu dieser Angelegenheit?“ (Aktivierung zur Diskussion)
- „Wie stehen Sie, Herr/Frau XY als besonders Betroffener zu dieser Sache?“ (Aktivierung zur Diskussion)
- „Können Sie uns dazu ein Beispiel anführen, Herr/Frau XY?“ (Konkretisieren von Stellungnahmen)

Der Veranstaltungsleiter muss besonders darauf achten, das er mit den Teilnehmern möglichst nie in ein **Streitgespräch** verwickelt wird. Noch sollte er die Meinungen der Teilnehmer kritisieren. Das heißt, es muss versucht werden, alle Situationen zu vermeiden, die dazu führen könnten einen, Streit loszubrechen. Der Veranstaltungsleiter sollte zudem die Teilnehmer nicht unnötig provozieren oder sie vor anderen lächerlich machen. Alle Meinungen müssen mit dem nötigen Respekt behandelt werden.

### 5.8 Festlegung klarer Spielregeln

Die Bürgerbeteiligung ist um so effizienter, je klarer die Aufgabenstellung und Verbindlichkeit der Bürgerbeteiligung definiert ist.<sup>27</sup> Die **Rechte** sowie die **Pflichten** der Mitwirkenden und die sich daraus ergebende **Verantwortlichkeit** sind jeweils genau festzulegen. Bürgerbeteiligung heißt dann sowohl für die verantwortlichen Planer als auch für die Bürger, sich den miteinander ausgehandelten Ergebnissen zu verpflichten. Nachdem der Planungsgegenstand und die Rahmenbedingungen immer wieder unterschiedlich sind, werden auch die angewandten Bürgerbeteiligungsansätze entsprechend unterschiedlich sein. Das heißt, die Spielregeln sind von Projekt zu Projekt neu zwischen den Akteuren auszuhandeln.

### 5.9 Auf Störfaktoren achten

---

<sup>27</sup> vgl. u. a. Coffey (1994), 36ff

Der Verfahrensleiter muss auf solche Situationen achten, die den Partizipationsprozess behindern können. Wenn sich z.B. die Teilnehmer unwohl fühlen, können sie sich nicht konzentrieren und stören damit den Ablauf eines Verfahrens. Geräusche von außerhalb, hoher Lärmpegel, Hitze im Raum oder nicht funktionierende Gerätschaften (z.B. Overhead-Projektor) können das Empfinden der Teilnehmer negativ beeinflussen und damit den Ablauf eines Verfahrens gefährden. Sollten solche Situationen auftreten, ist eine kurze Unterbrechung anzusetzen.

### **5.10 Umgang mit Gefühlen**

Der Verfahrensleiter ist nicht nur angehalten auf den Inhalt der Diskussion zu achten, sondern auch darauf, in welcher Art die Teilnehmer ihre Kommentare vorbringen. Lässt man Gefühlsregungen außer acht, ist damit nicht nur ein Informationsverlust verbunden, sondern dies kann auch zu einer Konflikteskalation führen. Wenn z.B. jemand sein Statement mit einer offensichtlichen Wut im Bauch vorbringt, kann dies bedeuten, dass die entsprechende Angelegenheit sehr wichtig für ihn ist und man ihr nicht genügend Beachtung schenkt.

### **5.11 Absicherung der Verhandlungslösungen**

Solange Beteiligungsverfahren auf informellen Verhandlungslösungen beruhen, besteht eine geringe Bindungskraft für alle Beteiligten. Es wird daher das Ziel sein, Planungsübereinkommen so abzusichern, dass sie auch durchgesetzt werden können. Eine Möglichkeit der Durchsetzung von Verhandlungslösungen sind **schriftliche Verträge** aus denen eindeutig hervorgeht, welche Rechte und Pflichten die Akteure haben und wie weit die Einflussnahme der Bürger geht. Die Kompetenzen, Entscheidungsbefugnisse und Interessen, die von den einzelnen Akteuren eingebracht werden, müssen klar definiert sein. Vereinbarungen, die im Rahmen von Diskussionen und Gesprächen mündlich getroffen wurden, sind auch schriftlich, etwa in der Form von **Protokollen** festzuhalten.

Inwieweit Verträge bzw. Niederschriften die hinter den Vertretern stehenden Interessengruppen dazu bewegen können, Kompromisse mitzutragen, ist fraglich. Es ist deshalb notwendig, alle Betroffenen, von welchen erwartet wird, dass sie die Lösung akzeptieren, kontinuierlich über den Stand der Verhandlungen zu informieren.



### **Sichtbarmachung von Verhandlungsergebnissen**

- Die Betroffenen werden über
  - Form und Inhalt des Beteiligungsverfahrens,
  - über die beteiligten Parteien,
  - die ausgearbeiteten Verfahrensschritte,
  - die Aufgaben, welche in Angriff genommen werden sowie
  - über wichtige Teilergebnisse informiert.
- Die erarbeitete Problemlösung, einschließlich der ausgehandelten Verpflichtungen, sollen veröffentlicht werden. Dabei kann verdeutlicht werden, zwischen welchen Parteien Konsens erzielt wurde und von welchen Parteien welche Lösungsaspekte nicht mitgetragen werden.

#### **Beispiel aus der Praxis:**

Dass innerhalb von vorgegebenen Gesetzen schriftliche Vereinbarungen möglich und erfolgreich sind, zeigen entsprechende Erfahrungen in Frankreich. Hier haben die für das Bergökosystemmanagement zuständigen Institutionen mit Interessengruppen Verträge abgeschlossen, die die Rechte und Pflichten der involvierten Akteure festlegen. Solche Verträge beziehen sich mehr oder weniger ausschließlich auf das Recht auf Information und Diskussion, nichtsdestotrotz sind sie eine wesentlich Voraussetzung für eine weiterführende konstruktive Zusammenarbeit der Beteiligten. Auch im Konfliktfall Saalfelden wären durch eine beiderseitige schriftliche Vereinbarung, etwa über die Informationsweitergabe, viele der auftretenden Konflikte (Scheinkonflikte) vermeidbar gewesen.

### **5.12 Beenden einer Veranstaltung**

Am Schluss einer Veranstaltung ist es Aufgabe des Verfahrenleiters die wesentlichsten inhaltlichen Punkte sowie die Ergebnisse des Prozesses zusammenzufassen. Der Leiter soll zudem die Teilnehmer darüber informieren, ob und wie die Wünsche und Anregungen der Teilnehmer in die Planung einfließen werden, wie der Planungsprozess weitergeführt wird und wie sich die Leute in weiterer Folge in den Planungsprozess einbringen können.

Nach jeder Bürgerbeteiligungsveranstaltung, nach Beendigung eines Planungsteilschrittes sowie nach Ende des gesamten Planungsprozess sind die Planer aufgefordert, eine Bewertung und Analyse vorzunehmen. Dies ist deshalb notwendig, da erst dadurch eine **Zielerreichungskontrolle** möglich ist. Aufgrund der Analyse können die Planer etwa zum Schluss kommen, dass die Betroffenen noch zu wenig informiert sind, sie daher weitere Informationsveranstaltungen durchführen müssen. Oder es könnte sich zeigen, dass den Betroffenen nicht jene Mitwirkungsmöglichkeiten geboten wurden, die sie sich erhofft hatten. Ein weiteres Ergebnis der Bewertung könnte sein, dass der angesetzte Zeitrahmen oder die bereitgestellten Mitteln nicht ausreichend waren und daher entsprechend angepasst werden müssen.

Über die Ergebnisse der Bewertung sollten alle Mitarbeiter der Organisation informiert werden. Sie stellen eine wertvolle Information für zukünftige Bürgerbeteiligungsverfahren dar. Aber auch alle am Planungsprozess direkt und indirekt beteiligten Akteure sollten, wenn notwendig, über die Evaluationsergebnisse unterrichtet werden.

Die Evaluation von Bürgerbeteiligungsveranstaltungen bzw. partizipativen Planungsverfahren kann mit Hilfe verschiedener Methoden erfolgen. Man kann etwa nach einer Veranstaltung oder einem Planungsprozess entsprechende Evaluations-Fragebögen austeilen. Natürlich kann auch daran gedacht werden, die Teilnehmer eine mündliche Bewertung vornehmen zu lassen. Interne Diskussionsrunden mit dem Zweck einer Bewertung sollten generell immer durchgeführt werden.

## **6 Der Planer als Vortragender**

Präsentationen und Vortragstätigkeiten gehören beinahe zu den routinemäßigen Aufgaben eines jeden Planers, sei es innerhalb der eigenen Kollegenschaft, vor Fachpublikum oder vor der allgemeinen Öffentlichkeit im Rahmen von Bürgerbeteiligungsverfahren. Planungs- bzw. Arbeitsergebnisse oder Ideen und Gedankengänge müssen professionell aufbereitet und sicher vor Gruppen präsentiert werden können. Überzeugendes Vortragen und Präsentieren gehört daher heute zu den Schlüsselqualifikationen eines jeden Planers. Es geht dabei um die Kunst, die eigenen Gedanken in Worte und Bilder fassen und leicht verständlich vortragen zu können. Im folgenden Kapitel werden die wesentlichsten Voraussetzungen für eine gelungene und überzeugende Präsentation beschrieben.

## 6.1 Richtiges Präsentieren

Bei der Zusammenstellung einer Präsentation ist es vorerst wichtig, darüber im Klaren zu sein, welchen Inhalt sie haben soll. Dann sollte überlegt werden, wer das Zielpublikum ist und wie die Informationen am Besten präsentiert werden könnten. Eine Einführung in den Planungsgegenstand mit Hilfe verschiedener Visualisierungstechniken schafft eine Basis für eine konstruktive Diskussion und unterstützt die Teilnehmer, schriftliche Informationen besser zu verstehen. Konventionelle Visualisierungstechniken sind *Overhead-Folien, Dias, Poster, Videos, Tafel, Flip-Chart, Pinnwand, Computer/Videobeamer*. Bei mehreren Vortragenden soll vorab der Inhalt der jeweiligen Präsentation abgesprochen werden, um Überschneidungen zu vermeiden.

### 6.1.1 Ausarbeiten der Ziele

Der erste Schritt einer Präsentationsvorbereitung ist es, das Ziel/die Ziele festzulegen und niederzuschreiben. Zum Beispiel: „*Mein Ziel ist es, die Zuhörer über die Notwendigkeit einer Schutzverbauung zu informieren*“, oder: „*Mein Ziel ist es, die Bürger von der Wichtigkeit des Gefahrenzonenplanes zu überzeugen*“. Wie diese beiden Beispiele bereits zeigen, sollen fachbezogene Präsentationen im Allgemeinen entweder informieren oder überzeugen. Während man bei einer **informativen Präsentation** versucht, das Verhalten, die Einstellung oder die Meinung von jemandem zu beeinflussen, versucht man bei einer **Überzeugungspräsentation** das Verhalten, die Einstellung oder die Meinung der Zuhörer zu ändern. Unabhängig davon, ob

es sich um eine Informations- oder Überzeugungspräsentation handelt, das Ziel ist wichtig. Bevor man die Frage: „**Was will ich mit meiner Präsentation erreichen?**“ nicht beantwortet hat, braucht man erst gar nicht mit den Vorbereitungen beginnen. Es ist ratsam zwischen der bloßen Aufgabenstellung und der **erfolgsorientierten** Zielfestlegung zu unterscheiden.<sup>28</sup>

Beispiele für erfolgsorientierte Zielfestlegung:

**NICHT:** „Ich möchte die Zuhörer über den Gefahrenzonenplan informieren.“

**SONDERN:** „Jeder Teilnehmer soll die drei wichtigsten Argumente, die für den Gefahrenzonenplan sprechen, nennen können.“

**NICHT:** „Ich möchte die Bevölkerung von der Notwendigkeit der Schutzverbauung überzeugen.“

**SONDERN:** „Die Mehrheit der Bevölkerung soll den Schutzverbauungen zustimmen.“

### 6.1.2 Analyse des Zielpublikums

Am Anfang einer Präsentationsvorbereitung ist es wichtig sich darüber im Klaren zu sein, an wen die Präsentation eigentlich gerichtet ist. Der Inhalt, die Form und die Art der Präsentation sollte auf das jeweilige Zielpublikum abgestimmt sein.

Folgende Fragen sollten im Rahmen der Analyse des Zielpublikums geklärt werden:

- Was sind die Werte, Bedürfnisse und Zwänge der Zuhörer?
- Wie hoch ist der Wissensstand der Zuhörer?
- Welche Argumente und Hinweise werden günstige bzw. ungünstige Reaktionen bei den Zuhörern hervorrufen?

### 6.1.3 Aufbau einer Präsentation

Für den Aufbau einer Präsentation bzw. eines Vortrages gilt die alt bekannte Regel: Einleitung, Hauptteil, Schluss.

#### **Hauptteil**

Bei der Vorbereitung einer Präsentation ist es hilfreich, wenn man zuerst mit dem systematischen Aufbau des Hauptteils der Rede beginnt. Die Einleitung ergibt sich dann meist von selbst aus dem was im Hauptteil steht. Es gilt also die Rede von der Mitte beginnend nach außen hin aufzubauen, wobei die wichtigsten Aussagen immer an den Beginn (Einleitung) und

---

<sup>28</sup> vgl. Mandel (2000), S. 18

ans Ende (Schluss) der Präsentation zu stellen sind. Der Hauptteil sollte im Idealfall nur 2-5 Kernpunkte enthalten.

### Einleitung

Steht der Hauptteil kann man damit beginnen, die Einleitung zu gestalten. Eine gute Einleitung ist wichtig für den Erfolg der ganzen Präsentation. In dieser Phase geht es vor allem darum, die Aufmerksamkeit der Zuhörer zu bekommen. Man kann sich dabei verschiedener Tricks bedienen.

***Möglichkeiten die Aufmerksamkeit des Publikums zu gewinnen:***

***Anekdote***  
Eine Anekdote ist eine kurze Geschichte, die erzählt wird, um den wichtigsten Punkt zu veranschaulichen. Sie kann lustig oder traurig sein.

***Humor***  
Gute Witze sind eine wirkungsvolle Art, das Eis zu brechen. Es ist aber wichtig, dass der Humor entweder mit dem Redner, dem Thema, den Zuhörer oder dem Anlass in Zusammenhang steht.

***Schockierendes Ereignis***  
Eine Bemerkung wie: „Auch letztes Jahr wurden wieder eine Reihe von Wohnhäusern durch Naturereignisse zerstört. Deswegen möchte ich Sie von der Notwendigkeit, die Schutzverbauung zu errichten, überzeugen.“

***Aufhänger***  
Aufhänger nehmen den Zuhörer entweder inhaltlich oder emotional gefangen. Aufhänger können sein: aktuelle News, überraschende Daten und Fakten oder Bilder von Katastrophenereignissen.

### Schluss

Im Schlussteil muss man wieder auf die Einleitung zurückkommen. Man sollte sich auf Hintergrundinformation, Anekdoten oder Daten beziehen, die man bereits in der Einleitung verwendet hat. Ist es die Absicht, die Zuhörer von irgend etwas zu überzeugen oder zu irgend etwas zu motivieren, dann muss man am Schluss zum Handeln aufrufen. Man muss angeben welche Handlungen notwendig sind, wie und von wem diese zu setzen sind.

<b>Einleitung</b>	
<b>Ihr Anliegen Nutzen für des Publikums</b>	Sagen Sie, was Sie sagen wollen.
<b>Hauptteil</b>	
1 bis 5 Kernaussagen	Sagen Sie, was Sie zu sagen haben.
<b>Schluss</b>	
Verstärkung des Anliegens/Nutzens	Sagen Sie, was Sie gesagt haben.

## 6.2 Informationsgestaltung

Etwa **80%** der menschlichen Sinneswahrnehmung erfolgen über die Augen. Daher ist es wichtig bei einem Vortrag (Präsentation) eine möglichst bildreiche Sprache zu sprechen. ***Am besten ist es, wenn man zeigt, was man zu sagen hat.*** Das menschliche Gehirn speichert nicht alles, was ihm angeboten wird. Es filtert und selektiert die Information, verzerrt und zerlegt sie. Daher ist es nötig, Worte durch Bilder zu ergänzen, Begriffe in Analogien umzuwandeln, so dass Informationen sinnlich erfassbar sind. Vorträge mit viel Zahlenmaterial, wissenschaftlichen Ausdrücken und Fachvorträge überfordern oft die Vorstellungskraft der Zuhörer. Die Information ist dann nicht „hirngerecht“ vorbereitet worden.

***Jede Präsentation gewinnt an Wert, wenn sie durch Bild oder Ton unterstützt wird.***

### ***Schema und Skizze:***

Eine Skizze oder eine schematische Zeichnung vermag oft viel mehr auszusagen als tausend Worte. Mit Hilfe schematischer Zeichnungen können Probleme plakativ und somit für das Publikum leichter verständlich dargestellt werden.

### ***Bilder und Zeichnungen:***

Ein bekanntes Gesicht oder eine vertraute Landschaft haben für den Menschen oft einen hohen Erinnerungswert, weil sie seine Gefühle ansprechen. Dies erübrigt unter Umständen lange Ausführungen zur Unterstützung eines Vorhabens, da ein solches Erlebnis nachhaltiger wirkt als die glänzendste Formulierung. Vor allem mit Hilfe von Bildern ist es möglich, bei Menschen bewusst einen positiven (visuellen) „Anker“ zu setzen.<sup>29</sup> Dazu kommt noch, dass die Menschen, geschult durch Fernsehen und Bildmedien, vorwiegend zum visuellen Typus zu zählen sind. Nur wenige sind imstande, nach einmaligem Zuhören eine längere Wortfolge oder Zahlenreihe einwandfrei wiederzugeben, wenn die Unterstützung durch das Bild fehlt. Es ist daher wichtig, von Anfang an optische Elemente in die geplante Information einzubauen. Selbst improvisierte Skizzen und Aufnahmen von Amateur-Fotografen wirken zum Beispiel in einem Bericht besser als gar keine. Ängstlichkeit ist hier fehl am Platz.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Ankern bedeutet das Verknüpfen von starken Gefühlen, Assoziationen, Erinnerungen oder Verhaltensmuster mit bestimmten Bildern, Tönen Gerüchen, Musikstücken, Stimmen, Körpergefühlen.

<sup>30</sup> vgl. Schwarz (1989), S. 36

**Cartoons** und humoristische **Zeichnungen** sind ein geschliffenes Instrument der Information. Wenn sie zum Schmunzeln anregen, haben sie ihre Hauptaufgabe erfüllt, denn ein bisschen Humor kann nie schaden. Cartoons wecken Gefühle der Zu- oder Abneigung und liefern deshalb eine wichtige Ergänzung zu rein sachbezogenen Informationen. Vor allem in Fachvorträgen bringen sie die erwünschte Auflockerung, doch darf man damit nicht übertreiben. Es soll zudem darauf geachtet werden, dass man Cartoons nicht gemeinsam mit anderen Illustrationen (Fotografien) verwendet, da sie dadurch in ihrer Wirkung nicht sehr gut zur Geltung kommen. Es wird vorgeschlagen, sich eine Sammlung Cartoons anzulegen, damit man nicht erst im Bedarfsfall auf die Suche gehen muss. Bei der Verwendung von Cartoons ist auf das Urheberrecht zu achten. Das heißt, wenn das Cartoon nicht selbst gestaltet wurde, sollte immer der Namen des Verfassers angegeben werden.

### ***Tondokumente***

Diese Möglichkeit wird nur selten ausgeschöpft. Mit etwas Einfallsreichtum können aber typische Geräusche oder gesprochene Zitate, Merksätze oder Melodie-Stücke vorteilhaft in einen Vortrag eingebaut werden. Zu überlegen wäre etwa die Aufnahme von Aussagen älterer Dorfbewohner in Bezug auf ihre Erinnerungen über vergangene Naturkatastrophen. Diese Aufnahmen könnten dann etwa im Rahmen von Diskussionsrunden als unterstützendes Element eingesetzt werden, denn sehr oft ist es gerade den älteren Personen mangels Mobilität nicht mehr möglich, persönlich an solchen Runden teilzunehmen. Bei Vorträgen in Schulen könnten hingegen etwa Tondokumente von Wildbächen oder Lawinensprengungen sehr wirkungsvoll eingesetzt werden.

### **6.3 Visualisierungsmedium: Overheadfolie**

Overheadfolien sind ein preiswertes und leicht herstellbares Präsentationsmedium. Beim Einsatz von Folien sollten gewisse Regeln eingehalten werden.

Die Todsünden bei Overheadfolien (gelten auch für Power Point Präsentationen):

- Zuviel Information (zuviel Text, zu viele Zahlen, zu viele Details)
- Zu kleine Schrift
- Zu dünne Linien
- Nur kopiert (Vorlage werden einfach über ein Kopiergerät auf Folie kopiert)
- Keine Bilder (Ziffern und Texte sind abstrakt, unanschaulich, nicht merkbar)
- Keine Farben
- Zu monoton (immer die gleiche Schriftgröße)
- Zu viele Folien

Folien sollten prinzipiell querformatig gestaltet sein, da dadurch einerseits die Projektionsfläche besser ausgenutzt werden kann und andererseits eine leichtere Blickführung (augenfreundlicheres Format) möglich ist. Damit die Folie nicht überladen und deprimierend wirkt, sollte an den Seiten ein entsprechend großer Rand freigelassen werden. Es empfiehlt sich links und rechts je 2 cm, oben und unten je 1,5 cm freizulassen.

#### **6.4 Umgang mit Lampenfieber**

Das Lampenfieber ist eine innere Stressreaktion des Körpers. In diesem Zustand scheint man unfähig zu sein, auch nur einen klaren Gedanken fassen zu können.

Bewegung an der frischen Luft, im Raum oder auf dem Gang hin und her laufen, Bewegen aller Körperteile (Hände, Rumpf, Beine, Nacken, Kreuz) oder tiefes Ein- und Ausatmen sind hilfreiche Maßnahmen gegen das Lampenfieber. Es gibt aber auch mentale Strategien zur Bekämpfung des Lampenfiebers.



## Hilfreiche Tipps im Umgang mit Lampenfieber

### ***Gute Vorbereitung***

Je besser man vorbereitet ist, desto sicherer fühlt man sich. Eine gute Vorbereitung ist das beste Mittel gegen Lampenfieber.

### ***Akzeptieren des Lampenfiebers***

Man soll nicht versuchen, das Lampenfieber zu verdrängen, sondern es akzeptieren und zulassen. Lampenfieber verbessert die Vortragsqualität und sollte daher auf keinen Fall mit Alkohol oder Tabletten bekämpft werden.

### ***Positive Einstellung***

Positives Denken wie: „Ich bin gut vorbereitet“, „Die Teilnehmer freuen sich auf die Präsentation“ oder „Die Präsentation wird gut laufen“ trägt von Anfang dazu bei, dass ihr Vortrag erfolgreich wird.

### ***Bewusstes Entspannen***

Körperliche Entspannungsübungen (Meditation) können Wunder bewirken.

### ***Pünktlichkeit***

Man sollte immer rechtzeitig am Veranstaltungsort sein, nach Möglichkeit schon vor dem ersten Teilnehmer. Man braucht ausreichend Zeit, um sich vertraut zu machen und die ersten Teilnehmer persönlich zu begrüßen.

## 6.5 Umgang mit Einwänden und schwierigen Personen

Es ist ein Zeichen der sozialen Kompetenz, wenn man in der Lage ist, sich wirkungsvoll mit Fragen und anderen Auffassungen auseinanderzusetzen. Eine gute **Einwandtechnik** bedarf aber mehr als Sachkompetenz und Schlagfertigkeit. Im Grunde ist darauf zu achten, dass unnötige Spannungen vermieden, die Diskussion im Gleichgewicht gehalten und Akzeptanz bei den Beteiligten aufgebaut wird.<sup>31</sup>

In jedem echten Einwand steckt eine Frage, oft drückt damit eine Person den Wunsch nach einer Verständnishilfe aus. Es ist zu beachten, dass man nicht nur nach der Qualität und der Quantität der vorgebrachten Thesen und Argumente (**Sachebene**) gemessen wird, sondern vor allem auch an der Art und Weise, wie man mit abweichenden Auffassungen und Kritik seitens der Teilnehmer umgeht (**Beziehungsebene**).

---

<sup>31</sup> vgl. Thiele (2000), S. 129ff und Donnert/Sterzenbach (1999), S 38ff

Kommt es zu einem Einwand sollte man es unbedingt vermeiden, auf eine Behauptung der einwendenden Person mit einer Gegenbehauptung zu reagieren. Widerstand und Widerspruch, ein schroffes „NEIN“, bauen unnötige Spannungen auf und erzeugen Abwehrreaktionen. Redewendungen wie:

*„Nein, das stimmt nicht.....“*

*„Nein, da sind Sie falsch informiert.....“*

haben den Charakter der Endgültigkeit und führen häufig zu einer emotionalen Einengung der Teilnehmer und zerstören oft einen fruchtbaren Dialog. Jede Demonstration von Überlegenheit und Dominanz erzeugt Abwehr und mindert die Akzeptanzbereitschaft beim Zuhörer. Es empfiehlt sich daher, Einwände nicht zu widerlegen, sondern partnerschaftlich zu beantworten. Es gilt:

**JEDER MENSCH HAT EIN MEHR ODER WENIGER AUSGEPRÄGTES  
BEDEUTUNGSBEDÜRFNIS, EIN VERLANGEN NACH BEJAHUNG UND  
WERTSCHÄTZUNG.**

In der Arbeitsmappe sind einige Techniken und Taktiken, wie man am besten mit Einwänden bzw. mit schwierigen Personen umgeht, angeführt.

## **7 Der Planer als Moderator**

Moderation kann als Synonym für jede Art von Leitung oder Lenkung angesehen werden. Eine der wesentlichsten Aufgaben eines Moderators ist es, mit Hilfe von methodischen Vorgaben eine Gruppe von Menschen bei der erfolgreichen Bearbeitung einer Aufgabe, eines bestimmten Themas oder eines Problems zu unterstützen. Mit Hilfe von Moderationstechniken können nicht nur interne Sitzungen, Besprechungen oder Meetings, sondern auch Bürgerbeteiligungsverfahren erfolgreich geleitet werden. Für den Planer besteht die Schwierigkeit vor allem darin, seine Macht- und Allwissenheitsrolle aufzugeben und sich als methoden- und verfahrenskompetenter Begleiter für den Beteiligungsprozess (Diskussionsveranstaltung, Bürgerversammlung, Arbeitsgruppe, etc) anzubieten. Das gegenständliche Kapitel gibt einen kompakten Überblick über die wichtigsten Voraussetzungen erfolgreicher Moderation.

## 7.6 Aufgaben und Anforderungen

Die Aufgabe eines Moderators ist es, Gruppen bei kooperativen Planungsprozessen zu steuern. Die Moderation basiert im Allgemeinen auf einer sinnvollen Verbindung von **Visualisierung** und **Gruppensteuerung**. Unter Visualisierung wird die Übersetzung von komplexen Inhalten sowie Kommunikations- und Entscheidungsprozessen in leicht zu erfassende und anschauliche Bilder verstanden. Ein Moderator darf keine Macht- und Allwissenheitsrolle einnehmen, sondern darf lediglich Methoden und Verfahrenswissen in den Arbeitsprozess einbringen. Für die Entwicklung der Ziele und die Erarbeitung der Inhalte des Arbeitsprozesses ist die Gruppe grundsätzlich selbst verantwortlich.

Wichtig für den Erfolg von Moderationen ist, dass der Moderator thematisch **unparteilich** und **neutral** hinsichtlich der einzelnen Teilnehmer ist. Der Moderator muss sich jeglicher inhaltlicher Diskussion über das der Moderation zu Grunde liegende Thema enthalten. Bewertende Stellungnahmen für oder gegen eine Idee oder eine Behauptung sind zu vermeiden. Der Moderator muss seine eigene Meinung zum Thema bewusst zurückhalten, auch dann wenn er von den Teilnehmern ausdrücklich danach befragt werden sollte. Ein Moderator muss darüber hinaus allen Teilnehmern eine gleichmäßige Wertschätzung entgegenbringen. Die Meinungen, Einstellungen und Bewertungen aller Teilnehmer sind gleich wichtig.

## 7.7 Fragetechniken

Eine weitere Anforderung an den Moderator ist, dass er grundsätzlich eine fragende Haltung einnehmen soll. Die Handlungsanweisung für den Moderator lautet: „**Besser fragen als sagen**“. Fragen sollen zum Mitdenken und Mitreden anregen, sie können das Problembewusstsein erhöhen und das Finden von Argumenten erleichtern. Aussagen, Anregungen und Wahrnehmungen sollen stets als Frage formuliert werden. Sind zum Beispiel zwischenmenschliche Störungen in der Gruppe zu bemerken, kann die Frage lauten: „**Wie ist die Stimmung in eurer Gruppe?**“ Der Moderator sollte vor allem offene Fragen, die sogenannten „**W-Fragen**“ stellen. Sie erlauben es den Antwortgebenden, möglichst viele Informationen in seine Antwort zu legen.

Beispiele für offene Fragestellungen:

- *Welche Meinungen gibt es noch?*
- *Was sagen die anderen zu diesem Vorschlag?*
- *Wie fühlen Sie sich in der Gruppe?*

Prinzipiell gilt: Die Beachtung dieser und anderer Frageregeln kann dazu beitragen, dass sowohl der Moderator als auch die Teilnehmer die gewünschte Information leichter bekommen (weitere Frageregeln sowie Fragetechniken siehe Arbeitsmappe).

## 7.8 Moderationsprozess

Der Ablauf einer Moderation wird von Fall zu Fall verschieden sein. Grundsätzlich ist es aber ratsam schrittweise vorzugehen.

Ablauf einer Moderation:

1. Gruppe einstimmen
2. Problembewusstsein schaffen
3. Verschiedene Interessen klar stellen
4. Zielfestlegung und Themensammlung
5. Die verschiedenen Probleme auflisten und gewichten
6. Themenauswahl und Themenbearbeitung
7. Maßnahmenplan erarbeiten
8. Gruppenergebnisse vor dem Plenum (Öffentlichkeit) präsentieren
9. Plenumdiskussion
10. Weitere Vorgangsweise abklären

## 7.9 Moderationstechniken

Die Aufgabe des Moderators ist es, für die jeweilige Gruppensituation und das jeweilige Thema das geeignetste methodische Element einzubringen. Es gibt eine Fülle unterschiedlicher Moderationstechniken und –methoden auf die hier aus Platzgründen nicht näher eingegangen werden kann. Es wird auf die entsprechende Literatur verwiesen. Eine gute Zusammenstellung von Moderationsmethoden kann etwa in Seifert, Josef (1989): „Visualisieren, Präsentieren, Moderieren“ oder in Lenzen, Andreas (1999): „Präsentieren – Moderieren“ gefunden werden.

An dieser Stelle soll beispielhaft das Brainstorming, als eine der meist eingesetzten Methode der Ideenfindung näher vorgestellt werden.

### ***Brainstorming***

Ziel des Brainstormings ist es, innerhalb einer fest vorgegebenen, relativ kurzen Zeit (10 bis 15 Minuten) für eine vorab definierte Problemstellung eine möglichst große Zahl von möglichst verschiedenen Lösungsansätzen zu finden. Alle Teilnehmer sind aufgefordert, möglichst schnell und spontan sowie ohne Rücksicht auf Wertschätzungen und bisher Bekanntem so viele Lösungsideen und Gedanken wie möglich auszusprechen; diese werden auf Tafeln oder Wortkarten festgehalten.

Für die Teilnehmer gilt, dass sie gegenüber den Äußerungen der anderen keinerlei Kritik zeigen dürfen, weder durch Worte noch durch Mimik. Die Brainstormingsitzung muss also in einem **urteils-** und **wertfreien** Raum stattfinden. Nur das ungebremsste und nicht gesteuerte Aussprechendürfen von Gedanken regt die anderen Sitzungsteilnehmer an, Anregungen aufzunehmen, weiterzuspinnen und auf diese Weise zu neuen Lösungsansätzen zu kommen.

Nach dem eigentlichen Brainstormingprozess beginnt die Ordnung und Auswertung der genannten Vorschläge. Einzelne Gedanken werden auf ihre Durchführbarkeit und Brauchbarkeit untersucht, miteinander verknüpft und gegebenenfalls verworfen.

Folgende Regeln sollten bei der Durchführung von Brainstorming beachtet werden:

- Ungehinderte und unkritische Hinnahme und Auflistung der Teilnehmerbeiträge.
- Jede Idee ist erlaubt – auch wenn sie ☺ noch so verrückt ist.
- Jeder darf und soll möglichst viele Ideen produzieren.
- Jede Leistung ist eine Teamleistung – es gibt kein Urheberrecht bei der späteren Verwendung.
- Der Moderator leitet, dokumentiert und regt gegebenenfalls weiter an.
- Zeitliche Begrenzung des Brainstormingprozesses auf ca. 15 Minuten.

## 8 Der Planer als Informationsmanager

Voraussetzung effektiver Bürgerbeteiligung ist nicht nur eine gut funktionierende „externe Information“, sondern auch die „interne Information“. Es liegt in der Verantwortung des Planers für einen gut funktionierenden Informationsaustausch nicht nur zwischen der Organisation und der Außenwelt, sondern auch innerhalb der Organisation zu sorgen.

### 8.1 Externe Information

Gerechter Informationsaustausch und umfassende Informationsbereitstellung ist bei der Durchführung von Bürgerbeteiligungsverfahren sehr wichtig. Es sollte jedem Teilnehmer möglich sein, Informationen zu erhalten, weiterzugeben und zu sammeln. Die wirkliche Herausforderung liegt darin, die sehr oft komplexen Informationen allen Teilnehmern in einer für jeden verständlichen Form zugänglich zu machen. Adäquates Informationsmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass es den Dialog und die kooperative Zusammenarbeit fördert. Am Beginn eines jeden Beteiligungsprozesses sind die Teilnehmer darüber zu informieren, in welcher Form ihre Beiträge verwendet werden und wie sie den Entscheidungsprozess beeinflussen können. Während des Prozesses sollten alle Beiträge der Teilnehmer gesammelt werden, aufbewahrt und gegebenenfalls beantwortet werden.

#### Vorteile einer offenen Informationspolitik:

- Eine offene Informationspolitik führt dazu, dass Konflikte in einer früheren Phase der Planung auftreten, zu einem Zeitpunkt also, zu dem sie noch leichter ausgeglichen werden können.
- Eine offene Informationspolitik ermöglicht, dass Scheinkonflikte, d.h. Wahrnehmungsunterschiede zwischen den Planern und den Betroffenen, erkannt und bereinigt werden können.
- Spätere Widerstände beim Vollzug können vermindert werden.

### 8.2 Interne Information

Gleich wichtig wie die externe Information ist die interne Information. Untersuchungen haben gezeigt, dass Konflikte mit externen Parteien oft mit einer nur mangelhaften internen Informationsweitergabe verbunden sind. Mangelnde interne Informationsweitergabe kann

nämlich dazu führen, dass die einzelnen Positionen/Stellen innerhalb der Organisation über einen unterschiedlichen Informationsstand verfügen. Je nachdem an welche Stelle/Ebene innerhalb der Organisation sich Externe (betroffene Bürger) wenden, kann es sein, dass sie unterschiedliche Auskünfte bekommen. Das kann zur Folge haben, dass die Öffentlichkeit mit einer für sie nicht nachvollziehbaren Informationen konfrontiert ist.<sup>32</sup> Dadurch sinkt einerseits die Glaubwürdigkeit der gesamten Organisation und andererseits entsteht Nährboden für Gerüchte. Es ist daher wichtig den Informationsfluss innerhalb der Organisation so zu regeln, dass alle Ebenen und Stellen über die für sie jeweils notwendige Information verfügen.

## **9 Der Planer als Kommunikationsexperte**

Es ist oft zu hören, dass Kommunikation wünschenswert sei, man aber letztlich keine Zeit dafür hat. Die Aussage „Ich habe keine Zeit für Kommunikation“ erinnert an die Aussage eines Holzfällers, der sagt, er habe keine Zeit, seine Säge zu feilen, weil er Bäume fällen müsse.<sup>33</sup> Ob dieser Einstellung ist es natürlich nicht verwunderlich, warum die Zusammenarbeit einerseits innerhalb von Organisationen und andererseits zwischen Organisationen und dem Umfeld oft sehr mangelhaft ist. Kommunikationsdefizite innerhalb und zwischen Gruppen können zu gravierenden Konflikten führen.

### **9.3 Kommunikation – Basis jeder Kooperation**

Professionelle Kooperation bedeutet, mindestens 60%-70% der Zeit für Kommunikation zu verwenden.<sup>34</sup> Professionelle Kommunikation spart nicht nur Zeit, sondern verbessert auch das allgemeine Verhältnis zwischen den Akteuren wesentlich. Aktive Kommunikation ist daher als eine unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Bürgerbeteiligung anzusehen.

### **9.4 Erfolgreiche Kommunikation**

---

<sup>32</sup> siehe Studien Ottitsch et al (1999) und Ottitsch et al. (2000)

<sup>33</sup> Frey (2000), S. 79

<sup>34</sup> vgl. Frey (2000), S. 74ff

Nach Watzlawick (1985) sind 80% aller Probleme einer Zusammenarbeit Kommunikationsprobleme.<sup>35</sup> Professionelle Kommunikation ist demnach für eine effiziente und effektive Zusammenarbeit sehr wichtig.

Man kommuniziert richtig, wenn man<sup>36</sup>

- aktiv zuhört.
- Fragen stellt.
- Mut zum Ausdruck von Gefühlen findet.
- Perspektiven wechselt.
- die Sprache des anderen spricht.
- die Welt des anderen verstehen lernt.
- Konflikte in der Kommunikation erkennt und verbal sowie non-verbal zur Deeskalation beiträgt.
- die verschiedenen Ebenen von Kommunikation berücksichtigt (Sachebene, Beziehungsebene, Appellebene, Selbstoffenbarungsebene).
- sich selbst zurückstellen kann.
- nicht immer Recht haben muss.
- eigene Schwächen und Fehler zugeben kann.
- emotionale Qualitäten und Großmut zeigen kann.

## 9.5 Die vier Seiten einer Nachricht

Kommunikation ist ein Vorgang bei dem „Sender“ und „Empfänger“ Nachrichten zum Zweck der Verständigung austauschen. Kommunikationsfähigkeit ist also das Beherrschen sprachlicher und symbolischer Interaktionsprozesse. Ob eine Kommunikation funktioniert oder nicht, hängt davon ab, inwieweit der Sender mit seiner Botschaft die Wirkung beim Empfänger auslöst, die er gewünscht hat. Bei der Kommunikation kommt es daher im Wesentlichen darauf an, welche Botschaft jemand von sich gibt und wie diese letztlich bei einem andern ankommt.

Die Kommunikation beinhaltet zwei Grundfragen:

1. *Was denkt der Sender? Was möchte der Sender erreichen?*
2. *Wie muss sich der Sender äußern, um seine Gedanken so zu kommunizieren, dass sich der Empfänger „entsprechend“ verhält?*

Zur Veranschaulichung dieser Problematik kann das Modell von Schulz von Thun (1999)

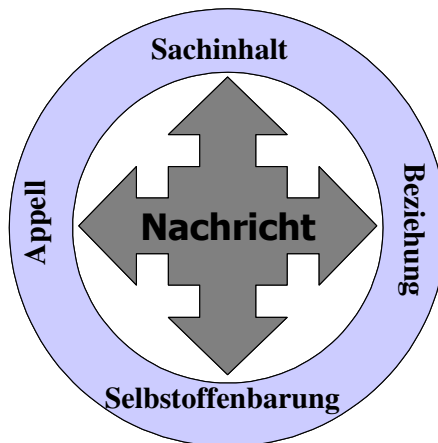
---

<sup>35</sup> Watzlawick (1985) zitiert in Frey (2000), S. 83

<sup>36</sup> Frey (2000), S. 83



herangezogen werden. Entsprechend diesem Modell hat jede Nachricht vier Seiten:



### ***Sachinhalt***

Eine Botschaft, die richtig ankommen soll, muss verständlich sein. Sie sollte prägnant, geordnet und einfach aufgebaut sein.

### ***Beziehung***

Der Beziehungsaspekt einer Nachricht verrät, wie der Sender zum Empfänger zu stehen glaubt. Sieht er den Empfänger als gleichberechtigten Partner an? Betrachtet er ihn vielleicht als unter- oder übergeordnet?

### ***Selbstoffenbarung***

Durch sein Ausdrucksverhalten teilt der Sender immer auch etwas über seine Befindlichkeit und seine Persönlichkeit mit, auch wenn er das im Einzelfall gar nicht möchte.

### ***Appell***

Dieser Aspekt einer Nachricht bezieht sich auf die Wirkung, die der Sender beim Empfänger erreichen möchte; der Empfänger soll gewisse Dinge tun oder unterlassen. Es geht hier um beeinflussende und manipulatorische Elemente.

In der Regel wird bei Nachrichten nur ein Aspekt direkt ausgesprochen. Die übrigen drei Seiten treten nur zwischen den Zeilen auf. Grundlage für eine erfolgreiche Kommunikation ist also, dass der Empfänger **aktiv** zuhört, damit er möglichst alle Bestandteile einer Nachricht aufnimmt. Für den Sender hingegen gilt, dass er möglichst authentisch, klar und einfach strukturiert kommuniziert und das bewusst macht, was er denkt und fühlt.

Wie vielschichtig die Verflechtung der vier Kommunikationsebenen sein kann und welche unterschiedlichen Konsequenzen der Planer (Experte) hier berücksichtigen muss, soll folgendes Beispiel aus der Praxis veranschaulichen:

Beispiele aus der Praxis:

Für eine Gemeinde wurde eine Revision des Gefahrenzonenplanes durchgeführt. Aufgrund von Verschlechterungen im Einzugsgebiet hat sich die Gefahrensituation für die Gemeinde erhöht. Dies hat eine Ausweitung der Roten Zone notwendig gemacht. Der überarbeitete GZP wird im Rahmen einer Bürgerinformationsveranstaltung den Bürgern vorgestellt. Nach der Präsentation des GZP steht ein betroffener Bürger auf und sagt zum Planer gewandt: *Ich verstehe überhaupt nicht, wie Sie dazu kommen, dass ich in der Roten Zone sein soll!*

Die möglichen Botschaften auf den vier Ebenen könnten hier sein:

**SACHEBENE:**

„Die vom Planer (Experten) weitergegebenen Informationen sind ungenügend.“

**SELBSTOFFENBARUNGSEBENE:**

„Ich fühle mich überhaupt nicht gefährdet.“

**BEZIEHUNG:**

„Ich zweifle Ihre Kompetenz an.“

**APPELL:**

„Bitte helfen Sie mir, die Sachlage zu verstehen.“

Für den Planer (Experten) ist es hier wichtig, die Botschaft auf ALLEN vier Ebenen herauszuhören. Je nachdem auf welchen Aspekt er mehr eingestellt ist, kann sich der weitere Verlauf der Diskussion in eine völlig unterschiedliche Richtung bewegen.

**Planer geht auf die Sachebene ein:**

An den betroffenen Bürger gewandt: „*Welche Informationen fehlen Ihnen denn konkret?*“

**Planer geht auf die Selbstoffenbarungsebene ein:**

An alle Teilnehmer gerichtet: „*Wer von Ihnen fühlt sich gefährdet?*“

**Planer geht auf die Beziehungsebene ein:**

An alle Teilnehmer gerichtet: „*Wenn Sie glauben, dass die Ausscheidung der Gefahrenzonen nicht richtig ist, haben sie noch immer die Möglichkeit, den GZP durch einen von Ihnen ausgewählten Fachexperten erstellen zu lassen!*“

**Planer geht auf die Appellebene ein:**

An den Betroffenen gerichtet: „*Ich bin gerne bereit mit Ihnen persönlich zusammensitzen und Ihnen zu erklären, warum ihr Grundstück gefährdet ist!*“

## 9.6 Ebenen der Kommunikation

Kommunikation verläuft stets auf mehreren Ebenen. Im Wesentlichen unterscheidet man die Sachebene, die Beziehungsebene und die Begründungsebene. Bei der **”Sachebene”** geht es um Inhalte, die Gegenstand irgend welcher Mitteilungen sind. Nachdem diese Inhalte jedoch stets von irgend jemanden (einer Person, Institution etc.) an jemanden anderen mitgeteilt werden ist es unweigerlich, dass es auch eine **”Beziehungsebene”** gibt, auf der die Kommunikationspartner einander begegnen. Die Gründe weshalb jemand etwas weitergibt, das heißt der Sinn einer Aktivität, wird durch die **”Begründungsebene”** erklärt.

Beispiel für die drei Ebenen der Kommunikation:

Wenn Bürger an einer Versammlung teilnehmen, im Rahmen derer sich die für Schutzmaßnahmen zuständige Institution mit der Bevölkerung über Schutzprojekte verständigen will, dann stellen sich für den Bürger im Wesentlichen folgende Fragen:

- **”WAS** genau steht zur Diskussion?” (Sachebene)
- **”WER** will etwas von uns?” (Beziehungsebene) und
- **”WARUM** geschieht dies alles? bzw. „Warum sollen Schutzmaßnahmen vorgenommen werden?” (Begründungsebene).

Die Beantwortung dieser drei Fragen ist jedoch nicht ausreichend für einen erfolgreichen Verständigungsprozess. Wirkliche Verständigung kommt nur dann zustande, wenn die Bürger den zuständigen Experten (Projektplanern) eingestehen, dass sie **wahre** (objektiv nachvollziehbare) Aussagen machen, dass sie ihre Absichten auch **wahrhaftig** (ehrlich und offen) kundtun und dass sie auch **legitime** Begründungen liefern.<sup>37</sup> Werden diese Voraussetzungen nicht erfüllt beginnt der Konflikt zu eskalieren. Die einzig sinnvolle Möglichkeit diesen Eskalationsprozess zu stoppen oder zu verhindern besteht darin in eine **”Metakommunikation”** einzutreten.<sup>38</sup> Bei der ”Kommunikation über die Kommunikation” geht es darum, nicht strikt auf seine Standpunkte zu beharren, sondern darum, sie anzuzweifeln und das heißt, in Frage zu stellen. In diesem, in der Theorie als **kommunikativen Diskurs** bezeichneten Prozess, versuchen die Kommunikationspartner die Wahrheit von Behauptungen und auch die Legitimität von Begründungen zu hinterfragen und durch Argumente zu stützen.

Beispiel für einen kommunikativen Diskurs im Rahmen des Gefahrenmanagements:

Im Falle des oben erwähnten Schutzprojektes würde ein kommunikativer Diskurs bedeuten, dass Behauptungen über die Notwendigkeit von Schutzmaßnahmen, über die Art der Schutzmaßnahmen sowie der damit verbundenen Konsequenzen für die Bevölkerung (Rote Zonen, Finanzierung,...) und für die Umwelt (harte versus weiche Verbauungsmaßnahme etc.), genauso hinterfragt werden sollen, wie die Berechnungsgrundlagen und die Annahme der Wiederkehrwahrscheinlichkeit bzw. das Risiko, das die Bevölkerung bereit ist einzugehen.

Eine Kommunikationsstrategie bzw. eine Strategie der Zusammenarbeit mit den Bürgern, die von vornherein die Möglichkeit für derartige Auseinandersetzungen einplant stellt glaubwürdig unter Beweis, dass die Experten wahrhaftig an einer einvernehmlichen Problemlösung interessiert sind und die Wünsche und Sorgen der Bevölkerung ernst nehmen.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> vgl. u.a. Habermas (1981), S. 149

<sup>38</sup> vgl. Burkart (1995), S. 57

<sup>39</sup> vgl. Burkart (1995), S. 58

## 10 Der Planer als Konfliktmanager

Als eines der wichtigsten Ziele partizipativer Prozesse im Rahmen des Naturgefahrenmanagements kann die Herstellung eines Interessenausgleichs zwischen den unterschiedlichen Raumnutzern angesehen werden. Mit Hilfe von kooperativen Beteiligungsmethoden wie etwa der Mediation ist es möglich, einen solchen Ausgleich herzustellen. Je besser die Planer über die unterschiedlichen Konfliktursachen, Konflikttypen und Konfliktlösungstechniken Bescheid wissen, desto besser können sie die Aufgaben eines Konfliktmittlers übernehmen.

### 10.7 Konflikte - ein fixer Bestandteil der Gesellschaft

Konflikte werden in der Gesellschaft immer auftreten und es wäre verfehlt, wollte man sie durch irgendwelche Strategien mehr oder weniger im Keim ersticken. Doch heißt das nicht, dass man den Verlauf des Konfliktes dem Zufall überlassen muss. Es ist viel mehr so, dass mit Hilfe von geeigneten **Kommunikations-** und **Kooperationsmaßnahmen**, die schon von vornherein den Dialog, die Verständigung zwischen Projektplanern und Betroffenen in den Mittelpunkt rücken, die Gefahr einer Konflikteskalation minimiert und die Chance einer vernünftigen Auseinandersetzung erhöht werden kann.<sup>40</sup>

Am Beginn einer jeden Konfliktregelung ist es wichtig, die dem konkreten Konfliktfall zugrundeliegenden Ursachen (Interessengegensätze) genau zu erfassen. Nur durch eine am Anfang durchgeführte **Konfliktanalyse** besteht eine Chance, zum politischen Kern einer Auseinandersetzung vorzudringen und in weiterer Folge einen Konsens zu erreichen.

In Abhängigkeit von den zugrundeliegenden Konfliktursachen können folgende Konflikttypen unterschieden werden:<sup>41</sup>

- ***Konflikte über die Information,***
- ***Konflikte über die Zumutbarkeit,***
- ***Positionskonflikte,***
- ***Interessen- und Wertkonflikte,***
- ***Beziehungskonflikte und***

---

<sup>40</sup> Burkart (1995), S. 55

<sup>41</sup> vgl. Wiedemann et al. (1991) und Priscoli (1997), S. 67ff

- ***Konflikte über die Kompromissbereitschaft.***

***Konflikte über Informationen*** und ***Konflikte über Zumutbarkeiten*** sind meist der Hauptgegenstand von Kontroversen. Es geht hierbei um die Fragen:

- „Werden alle relevanten Daten offengelegt?“
- „Wie sind die Daten zu bewerten?“
- „Sind die Daten nachvollziehbar?“
- „Was sind zumutbare Grenzwerte?“

***Positionskonflikte*** entstehen aus der unterschiedlichen Betroffenheit verschiedener Gruppen durch die Auswirkungen einer Planung (z.B. GZP) bzw. eines geplanten Projektes (z.B. Schutzbauten). ***Interessen- und Wertkonflikte*** können als die eigentlichen Grundlagen für Kontroversen angesehen werden.<sup>42</sup> Hier stoßen fundamentale Einstellungen etwa gegenüber technischen Verbauungsmaßnahmen und deren Wirkungen aufeinander. ***Beziehungskonflikte*** und ***Konflikte über Kompromissbereitschaft*** sind Konflikte, die sich nicht direkt aus technischen Sachfragen oder Vorstellungen über angemessene Sicherheitskonzepte ableiten, sondern das Verhältnis der beteiligten Parteien untereinander betreffen. Es handelt sich hierbei etwa um die Fragen:

- „Wieweit können der Gegenpartei Zugeständnisse gemacht werden?“ oder
- „Inwieweit ist die Gegenpartei vertrauenswürdig?“.

Konflikte über Kompromissbereitschaft entstehen durch die in kooperativen Verfahren notwendige Definition allgemeiner Wertgesichtspunkte (wie etwa Sicherheit vor Naturgefahren oder Risikominimierung). Es muss Einigkeit darüber erzielt werden, was denn als zumutbare Beeinträchtigung dieser Werte gelten kann. Beziehungskonflikte entstehen, weil die Bewertung von Informationen auch immer mit einer Bewertung der Informationsgeber verbunden ist. Die Informationen werden von den Kontrahenten vor dem Hintergrund der unterstellten Interessen und Motive bewertet. Die Kooperation in der Sache ist somit immer abhängig vom bestehenden

---

<sup>42</sup> Wiedemann et al. (1991), S. 84

Vertrauen und der Glaubwürdigkeit. **Tabelle 1** gibt zusammenfassend die in den jeweiligen Kommunikationsebenen vorherrschenden Konfliktarten wieder.<sup>43</sup>

<i>Sachebene</i>	<i>Begründungsebene</i>	<i>Beziehungsebene</i>
Konflikt über Information	Positionskonflikte	Beziehungskonflikte
Konflikte über Zumutbarkeit	Interessen- und Wertkonflikte	Konflikte über Kompromissbereitschaft

**Tabelle 1:** Konfliktarten

Für die Frage nach den in der Konfliktregelung zum Einsatz zu bringenden Instrumenten ist die Trennung in **Realkonflikte** und **Scheinkonflikte** empfehlenswert:<sup>44</sup>

- **Realkonflikte** liegen vor, wenn die Interessen einer Gruppe nicht gleichzeitig mit den Interessen einer anderen Gruppe verwirklicht werden können. Dabei ist eine verbesserte Zielerfüllung für die eine Gruppe stets mit einer verminderten Zielerfüllung für die andere Gruppe verbunden. Mit einer systematischen Analyse nach Teilproblemen, welche eine derartige Struktur aufweisen, kann rasch zum eigentlichen Kern der Auseinandersetzung vorgedrungen werden.
- **Scheinkonflikte** liegen dann vor, wenn die Beteiligten aufgrund falscher und unvollständiger Informationen Interessengegensätze zu erkennen glauben, die in Wirklichkeit gar nicht vorliegen. Das rasche Auffinden der in politischen Auseinandersetzungen sehr häufigen Scheinkonflikte ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Problembearbeitung.

## 10.8 Aufgaben eines Konfliktmittlers

Der Konfliktmittler fördert durch seine Intervention die Kommunikation zwischen den Beteiligten, indem er

- die Konfliktursachen erkennt,
- Wünsche und Ziele der Beteiligten präzisiert, auf den Punkt bringt,
- dafür sorgt, dass sich alle äußern können,
- verdeckte Botschaften offen anspricht,
- die Diskussion am Punkt hält und
- Vereinbartes für alle deutlich macht.

<sup>43</sup> siehe dazu auch Kapitel 9

<sup>44</sup> vgl. Krott/Maier (1991), S3ff

Der Konfliktmittler hat die schwierige Aufgabe, das bestmögliche Sachwissen mit den legitimen Werten und Interessen der betroffenen Bevölkerungsgruppen in Einklang zu bringen.<sup>45</sup> Der Konfliktmittler hat zudem darauf zu achten, dass bei einem Konfliktregelungsverfahren wirklich alle Interessengruppen vertreten sind, die aus ihrem Selbstverständnis heraus durch das Vorhaben betroffen sind.<sup>46</sup> Er muss erkennen, welche Gruppen im Planungsprozess nicht einbezogen oder untervertreten sind. Diesen Gruppen soll geholfen werden, ihre Interessen zu erkennen, diese zu artikulieren und selbstständig zu vertreten.

Eine weitere wichtige Aufgaben des Konfliktmittlers besteht in der **Gestaltung von Kommunikationsprozessen** unter den Verfahrensbeteiligten. Dies erfordert das Schaffen eines Rahmens, in dem eine offene und konstruktive Kommunikation möglich werden kann. Ziel ist es, eine kompromissfähige und von allen Beteiligten getragene Entscheidung zu finden. Hierbei kann ein Wechsel der Arbeitsformen günstig sein.<sup>47</sup>

#### ***Mögliche Arbeitsformen eines Konfliktmittlers:***

##### Arbeit im Plenum:

Themen- und Problemsammlung, Informationsaufnahme, Brainstorming, Suche nach Lösungsalternativen, Festlegen weiterer Verfahrensschritte.

##### Arbeit in Kleingruppen

mit und ohne Konfliktmittler zu speziellen Fragen, zur Klärung spezifischer Konfliktsituationen.

##### Pendel-Diplomatie:

der Konfliktmittler sondiert in Einzelgesprächen bei einzelnen Gruppen oder Personen Entwicklungsmöglichkeiten für das Verfahren, etc..

##### Gemeinsame Informationsbeschaffung,

z.B gemeinsame Begehung einer Schutzwaldfläche, Organisation einer Podiumsdiskussion zwischen verschiedenen Fachexperten (Wissenschaftlern), etc..

##### Gemeinsame informelle Veranstaltungen,

z.B ein gemeinsames Essen oder ein Ausflug, etc..

## **10.9 Qualifikationen eines Konfliktmittlers**

Die Konfliktmittler müssen Kriterien erfüllen, die hinreichend Gewähr dafür bieten, dass ein kooperatives Konfliktregelungsverfahren geordnet und zielgerichtet in einer Form durchgeführt wird, die von den Verfahrensbeteiligten akzeptiert werden kann.

### ***Neutralität***

Der Konfliktmittler soll gegenüber den unterschiedlichen Interessen und Zielsetzungen, die in

---

<sup>45</sup> Renn./Webler (1995), S. 118ff

<sup>46</sup> Fietkau (1994), S. 16

<sup>47</sup> vgl. Fietkau (1994), S. 21f



einem gegebenen Problemfeld auftreten, neutral sein. Es ist jedoch davon auszugehen, dass insbesondere bei „**aktiven Konfliktmittlern**“, die bis zu einem gewissen Grad Ziele selbst vorgeben, Neutralität nicht in dem Sinne gegeben ist, dass sie keine eigene Ansicht in der Sache haben dürfen; sie dürfen lediglich keine Interessenvertreter oder Verfechter einer spezifischen Position sein.

### **Soziale Kompetenz**

Der Konfliktmittler soll in der Lage sein, das Konfliktregelungsverfahren als sozialen Prozess so zu gestalten, dass eine Gesprächs- und Handlungsfähigkeit zwischen den beteiligten Akteuren geschaffen und aufrechterhalten wird.

### **Fachkompetenz**

Der Konfliktmittler muss die inhaltliche Grundstruktur der Problematik verstehen. Dies erfordert naturwissenschaftliches, technisches, juristisches und politisches Grundwissen. Spezialwissen kann von außen herangezogen werden.

### **Angemessener sozialer Status**

Der Konfliktmittler benötigt einen sozialen Status, der der Problemsituation angemessen ist. Er muss den Konfliktbeteiligten ein gleichwertiger Partner sein.

#### **Beispiel aus der Praxis:**

Wie die Konfliktfeldanalyse von Planungsaktivitäten des FTD (Fallbeispiel „Saalfelden“) gezeigt hat, tendieren die zuständigen Experten sehr oft dazu, vorhandene Konflikte entweder herunterzuspielen, falsch einzuschätzen oder etwa ganz zu negieren. Dies führt dazu, dass man sich die Möglichkeit nimmt, aktiv zu „agieren“. Statt dessen lässt man den Druck von außen so groß werden, bis man letztendlich gezwungen ist zu „reagieren“. Ab diesem Zeitpunkt ist aber eine erfolgreiche Konfliktlösung ungleich schwerer zu erzielen.

Abgeleitet aus den Erfahrungen in der Praxis gilt für ein erfolgreiches Konfliktmanagement folgendes:

- ◆ Konflikte sind als natürlicher Ausdruck eines pluralistischen Willenbildungs- und Entscheidungsprozesses zu sehen
- ◆ Vorhandene Konflikte sind nicht abzuschwächen und/oder zu negieren.
- ◆ Es ist zwischen den verschiedenen Konflikttypen zu unterscheiden, damit effektivere und effizienter Konfliktlösungsverfahren eingeleitet werden können.
- ◆ Konflikte sind weder versteckt auszutragen noch soll versucht werden, mit technokratischen Argumentationen subjektiven Interessen entgegenzutreten.
- ◆ Konflikte sind in einem möglichst transparenten und für jedermann offenen und allgemein verständlichen Prozess auszutragen.

## 11 Der Planer als Risikomanager

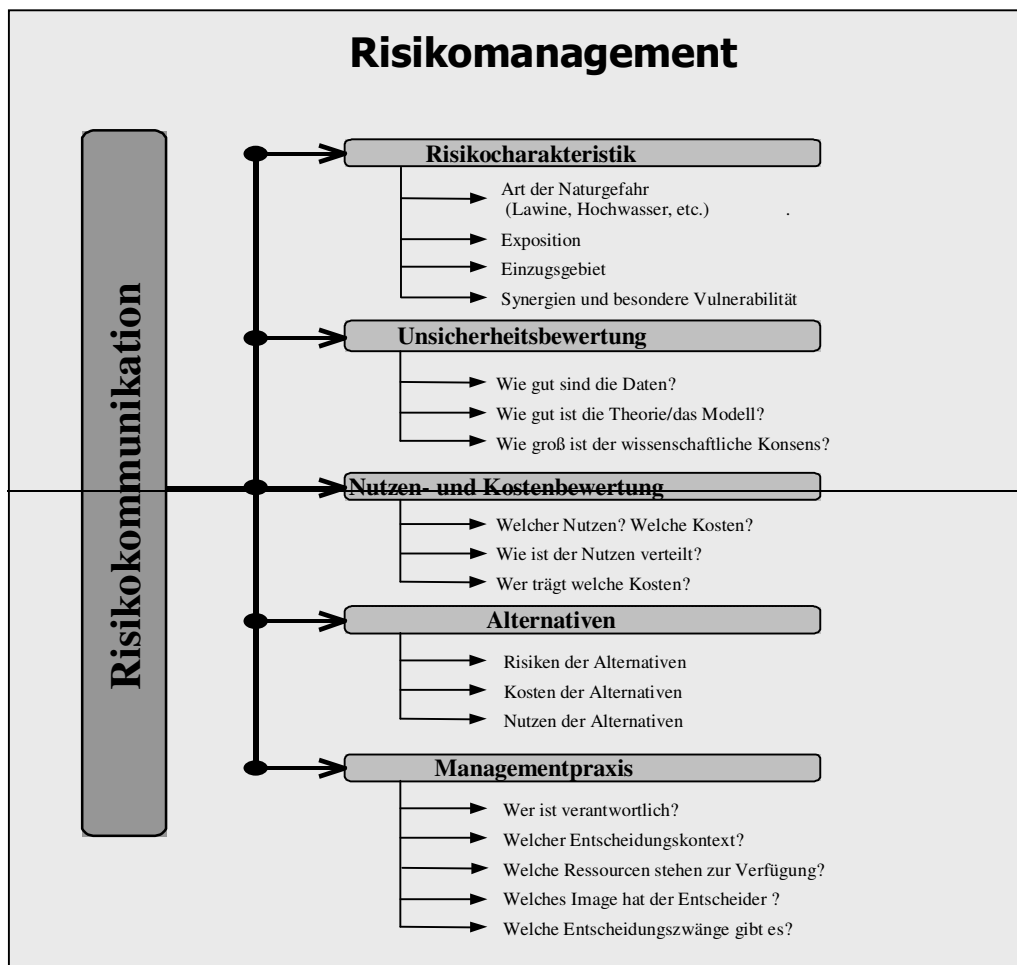
Das Bergökosystemmanagement ist in Europa insgesamt in einem grundlegenden Wandel begriffen. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass die Interessen der Betroffenen stärker berücksichtigt werden müssen und dass das Gefahrenpotential stetig im Anwachsen ist. Die zuständigen Institutionen in allen Ländern stehen dabei vor der Schwierigkeit, der Öffentlichkeit nahezubringen, was und wie hoch das Risiko (Gefahr) ist.

Erfahrungen zeigen, dass die unterschiedliche Wahrnehmung und Bewertung von Risiko zentrale Elemente von Kontroversen im Rahmen des Gefahren bzw. Risikomanagements sind. Der Risikokommunikation entweder als eigenständiger Ansatz oder im Zuge partizipativer Verfahren kommt eine wichtige Rolle im Naturgefahrenmanagement zu, ist es durch sie doch möglich, Konsens oder zumindest einen Kompromiss in der Frage des Risikos zu erreichen. Im Folgenden werden die Ziele und wichtigsten Elemente der Risikokommunikation beschrieben. Es wird zudem gezeigt, wie Risikokommunikation im Idealfall ausgestaltet sein sollte.

### 11.1 Risikokommunikation als Voraussetzung eines erfolgreichen Risikomanagements

Sehr oft wird unter Risikokommunikation die Aufklärung der "Laien" über Risiko verstanden, wobei es in der Regel den Verwaltungseinheiten oder Experten zufällt, die Laien mit Informationen über Risiko zu versorgen. Die Folge ist, dass die Risikokommunikation oft dazu tendiert, sich auf mögliche Folgen eines Risikos zu konzentrieren. Die anstehenden Entscheidungen betreffen meistens Risikomanagementstrategien, die häufig Abwägungen zwischen den Kosten eines Risikos und den Kosten risikoreduzierender Maßnahmen einschließt. Solche Risikokommunikationen zielen darauf ab, entweder die Akzeptanz oder die Vermeidung eines Risikos zu fördern. Richtig verstandene Risikokommunikation ist allerdings mehr als Akzeptanzmanagement durch Information. Sie ist ein Kommunikationsprozess, der die Identifikation, Analyse, Bewertung und das Management von Risiko sowie die dafür nötigen

Voraussetzungen und Beziehungen zwischen den daran beteiligten Personen, Gruppen und Institutionen zum Gegenstand hat (Abbildung 2).



**Abbildung 2:** Dimensionen der Risikokommunikation

**Quelle:** nach Wiedemann (1999), S. 18

## 11.2 Ziele der Risikokommunikation

Neben der Information und Aufklärung der Öffentlichkeit über Risiken bzw. Gefahren ist es Ziel der Risikokommunikation, das **Verständnis** von Risiko zu verbessern sowie **Wahrnehmungsdifferenzen** auszugleichen. Das heißt, neben der vereinfachten Darstellung von komplexen Risikoinformationen kommt auch der Kommunikation über Aspekte wie Ängste, Unmut und Pessimismus bzw. Optimismus und Vertrauen eine bedeutende Rolle zu. Als Erfolgskriterium dient das Ausmaß oder: Als Erfolgskriterien dienen einerseits das Ausmaß, in

dem die involvierten Akteure mit adäquater Information versorgt werden können und andererseits das Verständnis für relevante Aspekte der Risikobewertung erhöht werden kann.<sup>48</sup> Abgeleitet von dieser Zielsetzung ist es Aufgabe der Risikokommunikation, einen Ausgleich zwischen erwartbarer oder faktischer Differenzen bei der Risikobewertung zu erreichen. Für die Risikokommunikation lassen sich daraus folgende Unterziele ableiten:<sup>49</sup>

- Vermeidung von Konflikteskalationen bei Auseinandersetzungen über Risiken,
- Minimierung von Bewertungsdifferenzen oder zumindest die Herstellung eines rationalen Dissens über die Differenzen und
- gerechte Verteilung von Risiken bzw. Maßnahmen zur Risikoreduktion.

Es ist allerdings festzuhalten, dass Risikokommunikation nicht immer zu besseren Entscheidungen führt. Auch muss Risikokommunikation nicht notwendigerweise zu einem Konsens oder zu einheitlichen Verhalten gegenüber Risikoquellen führen.

### 11.3 Probleme und Qualitätsmerkmale von Risikokommunikation

Risikokommunikation ist unter anderem deswegen schwierig, weil die Laien Risiken regelmäßig anders bewerten als Experten. Die Laien und die Experten gehen von **unterschiedlichen Risikokonzepten** aus.<sup>50</sup> Menschen bewerten - und das ist durchaus normal und auch rational - Risiken unter dem Aspekt ihrer eigenen Betroffenheit mit der Folge, dass es im Grunde keine "richtige" Definition des Risikos gibt. Die Risikokommunikation steht vor der Aufgabe, einen Ausgleich zwischen dem Risikoverständnis der Experten und dem der Laien zu schaffen.

---

<sup>48</sup> NRC (1989)

<sup>49</sup> vgl. Wiedemann (1999), S. 7

<sup>50</sup> vgl. Jungermann/Slovic (1993), S. 81ff

Risiken sind nicht rein technischer Natur, sondern von sozialen Definitionsprozessen der einzelnen gesellschaftlichen Gruppen abhängig. Das heißt:<sup>51</sup>

- Risiken sind weder falsch noch richtig, sondern es hängt vom Konsens der Betroffenen ab, ob sie etwas als Risiko empfinden oder nicht.
- Risiken und ihre Akzeptanz ändern sich im Zeitablauf. Was heute als nicht vertretbares Risiko wahrgenommen wird, kann sehr bald allgemein akzeptiert werden.
- Risiken sind keine objektiven Tatbestände, die unabhängig von der Meinung der Menschen existieren. Sie sind dem sozialen Kommunikationsprozess ausgesetzt und werden von dort festgelegt.

## 11.4 Ausgestaltung der Risikokommunikation

Schwierig ist die Durchführung von Risikokommunikation insofern, als sie Personen und Gruppen mit unterschiedlichem Wissen, Interessen und Werten berücksichtigen muss.<sup>52</sup> Ein Vermittlungsproblem ergibt sich auch dadurch, dass die als Zahlenwerk, fachwissenschaftliche Konzepte, Modelle und Theorien vorliegende Risikoinformation in eine der Zielgruppe entsprechende Form übersetzt werden muss. Dabei geht es etwa um die Fragen, wie Risikoinformationen in alltagssprachlich bedeutsame Informationen übersetzt werden oder wie komplexe Zusammenhänge prägnant und ohne wesentliche Informationsverluste dargestellt werden können. Schwierig ist Risikokommunikation insbesondere im Sinne von „*Aufklärung*“ und „*Information*“, da es auf eine Einstellungsänderung auf Seiten der Empfänger abzielt. Hier entsteht oft Widerstand. Ergebnisoffene und partizipative Kommunikationsprozesse sind hingegen im Idealfall weitgehend frei von diesen Problemen.<sup>53</sup> Plattformen für solche Prozesse wären etwa der Runde Tisch oder das Mediationsverfahren. In solchen Fällen liegt die Risikobewertung einem gemeinsamen *Erörterungs-* und *Verhandlungsprozess* zugrunde und erfährt dadurch meist auch eine größere allgemeine Akzeptanz.

### 11.4.1 Aufgaben des Risikokommunikators

Bevor man sich in eine Risikokommunikation einlässt, ist es wichtig, die Aufgaben, die man als Risikokommunikator zu erfüllen gedenkt, zu definieren und abzugrenzen. Man muss sich im

---

<sup>51</sup> Nowitzki (1993), S. 126

<sup>52</sup> siehe u.a. Renn/Webler/Wiedeman (1995)

<sup>53</sup> Wiedeman (1999), S. 15

Klaren darüber sein, welche Rolle man als Risikokommunikator spielt und welche Methoden man anwendet, um dieser Rolle gerecht zu werden. Ist die eigene Rolle im Risikokommunikationsprozess einmal abgesteckt, ergeben sich automatisch die zu erfüllenden Aufgaben.

Aufgaben des Risikokommunikators:

1. Schaffung eines vertrauensvollen Klimas
2. Weitergabe von Risikoinformation und Daten
3. Erklärung der angewandten Risikobewertung
4. Hinweis auf verbleibende Restrisiken
5. Anwendung von Konfliktmanagementmethoden
6. Durchführung partizipativer Prozesse

Während die Punkte 2 und 3 für gewöhnlich als die signifikantesten Aufgaben von Risikokommunikation angesehen werden, wird in der Praxis den übrigen Punkten nur wenig Wert beigemessen. Erfolgreiche Risikokommunikation verlangt aber, dass jeder dieser Punkte entsprechend umgesetzt wird.<sup>54</sup>

#### 11.4.2 Risikobeschreibung

Die Risiken können einerseits *quantitativ* und andererseits *qualitativ* beschrieben werden.

Die qualitative Risikobeschreibung ist dann wichtig, wenn die Risikoproblematik und die Risikowahrnehmung voneinander stark abweichen, wenn es zum Beispiel einen Disput darüber gibt, ob überhaupt ein Risiko besteht oder nicht. In diesem Fall ist es angebracht, solche Informationen weiterzugeben, die darüber Auskunft geben, welche Art von Risiko besteht und welche Beweise es dafür gibt. Die qualitative Risikobeschreibung versorgt die Öffentlichkeit mit Informationen, die es ihr erlauben, ihre Fragen zu präzisieren bzw. überhaupt welche zu stellen. Die essentielle Aufgabe der qualitativen Risikobeschreibung ist die Herstellung des Bezuges zu den wissenschaftlichen Kriterien der Risikoabgrenzung. Das Ziel ist die Annäherung der Risikowahrnehmung an das festgestellte Risikoproblem. Denn solange es diesbezüglich einen

---

<sup>54</sup> vgl. Wiedemann (2000), S. 31

Unterschied gibt, ist es nutzlos, die Öffentlichkeit mit konkreten Risikozahlen zu konfrontieren. Die Öffentlichkeit wird diesen Zahlen nur wenig bis keine Aufmerksamkeit entgegenbringen.<sup>55</sup>

Eine quantitative Beschreibung von Risiko ist also nur dann hilfreich, wenn ein Konsens darüber besteht, dass tatsächlich ein aktuelles Risikoproblem besteht. Eine quantitative Beschreibung von Risiko erfolgt üblicherweise in Form von Risikoindikatoren und kann sich auf verschiedene Aspekte der Risikoproblematik beziehen. In Abhängigkeit von den gewählten Maßeinheiten ergeben sich zudem unterschiedliche Risikoperspektiven. **Risikoindikatoren** sind etwa die Zahl der Betroffenen, die durch einen potentiellen Lawinenabgang gefährdet sind, die Größe der Fläche, die überschwemmungsgefährdet ist oder die Erdmassen in Kubikmeter, die sich bei einem eventuellen Murbruch in Bewegung setzen würden. Wie diese Beispiele zeigen, sind die Risikoindikatoren meist sehr abstrakte Zahlenkonstrukte, die für den Laien nur schwer greifbar gemacht werden können. Die Problematik besteht außerdem darin, dass viele der quantitativen Risikoindikatoren lediglich auf **Schätzwerten** beruhen. Es hat sich zudem gezeigt, dass in Abhängigkeit von den gewählten Dimensionen der Risikoindikatoren, die Risikowahrnehmungen unterschiedlich sein können. So neigen die Laien bei Prozentangaben dazu, das Risiko unterzubewerten und bei Angaben von Absolutwerten dazu, das Risiko überzubewerten.<sup>56</sup> Eine quantitative Risikobewertung sollte daher nie ohne eingehende Erklärung des Zahlenmaterials erfolgen.

### 11.4.3 Ursachen der unterschiedlichen Risikobewertung

Technokraten bewerten bzw. nehmen Risiken anhand „objektiver“ Indikatoren wahr. Die Akzeptanz, die von den Betroffenen einem Risiko entgegengebracht wird, ist aber eine Wertentscheidung, welche nicht durch einen technokratischen Ansatz erfaßt werden kann. Aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmung von Risiken ist dieser Entscheidungsprozess äußerst komplex.

---

<sup>55</sup> vgl. Wiedemann (2000), S. 36

<sup>56</sup> vgl. Wiedemann (2000), S. 37

Bewertungsdifferenzen bei der Risikokommunikation lassen sich auf die unterschiedliche Auffassung in Bezug auf die Richtigkeit, die Relevanz oder die Angemessenheit folgender Einflussgrößen zurückführen:<sup>57</sup>

- zugrundeliegende Daten, Statistiken und Schätzwerte
- verwendete Annahmen, Definitionen und Modelle
- Argumentationsmuster
- Kosten- und Nutzenabwägungen
- Verteilung von Risiken
- Berechtigung von beteiligten Interessen
- Entscheidungsverfahren

Es ist die schwierige Aufgabe des Risikokommunikators (Planungsverantwortlichen) herauszufinden, wo nun hauptsächlich die Bewertungsdifferenzen liegen. Denn erst wenn die jeweiligen Aspekte bekannt sind, die zur unterschiedlichen Bewertung führen, können entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden, mit dem Ziel Bewertungsdifferenzen auszugleichen.

Ein Aspekt der regelmäßig für Kontroversen im Naturgefahrenmanagement sorgt, ist die, der Gefahrenzonenausscheidung bzw. der Dimensionierung von Schutzmaßnahmen zugrunde gelegte, Auftretenswahrscheinlichkeit von Naturereignissen mit potentieller Schadwirkung. Im Sinne obiger Aufschlüsselung handelt sich hierbei vor allem um Auffassungsunterschiede bezüglich Daten, Statistiken, Schätzwerte, verwendeter Annahmen und Definitionen. Im Folgenden wird eine mögliche Vorgangsweise vorgeschlagen, die in der Arbeit der WLW üblichen Risikoangaben für Laien verständlich darzustellen.

#### **11.4.4 Vorschlag für eine leicht verständliche Interpretation der üblichen Risikoangaben**

Im Naturgefahrenmanagement ist es üblich, die Häufigkeit eines Ereignisses als sogenannte Wiederkehrperiode auszudrücken. Man spricht dabei auch oft von der „**Jährlichkeit**“ eines Ereignisses. Sie gibt die Anzahl der Jahre an, die zwischen zwei Ereignissen gleichen Ausmaßes im Schnitt vergehen. Je größer das Ereignis, desto seltener ist im Allgemeinen das Auftreten, und desto größer die **Jährlichkeit**.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> vgl. Wiedemann (1999), S. 12

<sup>58</sup> vgl. Kienholz (1993), S. 11



Der Ausdruck von Jährlichkeit wird von den Laien oft missverstanden. Das Missverständnis liegt einerseits in der Fehlinterpretation von statistischer Häufigkeit und periodischer Wiederkehr, andererseits in der Annahme mit einer entsprechend hoch angegebenen Jährlichkeit wären alle Ereignisse erfasst. Im ersten Fall gehen die Laien davon aus, dass zwischen zwei z.B. 100jährigen Ereignissen auch 100 Jahre vergehen müssen, was nicht der Fall ist. Statistisch kann nämlich bereits im nächsten Jahr ein extremes Ereignis zu Schäden führen. Im zweiten Fall kommt der Faktor zu tragen, dass eine bestimmte Maßzahl nur für Ereignisse mit genau diesem Ausmaß zutrifft, nicht jedoch für Ereignisse mit mindestens diesem Ausmaß. Dieses Problem entsteht dadurch, weil das verbleibende Restrisiko in der angegebenen Maßzahl nicht berücksichtigt wird. Es folgt, dass bezogen auf einen Planungszeitraum, Ereignisse stark unterschätzt werden.<sup>59</sup>

Um den Bürgern das Bemessungsereignisse anschaulicher näherzubringen, kann man sich unterschiedlicher Vorgangsweisen bedienen:

Damit den Laien bewusst wird, dass etwa ein 100jähriges Ereignis bereits „morgen“ auftreten kann und nicht erst in 100 Jahren bzw. dass nicht notwendigerweise 100 Jahre zwischen zwei Ereignissen liegen müssen, wie viele glauben, ist es etwa hilfreich, den zeitlichen Betrachtungshorizont größer anzusetzen. Erklärt man den Leuten etwa, dass ein 100jähriges Bemessungsereignis ein Ereignis ist, dass während eines Zeitraums von 1000 Jahren statistisch gesehen 10 mal auftreten kann, können sie sich oft bereits mehr darunter vorstellen.

Eine weitere Möglichkeit, das Risikoverständnis des Laien zu fördern, ist, statt der Wiederkehrperiode die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses zu verwenden. Das Aufzeigen der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses mit einem bestimmten Ausmaß innerhalb eines vorab definierten Zeitraums verdeutlicht die Gefahr, der die Betroffenen ausgesetzt sind, auf viel unmittelbarere Weise. Eintrittswahrscheinlichkeit und Wiederkehrperiode lassen sich wie folgt verbinden:

$$p = 1 - (1 - 1/T)^n$$

wobei **n** die betrachtete Nutzungsperiode ist, **T** die Wiederkehrperiode und **p** die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses gleich oder größer als jenes mit der angenommenen Wiederkehrperiode innerhalb einer bestimmten Nutzungsperiode.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> vgl. Jäggi (1996), S. 180

<sup>60</sup> vgl. BWW/BRP/BUWAL (1997)

Die Berechnung der Eintrittswahrscheinlichkeit in einer betrachteten Nutzungsperiode verdeutlicht, dass auch bei einer relativ seltenen Wiederkehrperiode die verbleibende Gefährdung nicht vernachlässigbar ist. Hat ein Ereignis z.B. eine Wiederkehrperiode von 300 Jahren, so besteht die Wahrscheinlichkeit von 15%; dass dieses in der Periode von 50 Jahren eintritt. Dies entspricht immerhin der Wahrscheinlichkeit beim einmaligen Wurf eine 6 zu würfeln. Der Vergleich mit dem Würfel bietet auch die Möglichkeit, das Konzept der „Eintrittswahrscheinlichkeit“ im Rahmen einer Informationsveranstaltung „anschaulich“ anhand eines mitgebrachten Würfels zu demonstrieren.

Ereignis mit einer Wiederkehrperiode von...	<u>Eintrittswahrscheinlichkeit in 50 Jahren</u>
10 Jahren	65%
100 Jahren	39%
150 Jahren	28%
300 Jahren	15%

## 12 Der Planer als Medienstar

Da die Implementierung partizipativer Elemente einen verstärkten Kontakt mit der Öffentlichkeit bedingt, ist auch eine Erhöhung des Kontakts mit öffentlichen Medien zu erwarten. Im vorliegenden Kapitel werden Grundelemente erfolgreicher Arbeit mit Medien und Medienvertretern vermittelt.

### 12.5 Einfache Auskunft geben

Das Telefon klingelt – ein Journalist meldet sich. Was tun?

**Zunächst einmal, nicht in Panik ausbrechen und folgende Rückfragen stellen:**

1. Wer ruft an? (Name des Journalisten, Titel der Zeitung/der Sendung),
2. Welches Medium? (Tageszeitung, Fachzeitschrift, Radio, TV, etc.)
3. Was genau möchte man von mir wissen?
4. Welche Unterlagen sind in seinem Besitz?
5. Wie viel Zeit steht mir zu Verfügung?

**Grundsätzlich lassen sich vier Fragegruppen unterscheiden, mit denen der Journalist Sie konfrontieren wird:**

1. Fragen nach dem Sachverhalt („Was ist vorgefallen?“)
2. Fragen nach einer Stellungnahmen zu einem Sachverhalt („Können Sie bestätigen, dass...“?)
3. Fragen nach den Ursachen
4. Fragen nach den Folgen

Journalisten sind in erster Linie an Tatsachen interessiert. Darum stehen die beiden ersten Fragen meist im Vordergrund. Die Beurteilung von Ursachen und Auswirkungen sind sehr heikel, da sie sich im nachhinein sehr oft als falsch herausstellen. Solche Fragen sollten daher nur mit **Vorsicht** bzw. überhaupt nicht beantwortet werden. Besser ist, wenn man in diesen Fragen auf eine anberaumte Untersuchung oder auf ein laufendes Verfahren verweist.

Oft wissen Journalisten mehr über eine bestimmte Sache als man selbst. Daher ist es wichtig herauszufinden, welche Unterlagen dem Journalisten zu Verfügung stehen. Auch wenn es manchmal verlockend ist, aber es sollte nie über einen Text gesprochen werden, den man nicht selbst gesehen hat. Ähnliches gilt, wenn sich der Journalist auf angebliche Aussagen von Kollegen bezieht. Bevor man dazu Auskunft gibt, sollte man unbedingt mit den besagten Kollegen Rücksprache halten. Ist die sofortige Beantwortung von Fragen des Journalisten nicht möglich, soll die Auskunft verschoben werden. In diesem Fall muss der Journalist gebeten werden, wieder anzurufen bzw. es muss ihm zugesichert werden, dass man ihn rückeruft, sobald die gewünschte Information zur Verfügung steht.

Bevor man eine Frage beantwortet muss man für sich selbst erst mal entscheiden, ob man überhaupt antworten darf. ***Bin ich kompetent, oder muss ich die Frage an jemand anderes weitergeben?*** Wenn man die Fragen aus Kompetenzgründen nicht beantworten kann, ist die Verweigerung kurz zu begründen.

Folgende Formulierungen können bei einer Auskunftsverweigerung angewandt werden:

- No comment.
- Dazu kann ich nicht Stellung nehmen.
- Diese Meldung kann ich weder bestätigen noch dementieren.
- Es ist ein Verfahren im Laufen, in das ich nicht eingreifen kann.

## 12.6 Interviews

Eine Auskunft besteht im Allgemeinen aus einer einzigen Antwort oder mehreren Teilantworten. Im Gegensatz dazu sind Interviews eine Abfolge von Fragen und Antworten zu einem oder mehreren Sachbereichen.

**„Geben Sie nie ein telefonisches Interview“**

### ***Vorbereitung***

Lernen Sie Ihren Interviewpartner kennen!

- Name des Fragestellers, über welche Vorkenntnisse verfügt er, welches Medium vertritt er?
- Bei der Tagespresse fragen Sie nach der Rubrik, wo der Beitrag erscheinen soll, bei den elektronischen Medien nach der Sendezeit. Sie geben Auskunft über den Leser- bzw. Hörerkreis und damit über Ihr Zielpublikum.
- Welche Fragen möchte der Journalist stellen? Grenzen Sie gemeinsam mit ihm das Thema ein.

### ***Durchführung***

Ein Interview ist ein Gespräch unter vier Augen!

- Vorteilhaft für die Durchführung eines Interviews ist die Umgebung des gewohnten Arbeitsortes.
- Störungen von außen sollten im Vorhinein unterbunden werden.
- Der Journalist sollte freundlich begrüßt werden.
- Dem Journalisten sollten kleine Erfrischungen (Kaffee, Tee, usw.) angeboten werden.
- Die Gesprächspartner sollten nicht zu weit voneinander Platz nehmen, am besten übereck an einem Tisch mit guter Schreibgelegenheit.
- Wichtige Einzelheiten, Zahlenangaben und dergleichen sollten man auf einem Blatt übersichtlich aufgeschrieben neben sich liegen haben, das entlastet das Gedächtnis.
- Nicht zu schnell sprechen – Bewusst Verschnaufpausen einlegen.
- Wenn sich der Journalist Notizen macht, sollte man darauf achten, dass er gut mitkommt.

## **13 Konzept für die Beteiligung von Bürgern in Planungsprozessen des FTD**

### **~~BÜRGERBETEILIGUNGSPROGRAMM IM RAHMEN DER TÄTIGKEIT DES FTD~~**

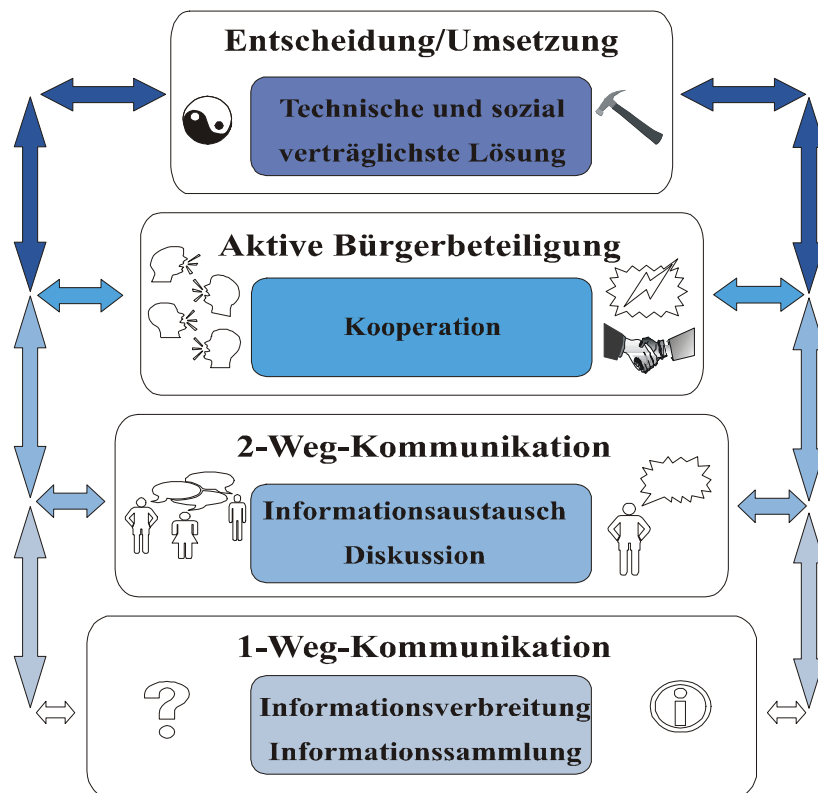
Gegenüber den Betroffenen, denen weder Realersatz noch voller Wertausgleich geboten und dessen Konsens nicht gewonnen werden kann, ist der Forsttechnische Dienste für Wildbach- und Lawinenverbauung (FTD) aufgefordert Instrumente einzusetzen, die ihm jenseits der in den zuständigen Rechtsmaterien (Wildbach- und Lawinenverbauungsgesetz, Forstgesetz sowie entsprechende Verordnungen) auferlegten Pflichten und Rechte zur Verfügung stehen. Die Gesetze und Verordnungen lassen einen genügend großen Gestaltungsspielraum offen, sowohl der Aufgabe des Schutzes vor Naturgefahren gerecht zu werden, als auch auf die Wünsche der Betroffenen einzugehen. Die gesetzlichen Regeln definieren nur Mindeststandards. Beteiligungsangebote können weit darüber hinausreichen und in den verschiedensten Formen stattfinden.

Nachdem die Tätigkeitsfelder des FTD vielfältig und unterschiedlicher Natur sind, wird auch der jeweilig zu wählende Bürgerbeteiligungsansatz bzw. das jeweilige Bürgerbeteiligungsprogramm verschieden sein. Im Folgenden wird ein stufenförmiges Bürgerbeteiligungskonzept vorgestellt, das als Grundgerüst für praktisch jedes Bürgerbeteiligungsprogramm des Forsttechnischen Dienstes für Wildbach- und Lawinenverbauungsdiensten kann, unabhängig davon ob es sich um Bürgerbeteiligung im Rahmen der Gefahrenzonenplanung, im Rahmen der Maßnahmenumsetzung oder im Rahmen von flächenwirtschaftlichen Projekten handelt. Ob man alle Stufen anwendet oder ob man nur Teilelemente umsetzt, hängt letztlich vom Planungsgegenstand und von den Rahmenbedingungen, wie etwa dem Bürgerbeteiligungsbedarf oder den vorhandenen Ressourcen, ab. Am Beispiel der Gefahrenzonenplanung wird gezeigt, wie dieses Bürgerbeteiligungskonzept im Konkreten angewandt werden kann.

Eine Verbesserung der Beteiligungsmöglichkeit im Rahmen der Agenden des FTD muss davon ausgehen, dass dem Bürger konkrete Einflusschancen eingeräumt werden. Dazu bedarf es in

Abhängigkeit der jeweiligen Rahmensituation einer Beteiligungsstruktur, die „Low-Level“<sup>61</sup> und „High-Level“<sup>62</sup> Bürgerbeteiligungsformen so miteinander verbindet, dass Beteiligung an allen Phasen des Planungsprozesses, das heißt, von der Vorbereitung über die Durchführung bis hin zur Kontrolle der Entscheidungen möglich und sinnvoll wird.

Im hier vorgeschlagenen Konzept einer Bürgerbeteiligung wird darauf Rücksicht genommen und zwischen verschiedenen Stufen der Bürgerbeteiligung unterschieden. In der ersten Stufe geht es darum, die sozialen Strukturen des Planungsgebietes zu erheben und die Bevölkerung über den Planungsgegenstand zu informieren (*1-Weg-Kommunikation*). Die zweite Stufe umfasst alle Maßnahmen, die eine aktive Kommunikation zwischen den Planern und der Öffentlichkeit erlauben (*2-Weg-Kommunikation*). Die aktive Zusammenarbeit der Planer mit der Öffentlichkeit ist die dritte Stufe (*Kooperation*). Bei der vierten und letzten Stufe handelt es sich um die Entscheidungs- und Umsetzungsphase (.



**Abbildung 3:** Mögliches Schema eines Bürgerbeteiligungskonzeptes

<sup>61</sup> Bürgereducation, Bürgerinformation und unverbindliche Diskussionen

<sup>62</sup> Höhere Formen der Bürgerbeteiligung, wie etwa Workshops, Bürgerforen, Mediation etc.

### **13.7 1-Weg-Kommunikation**

In dieser Phase sollen der Charakter der betroffenen Gemeinde und die in ihr relevanten Themen erfasst werden. Die Gemeindefraktare sowie Führungspersonen des öffentlichen Lebens sollen kontaktiert und mit diesen Gespräche geführt werden. Basierend auf diesen Informationen sind die Details des Bürgerbeteiligungsprogramms auszuarbeiten. Zudem soll erstes Informationsmaterial über das geplante Projekt vorbereitet und verteilt werden. In der ersten Phase der Bürgerbeteiligung unterscheidet man demnach zwischen der Informationssammlung und der Informationsverbreitung. In dieser Phase sollte – falls nötig mit Hilfe eines professionellen Kommunikationsfachmannes - ein eigener Informations- bzw. Kommunikationsplan erstellt werden.

#### **Informationssammlung**

##### *Erstellung eines Sozialprofils des Plangebietes*

Das Sozialprofil ist eine qualitative Zusammenfassung der Hauptcharakteristika einer Gemeinde oder eines Gebietes. Der Schwerpunkt liegt hier auf der Identifizierung der unterschiedlichen Öffentlichkeiten innerhalb der Gemeinde. Es sollen Werte, Ziele und Einstellungen der Menschen, die Führungsstrukturen, wobei sowohl formale als auch informelle Funktionsträger von Interesse sind, relevante Organisationen, formale und informale Kommunikationskanäle, Reaktionen auf das Projekt sowie entscheidungsrelevante Kriterien erfasst werden. Die geschichtliche Entwicklung insbesondere der jüngsten Zeit wird darin ebenso dargestellt wie die Beschäftigungssituation sowie die Vorgänge bei der Errichtung größerer Projekte in der Vergangenheit. Die bestehenden Meinungen über die Organisation (FTD) und das geplante Projekt sind ebenfalls von Interesse.

Aus dem gesammelten Material sollen Rückschlüsse auf die möglichen Auswirkungen des geplanten Projekts und daraus folgend eine Abschätzung von Ablehnung bzw. Akzeptanz durch unterschiedliche Gruppen ermöglicht werden.



Als Methode dient hier zunächst vorbereitendes Quellenstudium, wobei Zeitungen und Zeitschriften, offiziell zugängliche Statistiken aber auch ältere Luftbilder in Frage kommen. Zusätzlich werden Interviews mit Personen vorgeschlagen, die Kenntnisse über die Gemeinde besitzen, aber nicht in ihr ansässig sind, wie etwa ehemals dort tätige Behördenorgane oder auch Beamte. Weiters soll versucht werden, Gespräche mit Schlüsselpersonen zu führen, die schon längere Zeit im betreffenden Ort wohnen und eine Funktion innehaben, die es ihnen ermöglicht, frei ihre Meinung zu äußern. Grundsätzlich sollen nur solche Fakten als gesichert angesehen werden, die durch mehrere unabhängige Beobachtungen bestätigt sind.

### ***Responsive Publikation***

Unter responsiver Publikation wird eine Information über das geplante Vorhaben verstanden, der ein kurzer Fragebogen angeschlossen ist, in dem die Bevölkerung die Möglichkeit hat, der planenden Stelle ihre Meinungen zum Projekt mitzuteilen. Wichtig ist, dass der Stil der Publikation den sonst üblichen gedruckten Informationen innerhalb der Gemeinde, etwa einer lokalen Zeitung, entspricht. Die responsive Publikation kann entweder als Postwurfsendung oder als Zeitungsbeilage verbreitet werden. Letzteres ist kostengünstiger, setzt jedoch voraus, dass das Verbreitungsgebiet des Mediums primär auf die betroffene Gemeinde beziehungsweise die betroffene Region beschränkt ist. Der Fragebogen sollte einige wenige Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten enthalten. Darüber hinaus sollte auf jeden Fall die Möglichkeit zur freien Antwort gegeben sein, da es in diesem Stadium darum geht, eine möglichst vielfältige Stellungnahme zu erhalten. Als Alternative zur schriftlichen Befragungen können auch telefonische Befragungen durchgeführt werden. Diese haben vor allem den Vorteil, dass mit ihnen schneller Ergebnisse erzielt werden können, die bei entsprechender Durchführungsplanung auch repräsentative Aussagen möglich machen.

### **Informationsverbreitung**

In der auf die Phase der Informationssammlung folgenden Phase der Informationsverbreitung geht es darum, die Bürger über das geplante Projekt zu unterrichten. ***Der Bevölkerung soll signalisiert werden, dass sich im Bereich des Schutzes vor Naturgefahren etwas bewegt, also nicht, dass sich schon alles bewegt hat.*** Die Bevölkerung soll einerseits für die anstehenden Probleme sensibilisiert werden und andererseits soll der Bevölkerung mit der Vorabinformation eine Grundlage zur Meinungsbildung geboten werden. Dafür eignen sich in besonderem Maß Methoden der 1-Weg-Kommunikation.

Beispiele für 1-Weg-Kommunikationsmethoden:

- Bürgerinformationsveranstaltungen
- Vorträge
- Rundschreiben, Informationsbroschüren, Postwurfsendungen
- Berichte in der Lokalpresse
- Anzeigenkampagnen
- Posters in Schaukästen

Der Zeitpunkt und Gegenstand der Informationsverbreitung ist abhängig von der Zielgruppe und von dem zu behandelnden Problem. Ziel der Vorbereitungsphase ist es, auf den Planungsgegenstand und auf die Möglichkeit einer etwaigen aktiven Beteiligung aufmerksam zu machen.<sup>63</sup>

In der Vorbereitungsphase sollten folgende Informationen vermittelt werden:

- Ist-Situation (Problemlage, divergierende Interessen)
- allgemeine Absichten der Planer
- geplante Erhebungen im Gelände oder bereits erhobene Grundlagen
- Möglichkeit zur genaueren Information (Einladung zur „Tag der offenen Tür“-Veranstaltung, Sprechstunden)
- Möglichkeit der aktiven Beteiligung im Planungsprozess (Stellungnahme, Diskurs, Mitentscheidung)
- Rechte und Pflichten der Beteiligten

### 13.8 2-Weg-Kommunikation

Anschließend an die Phase der reinen Informationsvermittlung von den Planern zur Bevölkerung sollte die Phase des aktiven Informationsaustausches stattfinden. Durch **interaktive Kommunikation** soll erreicht werden, dass alle Akteure die Standpunkte der anderen kennenlernen und anerkennen. Gemeinsame Ziele und Interessen sollen so als Brennpunkt weiterer Aktionen offensichtlich werden; konfligierende Ziele und Interessen sollen als Kern

---

<sup>63</sup> vgl. Rutishauser (1993), S. 39

(künftiger) Auseinandersetzungen erkannt werden und einer konstruktiven Konfliktregelung zugeführt werden. Individuen und Gruppen werden um Stellungnahmen ersucht, diese werden gesammelt, in die Planung weitergeleitet und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Konstruktive Diskussionen sollen dabei gefördert werden. In diese Phase fallen 2-Weg-Kommunikationsveranstaltungen, wie etwa öffentliche Anhörungen/Stellungnahmen (Bürgerversammlungen) oder Tag der offenen Tür–Veranstaltungen. Auch von Planern geführte Exkursionen können zu dieser Kategorie gezählt werden. Ein weiteres Verfahren dieser Kategorie, das vor allem für direkt Betroffene bzw. für speziell Interessierte etwa im Zusammenhang mit dem GZP vorgeschlagen wird, ist das Abhalten von *Sprechstunden*.

### ***Tag der offenen Tür***

Wie die empirischen Ergebnisse der Studien von Ottitsch et al. (1998, 2000) zeigen, sind großangelegte Bürgerbeteiligungsveranstaltungen innerhalb des Planungsprozesses des FTD als Methode der 2-Weg-Kommunikation nicht optimal. Als Ergänzung bzw. als Alternative zu öffentlichen Anhörungen (Bürgerversammlungen) wird daher eine „Tag der offenen Tür“ – Veranstaltung vorgeschlagen.

Folgende Gründe sprechen für eine Tag der offenen Tür-Veranstaltung:

- Einerseits ist es möglich, im Rahmen einer Ausstellung mit Plakaten, Modellen oder selbstlaufenden Computerpräsentationen das Projekt im Detail zu präsentieren, andererseits stehen an Informationstischen Experten des Planungsteams zur Verfügung, die Fragen der interessierten Bevölkerung beantworten.
- Dauer und Beginnzeit der Veranstaltung können so gewählt werden, dass sowohl Personen mit Tagesfreizeit als auch Berufstätige Möglichkeit zur Teilnahme bekommen, beispielsweise von 14h bis 21h oder am Samstag Vormittag.
- Die gewählte Form vermeidet die direkte Konfrontationssituation, die bei üblichen Anhörungsveranstaltungen schon durch die Sitzordnung (Theaterbestuhlung) gegeben ist.
- Kritiker finden zwar weniger Gelegenheit zur Stellungnahme vor großem Publikum, haben aber andererseits auch Gelegenheit, sich umfassender zu informieren.

„Tag der offenen Tür-Veranstaltungen“ gehören zweifellos zu den bereits anspruchsvolleren Formen von Bürgerinformation, zumindest was Organisation und Durchführung betrifft. Der Vorbereitungsphase kommt daher eine ganz spezielle Bedeutung zu: in dieser Phase entscheidet sich, wie die Veranstaltung von der Bevölkerung angenommen wird. Auch kann in diesem Stadium festgestellt werden, ob überhaupt ein Bedarf besteht, die Veranstaltung in dieser Form durchzuführen.

Im Rahmen der Tag der offenen Tür-Veranstaltung sollten intensivere Informationsveranstaltungen wie Sprechstunden oder Exkursionen angeboten werden. Die Reaktion auf dieses Angebot zeigt den bestehenden Bedarf an weiteren (kooperativen) Bürgerbeteiligungsverfahren.

Die **Ergebnisse** des Tags der offenen Tür sollen durch das Planungsteam ausgewertet werden. Einerseits geht es dabei um die Reaktionen der interessierten Bürger und deren Bedeutung für die weitere Projektplanung, andererseits um eine Selbstbewertung des Planungsteams in Hinsicht auf den Ablauf der Veranstaltung.

### ***Exkursionen – Begehungen der Problemgebiete***

Wie empirische Erhebungen zeigen, wird diese Form der Information sowohl von den Gemeindemandataren als auch von den Bürgern sehr positiv aufgenommen. Es wird daher vorgeschlagen, zukünftig auch diese Form des Informationsaustausches verstärkt in den Bürgerbeteiligungsprozess aufzunehmen.

Exkursionen bzw. Begehungen können sich je nach Schwerpunktsetzung entweder mit der allgemeinen Gefahrensituation der Gemeinde beschäftigen oder themenbezogen zu speziellen Problemen (Schutzverbauung eines bestimmten Flusses) stattfinden. Die Begehungen können dazu dienen, die Bürger über Planungen und Entwicklungen zu informieren und sie für die Gefahrensituation zu sensibilisieren. Sie können wesentlich dazu beitragen, die Bürger zu einer Auseinandersetzung mit der Gefahrenentstehung bzw. deren Vermeidung anzuregen. Dies kann im weiteren Verlauf dazu beitragen, die zunächst vielleicht nur unzureichend vorhandene Bereitschaft zur Planungsbeteiligung zu wecken.

Der Erfolg einer Ortsbegehung ist im großen Maß davon abhängig, wie stark die Fachleute in der Gruppe dominieren. Die Teilnehmer sollten auch als zusätzliche Informationsquelle ernst genommen werden und ausreichend Zeit und Gelegenheit bekommen, ihren Sachverstand einzubringen. Ihre Kenntnisse stellen eine wertvolle Planungsgrundlage dar und erhöhen die Datenqualität der Planungsgrundlagen. Die Zusammenarbeit der Fachleute mit den Bürgern sollte sich schon auf die Vorbereitung der Begehung beziehen. So können etwa im Rahmen von „Tag der offenen Tür“-Veranstaltungen zusammen mit Interessierten, die Auswahl der Themen und die Festlegung der Begehungsrouten vorgenommen werden. Auch über den Zeitpunkt der Begehung sollte größtmöglicher Konsens herrschen. Um einen intensiven Austausch zu ermöglichen, sollte die **Exkursionsgruppe** nicht zu groß sein. Wenn der Andrang sehr groß ist, sollte allenfalls ein zusätzlicher Exkursionstermin bzw. eine Aufteilung in Untergruppen vorgesehen werden.

Eine gemeinsame Nachbereitung der Begehung durch die Teilnehmer und die Planer, z.B. das Auswerten von Karten oder das Verfassen von schriftlichen Kommentaren, kann die Erfahrungen der Begehung noch vertiefen. Wichtig ist in jedem Fall, dass die Ergebnisse der Ortsbegehung dokumentiert werden, damit sie in den Planungsprozess Eingang finden.

### 13.9 Aktive Bürgerbeteiligung

Zeichnet sich im Zuge der Vorbereitungsphase bzw. der Phase des Informationsaustausches ab, dass bestimmte Bevölkerungsteile besonderes Interesse am Planungsprozess haben, sollte, wenn möglich gemeinsam, nach einer Form der engeren Zusammenarbeit gesucht werden. Die aktive und kooperative Zusammenarbeit in Form eines **Planungworkshops** scheint im Rahmen der Planungsprozesse des FTD besonders geeignet zu sein. Es sollten jedoch nicht nur offizielle Interessenvertreter in den kooperativen Planungsprozess geholt werden, sondern auch sogenannte Bürgervertaute. **Bürgervertaute** sind von den Betroffenen gewählte oder bestimmte Vertrauenspersonen. Ihre Aufgabe ist es, die Anliegen der Betroffenen bzw. Interessierten den Planungsträgern gegenüber in entsprechender Weise zu vertreten.

#### Aus der Praxis:

Entsprechend den Untersuchungen von Ottitsch et al. gibt es unter den Betroffenen häufig den Wunsch, die Vertretung ihrer Anliegen einer kompetenten „*Vertrauensperson*“ übergeben zu können. Vorgeschlagen wird etwa ein aus den Reihen der Einwohner gewählter „**Bürgervertauter**“, der die Anliegen im Namen der

Betroffenen bzw. Interessierten den Planungsträgern gegenüber in entsprechender Weise vertreten soll.

In der Ortschaft Watschig hat dieser Wunsch der Bevölkerung bereits konkrete Formen angenommen. Im Rahmen einer Wasserrechtsverhandlung im Herbst 1997 wurde in der Niederschrift vermerkt, dass die Bewohner von Watschig eine Bürgervertrauensperson bestimmen können und dass diese regelmäßig über die Maßnahmen der WLW zu informieren sei. Weiters wurde dieser Vertrauensperson zugestanden, bei allen Maßnahmenumsetzungen anwesend zu sein und ihre Anliegen bzw. die Anliegen der Bevölkerung in entsprechender Weise einzubringen. Mit dieser Vorgangsweise entspricht die für dieses Gebiet zuständige GBL dem von der lokalen Bevölkerung bereits mehr oder weniger deutlich artikulierten Wunsch, sich in Angelegenheiten bezüglich Schutzmaßnahmen von einem Bürgersprecher vertreten zu lassen. Diese über die formalen Bestimmungen hinausgehende bisher einzigartige Vorgangsweise kann als richtungweisend für Bestrebungen der WLW gewertet werden, verstärkt partizipatorische Elemente in die Maßnahmenplanung und –umsetzung zu integrieren.

### *Planungsworkshop*

Beim Planungsworkshop<sup>64</sup> handelt es sich um eine Veranstaltung, in der die Vertreter unterschiedlicher Gruppen ihre Standpunkte zum geplanten Projekt darlegen und nach Möglichkeit gemeinsam eine akzeptable Lösung erarbeiten sollen. Der Workshop hat das Ziel, sowohl die Beziehung zwischen den Akteuren zu verbessern als auch zu einer fachlichen Lösung des Planungsproblems auf möglichst breiter Basis zu gelangen. Workshops dienen der Ideenfindung ebenso wie der Transparenz von Prozessen. Obwohl prinzipiell die Teilnahme an den Workshops allen Interessierten frei stehen sollte, kann sich aus organisatorischen Gründen meist nur eine begrenzte Anzahl von Teilnehmern beteiligen. Umso wichtiger ist es daher bewusst darauf zu achten, dass zu jedem Zeitpunkt neue Stimmen aus den Reihen der Bürger berücksichtigt bzw. zur Kenntnis genommen werden.

Um Arbeiten im Workshop fruchtbar gestalten zu können, sollte das Arbeitsklima möglichst offen und frei von äußeren Zwängen sein. Vorteilhaft ist eine räumlich und soziale Situation, die sich vom sonstigen Arbeitsalltag unterscheidet.

Folgende Aspekte fördern ein positives Arbeitsklima in Workshops:

- Auswahl möglichst flexibler und dennoch entscheidungsfähiger Vertreter der beteiligten Gruppen.
- Einbeziehung Externer in den Arbeitskreis, so dass Arbeitssituationen vermieden werden, in denen diejenigen, die ohnehin immer gemeinsam beraten, wieder im

---

<sup>64</sup> vgl. Selle et al. (1996), S. 360, Connor (1994), S. II-10 und Hauber/Haaks/Vogel (1992), S. 125

gleichen Kreis zusammensitzen.

Um zu gewährleisten, dass wichtige Arbeitsergebnisse nicht verloren gehen und die gesamte Gruppe von ihnen profitiert, muss der Diskussionsprozess ständig nachvollzogen und auf geeignete Weise festgehalten werden.

Es ist wichtig, den zeitlichen Rahmen des Workshops so zu bemessen, dass in den einzelnen Phasen **tragfähige Zwischenergebnisse** entstehen. Das setzt eingegrenzte und bearbeitbare Zwischenfragen voraus.

Bei Bedarf soll die Veranstaltung wiederholt werden, etwa dann wenn durch die Teilnehmer zusätzliche Informationen, wie etwa ergänzende Gutachten, benötigt werden.

### ***Sprechstunden***

Den fachlich besonders *interessierten* Personen soll mit der Einrichtung von Sprechstunden die Möglichkeit gegeben werden, sich genauer zu informieren. Es handelt sich dabei vor allem um jene Personen, die aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit (z.B. Techniker) besondere Kenntnisse über, aber auch Interesse am Planungsgegenstand und den damit verbundenen fachlichen Problemen haben. Dies kann entweder in den Räumlichkeiten des Planers oder, sofern dies aus praktischen Gründen (Entfernung vom Projektgebiet) günstiger ist, in einem öffentlich zugänglichen Raum, wie etwa im Gemeindeamt oder in einem Raum eines örtlichen Gasthauses erfolgen. Weiters sollte die Möglichkeit bestehen, Stellungnahmen zu den Unterlagen abzugeben. Dies kann für die Planer von Vorteil sein, da zusätzliche Information in die Planung einfließen kann.

## **13.10 Entscheidungs- und Umsetzungsphase**

Nachdem durch die verantwortlichen Planer eine Entscheidung im Sinne einer technisch und sozial verträglichen Lösung gefällt worden ist, wird diese durch die zuständige Institution (FTD) publiziert, wobei auch die Entscheidungsgrundlagen bekanntgegeben werden sollen. Diejenigen Gruppen und Personen, die Beiträge zum Plan geleistet haben, sollen im Weiteren **persönlich** über die einzelnen Schritte zur Umsetzung informiert werden. Für den Erfolg weiterer Aktivitäten ist auch eine Evaluation des Partizipationsprogramms notwendig.

## 14 Bürgerbeteiligung im Rahmen der Gefahrenzonenplanung

Mit Hilfe des oben vorgeschlagenen Bürgerbeteiligungskonzepts wird im Folgenden ein **Bürgerbeteiligungsprogramm** für die Erstellung eines Gefahrenzonenplanes (GZP) entwickelt. Die Planung von Bürgerbeteiligungsverfahren sollte immer mit einer Analyse des jeweiligen Planungsgegenstandes bzw. –prozesses beginnen. Zu Beginn wird daher kurz auf die derzeitigen (rechtlichen) Rahmenbedingungen sowie auf den formalen Planungsablauf der GZP-Erstellung eingegangen.

### 14.11 Derzeitige (rechtliche) Situation

Der Gefahrenzonenplan wird in verschiedenen Stufen erstellt (Abbildung 4). Laut Forstgesetz von 1975 i.d.F 1987, §11 muss der Gefahrenzonenplan-Entwurf für vier Wochen öffentlich aufgelegt werden. Diese festgeschriebene Regelung soll den Beteiligten und Betroffenen noch vor der endgültigen Beschlussfassung die Möglichkeit geben, sich über die Planung zu informieren und gegebenenfalls Einsprüche zu erheben. Es handelt sich hierbei um ein zentrales Element der rechtlich normierten Beteiligungsangebote. Diese Öffnung der Planung kommt jedoch im Verfahren zu einem relativ späten Zeitpunkt. Der Gefahrenzonenplan ist zwar noch nicht beschlossen, aber doch weitgehend abgeschlossen. Zudem besteht kaum die Möglichkeit zum Dialog: Anregungen und Bedenken werden den Planungsverantwortlichen mitgeteilt und im Rahmen der kommissionellen Überprüfung beschieden. Es findet praktisch **keine ernsthafte Kommunikation** mit den Planungsbetroffenen im Sinne eines zweiseitigen Informationsaustausches statt. Diese Grenzen des Auflageverfahrens wurden von Teilen des Forsttechnischen Dienstes für Wildbach- und Lawinenverbauung bereits erkannt. So sind viele Gebietsbauleitungen bereits darauf übergegangen, den GZP-Entwurf vor oder während der vierwöchigen öffentlichen Auflage den Bürgern des Plangebietes, zumindest aber dem Gemeinderat (Low-Level Bürgerbeteiligung), vorzustellen. Es zeigt sich jedoch, dass auch diese



Informationsveranstaltungen nicht immer ausreichen, den Beteiligungsbedarf der Betroffenen abzudecken.<sup>65</sup>

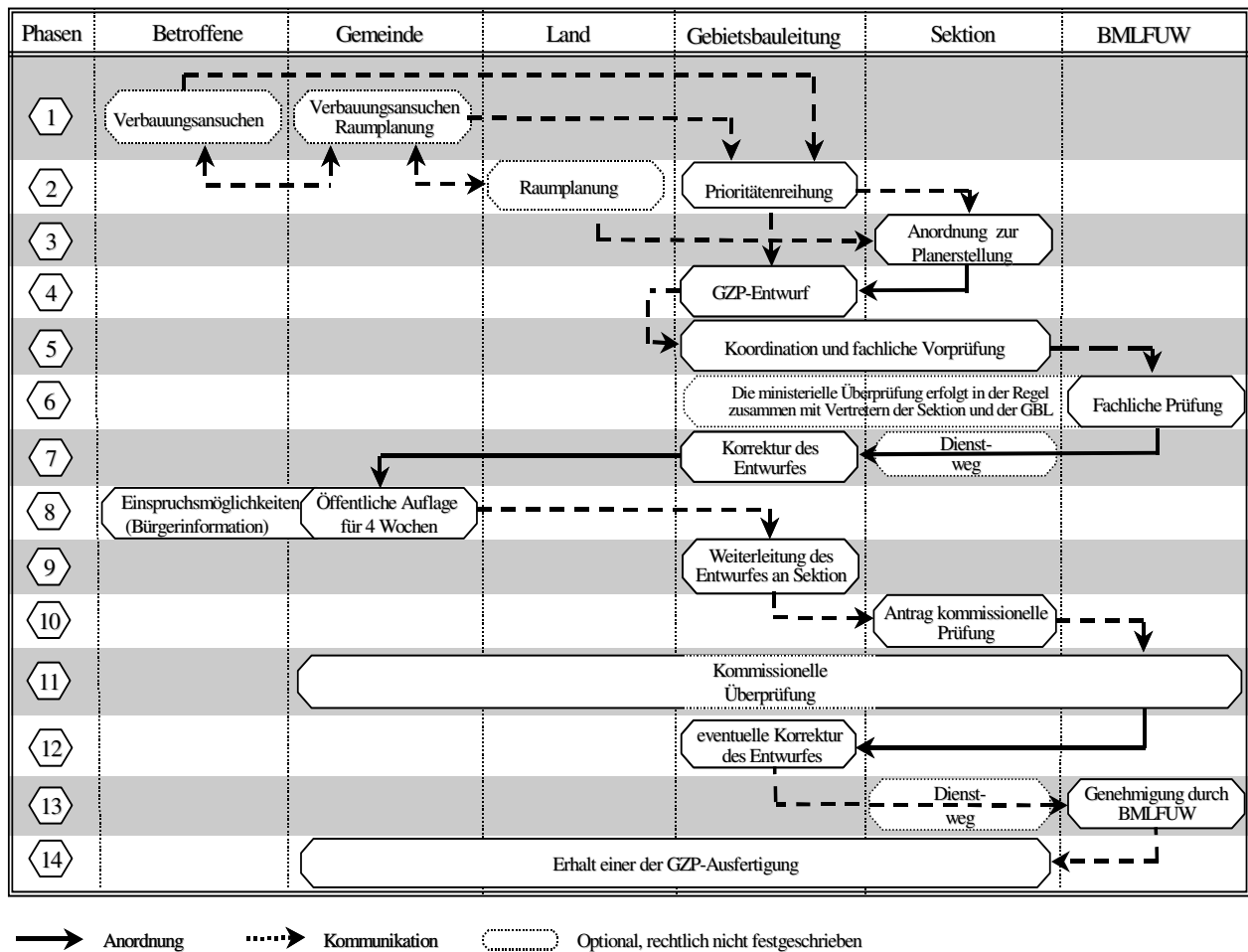


Abbildung 4: Erstellung eines Gefahrenzonenplans

### 14.12 1-Weg-Kommunikation

Der öffentlichen Auslegung und der öffentlichen Präsentation des Planes kommt ohne Zweifel große Bedeutung zu, sie sind jedoch nur als Untergrenze jeglicher Beteiligung anzusehen. Kommunikation über Planungsgegenstand, Planungsaufgabe und –zweck wird immer frühzeitig einsetzen und umfassender angelegt sein. Im Folgenden wird eine Vorgangsweise vorgeschlagen, wie im Rahmen der GZP-Erstellung die Bürgerbeteiligung intensiviert werden könnte.

<sup>65</sup> vgl. Ottitsch et al. (1999) und Ottitsch et al. (2000)

Vorschläge für eine verbesserte Bürgerbeteiligung im Rahmen der Gefahrenzonenplanung:

- ◆ Die Bürger im Rahmen der Erstellung des GZP, das heißt, bereits in der Phase der Datensammlung entweder im Rahmen von Bürgerinformationsveranstaltung oder über Medien und Rundschreiben über Inhalt und Ziele des GZP informieren.
- ◆ Die Bürgerinformationsveranstaltungen öffentlichkeitswirksam, unter Zuhilfenahme verschiedenster Medien ankündigen.
- ◆ Während der Erhebungsphase aktiv den Kontakt mit den Anliegern (Betroffenen) und Schlüsselpersonen (politische Mandatäre) der Gemeinde suchen.
- ◆ Nach Fertigstellung des GZP-Entwurfes aber noch vor der gesetzlichen Auflage eine weitere Informationsveranstaltung durchführen, wo die Betroffenen bereits Einsicht in den Entwurf nehmen können.
- ◆ Die potentiellen Betroffenen sollten persönlich über Zeitpunkt und Ort der Informationsveranstaltung informiert werden.
- ◆ Während des gesamten GZP-Erstellungprozesses sowie der Auflage des GZP Entwurfes begleitende Information via
  - Medien (Printmedien, Lokalradio, LokalTV, etc.)
  - Rundbriefe
  - Hotline (Bürger können sich unter einer bestimmten Nummer über den GZP informieren)
  - Internet (Hier könnten neben allgemeinen Informationen auch alle fachlichen/technischen Informationen bezüglich des GZP bzw. der geplanten Maßnahmen, wie Kartenausschnitte, Modellberechnungen oder Simulationsergebnisse, öffentlich zugänglich gemacht werden. Anfragen an den FTD sollten ebenfalls über das Internet möglich sein.)
  - Öffentliche Ausstellungen
- ◆ Sofern nach den Phasen der Information kein weiterer Bürgerbeteiligungsbedarf feststellbar ist, ist der GZP schließlich entsprechend den forstgesetzlichen Bestimmungen öffentlich aufzulegen.
- ◆ Ist ein Bedarf an intensiveren Formen der Beteiligung feststellbar, sind solche Veranstaltungen anzubieten, die vor allem eine 2-Weg-Kommunikation erlauben.

## 14.13 2-Weg-Kommunikation

### *Vor und während der Planauflage*

Der Wunsch nach Diskussion und persönlichen Gesprächen mit den Experten des FTD kann seitens der betroffenen Bürger sehr groß sein. Bloße Information reicht dabei meist nicht aus, um die betroffenen Bürger zufriedenzustellen. Sie wollen über ihre Standpunkte, Interessen und Ängste kommunizieren. Großangelegte Informationsveranstaltungen, wie sie vom FTD immer wieder durchgeführt werden, stellen diesbezüglich keine geeignete Plattform dar.

Je nach Bedarf sind zusätzlich zu Bürgerinformationsveranstaltung

- Informationsrunden im kleinen Rahmen durchzuführen,
- Möglichkeiten für persönliche Gespräche vorzusehen und
- Begehungen (Exkursionen) der beplanten Flächen zu organisieren.

Die für eine breitere Öffentlichkeit gedachten Informationen, die im Rahmen der öffentlichen GZP-Auflegung verwendet werden, enthalten naturgemäß nicht alle technischen Detailinformationen, die für fachlich Versierte bzw. für die vom GZP Betroffenen von Interesse sind. Während der vierwöchigen Auflage sollen daher Tage (Sprechstunden) eingeplant werden, an denen der Planersteller persönlich am Ort der Planauflage anwesend ist, um den Betroffenen entsprechende Auskunft zu geben. Diese Sprechstunden sind öffentlichkeitswirksam anzukündigen.

## 14.14 Aktive Bürgerbeteiligung

Im Rahmen der GZP-Erstellung sind kooperative Bürgerbeteiligungsverfahren nur bedingt einsetzbar. Nachdem der GZP ein **Fachgutachten** ist und allein aufgrund fachlicher Kriterien erstellt werden soll, ist eine aktive Mitwirkung der Bevölkerung etwa in Form von Workshops nicht angebracht. Kooperative Beteiligungsverfahren im Rahmen der GZP-Erstellung sind aber sehr wohl dann sinnvoll, wenn damit die Absicht verbunden ist, Konflikte zu lösen oder Lösungen zu suchen, wie Gefahrensituationen zukünftig entschärft werden könnten.

Das hier dargestellte Bürgerbeteiligungsprogramm ist primär darauf ausgerichtet, den Zeitraum, in der die Betroffenen sich mit dem GZP befassen können, über die gesetzlich vorgesehene vierwöchige Auflagefrist hinaus zu erweitern. Die Intention einer frühzeitigen bzw. vermehrten Information liegt einerseits in der Aufklärung der Bevölkerung und andererseits in der frühen Konflikterkennung. Ist in der Vorbereitungsphase und in der Phase des „aktiven Informationsaustausches“ der Bedarf an „High-Level Bürgerbeteiligung“ festzustellen, sind entsprechende Möglichkeiten anzubieten. Dies wären etwa Kleingruppenveranstaltungen, die den Teilnehmern ausreichend Gelegenheit bieten, ihre Anliegen vorzutragen und mit den Experten ausführlich darüber zu diskutieren. Wichtig ist in dieser Phase vor allem die enge Zusammenarbeit mit etwaigen Bürgervertrauten. Sollte es keinen Bürgervertrauten geben, könnte der FTD von sich aus die Bevölkerung dazu animieren, einen solchen zu bestimmen.

Zum Zeitpunkt der Auflage sollten im Idealfall alle Konflikte bereits gelöst oder zumindest eingehend diskutiert worden sein, so dass schließlich keine oder nur mehr wenige Einsprüche zu erwarten sind.

#### **14.15 Entscheidungs- und Umsetzungsphase**

##### **Kommissionelle Überprüfung und Behandlung der Einsprüche**

Viele der mit der GZP in Zusammenhang stehende Konflikte beziehen sich auf die kommissionelle Überprüfung des GZP bzw. der Behandlung der Einsprüche durch die Kommission. In Anbetracht der Tatsache, dass die Ausscheidung der Gefahrenzonen für den Einzelnen mit einem großen monetären Verlust verbunden sein kann (Wertverlust von Grundstücken) und regelmäßig Einschränkungen des Eigentumsrechts darstellen, sind diese Kritiken als durchaus legitim und als Handlungsauftrag zu werten.

Beispiele für verbesserte Bürgerbeteiligung in Bezug auf die kommissionelle Überprüfung:

- ◆ Den Betroffenen die Möglichkeit bieten, an der Begehung der Kommission teilzunehmen.
- ◆ Die kommissionelle Überprüfung öffentlich ankündigen.
- ◆ Die Gemeinden seitens des FTD aktiv dazu auffordern, die Betroffenen bzw. die Bevölkerung über die Möglichkeit der Einsichtnahme in den ministeriell genehmigten GZP zu informieren.

- ◆ Die Betroffenen über das Resultat der Einspruchbehandlung schriftlich informieren.

## 1-Weg-Kommunikation

### *(a) Informationssammlung und Erstellung eines Sozialprofils vor und/oder während der Datenaufnahme für den GZP*

- ◆ Eruiierung von Stimmungsmachern, Multiplikatoren (Interessenrepräsentanten) und Bürgervertrauten.

### *(b) Informationsverbreitung (bereits vor den ersten Feldaufnahmen mit der Information beginnen)*

- ◆ Information des Bürgermeisters und des Gemeinderates über die Absicht der Erstellung bzw. der Revision eines GZP
- ◆ Allgemeine Information der Bürger über Inhalt und Ziele des GZP und den Beginn der Felderhebungen. Je nach Bedarf kann die Information über
  - Printmedien (Gemeindezeitung, Lokal- sowie Regionalzeitungen),
  - Informationsveranstaltung (Bürgerversammlung)
  - Elektronische Medien (LokalTV, RegionalTV, Internet),
  - Aushänge, Flugblätter oder
  - persönliche Kontakte erfolgen.
- ◆ Während der Felderhebungen ist der direkte Kontakt mit der Bevölkerung im Allgemeinen und den betroffenen Anrainern im Besonderen zu suchen.
  - Spezielle Berücksichtigung der im Rahmen des Sozialprofils eruierten Personen.

## 2-Weg-Kommunikation

- ◆ Nach der Erstellung des GZP-Entwurfes aber noch vor der gesetzlichen Auflage ist eine groß angelegte Informationsveranstaltung durchzuführen, wo die Betroffenen bereits Einsicht in den Entwurf nehmen können.
  - Die Bürgerinformationsveranstaltungen sind öffentlichkeitswirksam, unter Zuhilfenahme von verschiedensten Medien anzukündigen.
  - Die potentiellen Betroffenen sollten persönlich über Zeitpunkt und Ort der Informationsveranstaltung informiert werden.
- ◆ Statt oder zusätzlich zu der Informationsveranstaltung kann ein Tag der offenen Tür angeboten werden, wo sich besonders betroffene oder/und interessierte Bürger persönlich und ausführlich über den GZP informieren können.
- ◆ Durchführung von gemeinsamen Feldbegehungen, wo den Betroffenen

einerseits die Problematik anschaulich erklärt wird und sie andererseits auch die Möglichkeit haben, ihr Wissen und ihre Erfahrung darzulegen.

- ◆ Ist es aufgrund des Interesses notwendig, sind weitere kleinere Diskussionsrunden durchzuführen.

## Kooperation

### *(e) Kooperatives Konfliktmanagement*

### *(f) Gemeinsame Entwicklung zukünftiger Strategien zur Verbesserung der Gefahrensituation*

## Umsetzungsprozess

### *(e) Öffentliche Auflage des GZP entsprechend dem Forstgesetz.*

- ◆ Auflage öffentlichkeitswirksam ankündigen.

### *(f) Kommissionelle Überprüfung und Behandlung der Einsprüche*

- ◆ Kommissionelle Überprüfung öffentlich ankündigen.
- ◆ Betroffenen die Möglichkeit bieten, an der Begehung teilzunehmen.
- ◆ Die Betroffenen über das Resultat der Einspruchbehandlung schriftlich informieren.

## Allgemeines

### *(g) Während des gesamten GZP-Erstellungsprozesses sowie während und nach der Auflage des GZP*

- ◆ Begleitende Information via
  - Medien (Printmedien, Lokalradio, LokalTV, etc.)
  - Rundbriefen
  - Hotline (Bürger können sich unter einer bestimmten Nummer über den GZP informieren)
  - Internet (Hier könnten neben allgemeinen Informationen auch alle fachlichen/technischen Informationen bezüglich des GZP bzw. der geplanten Maßnahmen, wie Kartenausschnitte oder Simulationsergebnisse, öffentlich zugänglich gemacht werden. Anfragen an den FTD sollten ebenfalls über das Internet möglich sein.)
- ◆ Kontinuierlich die aktive Zusammenarbeit mit den Bürgern (Bürgervertrauten) suchen.
- ◆ Die Interessen und Meinungen der Bürger sind, sofern es keine sicherheitstechnischen oder rechtlichen Bedenken gibt, bestmöglich in der Planung zu berücksichtigen.

## 15 Schlussworte

Die für den Schutz vor Naturgefahren zuständigen Institutionen sehen sich allerorten stark gewandelten Rahmenbedingungen gegenüber. Kommunikation und Kooperation mit der betroffenen Bevölkerung sind zwar kein ALLHEILMITTEL gegen die Probleme, denen die Planer heute gegenüberstehen, doch vermögen sie viel zu bewegen, wenn sie sinnvoll gestalten und eingesetzt werden. Auch wenn die Anwendung der in diesem Buch vorgestellten Methoden, Techniken und Werkzeuge zur Durchführung von Bürgerbeteiligungsveranstaltungen nicht gleich beim ersten Mal funktionieren, sollte immer bedacht werden, dass es jeder noch so unbeholfene Schritt in Richtung aktiver Bürgerbeteiligung wert ist, gegangen zu werden.

## 16 Literaturverzeichnis

- Antalovsky, Eugen; Knoth, E.; König, I.; Weninger, T. (1993): Kommunikation und Konflikte bei städtischen Planungen. Beiträge zur Stadtforschung, Stadtentwicklung und Stadtgestaltung - Band 48. Wien.
- Beckmann, Jens; Keck, Gerhard (1999): Beteiligungsverfahren in Theorie und Anwendung. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart.
- Bischoff, Ariane; Selle, Klaus; Sinnig, Heidi (1996): Hinweise zur Gestaltung von Arbeitsprozessen – Methoden und Techniken. In: Selle, Klaus; Rösener, Britta; Rössig, Michael (1996): Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Berlin. S. 371-379.
- Bischof, Anita; Bischof, Klaus (1997): Besprechungen – effektiv und effizient. STS Verlag. Planegg.
- Bundesamt für Wasserwirtschaft (BWW); Bundesamt für Raumplanung (BRP); Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (BUWAL) (Hg.) (1997): Berücksichtigung der Hochwassergefahren bei raumwirksamen Tätigkeiten. Bern.
- Burkart, Roland (1995): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit – oder: von der Schönfärberei zur Konfliktkommunikation. In: Schriftenreihe des österreichischen Wasser- und Abfallwirtschaftsverbandes (Hg.) (1995): Konfliktkommunikation: Dialog zwischen Projektplanern und Betroffenen. Heft 97. Wien. S.55-63.
- Coffey, Antonia (1994): Bürgerbeteiligung, aber wie? In: Rosenberg, Barbara (Hg.) (1994): Vom Zuschauer zum Aktivbürger. Modelle der Bürgerbeteiligung in kommunalen Planungsprozessen. Renner Institut. Wien.
- Connor, Desmond M. (1994): Constructive citizen participation. A resource book [5. ed.]. Victoria.
- Donnert, Rudolf; Sterzenbach Marion (1999): Präsentieren – gewusst wie. Praktischer Leitfaden für Vortrag, Moderation und Seminar unter Einsatz neuer Medien. Lexika Verlag. Würzburg.
- Edlinger, Rudolf; Potyka, Hugo (1989): Bürgerbeteiligung und Planungsrealität: Erfahrungen, Methoden und Perspektiven. Schriftenreihe Planen und Gestalten - Bd. 3. Wien.
- Erdmann, Jörn (1978): Fortbildung im öffentlichen Dienst für Planungs- und Führungsaufgaben; Tendenzen, Probleme, Perspektiven. In: Klages, Helmut (19978):



- Aktuelle Probleme der planenden Verwaltung. Werkstattpapier 9; Zur Analyse und Planung gesellschaftlicher Veränderungen. S. 65-116.
- Europäische Union (2000): Richtlinie 2000/60/EG des Europäischen Parlaments und des Rates zur Schaffung eines Ordnungsrahmens für Maßnahmen der Gemeinschaft im Bereich der Wasserpolitik. Luxemburg.
- Fietkau, Hans-Joachim (1991): Psychologische Ansätze zu Mediationsverfahren im Umweltschutz. Schriften zu Mediationsverfahren im Umweltschutz der Abteilung Normbildung und Umweltschutz des Forschungsschwerpunkts Technik - Arbeit - Umwelt am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung - Nr. 1. Berlin.
- Fiorino, Daniel J. (1990): Citizen participation and environmental risk: A survey of institutional mechanisms. *Science, Technology and Human Values* (Vol. 15 No. 2), S. 226-243.
- Frey Dieter (2000): Kommunikations- und Kooperationskultur aus sozialpsychologischer Sicht. In: Mandl, Heinz; Reinmann-Rothmeier, Gabi (Hg.) (2000): Wissensmanagement. Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements. München. S. 73-92.
- Gommlich, Florian; Tieftrunk, Andreas: (1999): Mut zur Auseinandersetzung: Konfliktgespräche. Falken Verlag. Niederhausen.
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1 und 2. Frankfurt am Main.
- Hanchey, J. R., 1983. Involving the public in planning and decision making. In: US Army Corps of Engineers (Eds.), *Public Involvement: A reader of ten years experience at the Institute for water resources*. Virginia. S. 117-125.
- Hauber, Günter; Haaks, J. Peter; Vogel, Kirsten (1992): Abfall – Ingenieur – Bürger. Gemeinsam das Müllproblem lösen. Karlsruhe.
- Hetzler, Hans W.; Schienstock, Gerd (1978): Tätigkeitsanforderungen in der planenden Verwaltung. In: Klages, Helmut (19978): Aktuelle Probleme der planenden Verwaltung. Zur Analyse und Planung gesellschaftlicher Veränderungen. Werkstattpapier 9. S. 37-54.
- Hierhold, Emil (2000): Sicher präsentieren – wirksam vortragen. Ueberreuter. Wien/Frankfurt.
- Holzngel, Bernd (1990): Konfliktlösung durch Verhandlungen. Aushandlungsprozesse als Mittel der Konfliktverarbeitung bei der Ansiedlung von Entsorgungsanlagen für besonders überwachungsbedürftige Abfälle in den Vereinigten Staaten und der

- Bundesrepublik Deutschland. Forum Umweltrecht: Schriftenreihe der Forschungsstelle Umweltrecht der Universität Hamburg - Bd. 4. Baden-Baden.
- Jäggi, Martin (1996): Gedanken zu den Grenzen der Vorbeugung. In: Österreichische Wasser- und Abfallwirtschaft 48, 5/6, S. 179-186.
- Jungermann, Helmut; Slovic, Paul (1993): Charakteristika individueller Risikowahrnehmung. In: Krohn, Wolfgang; Krücken, Georg (1994) (Hg.): Riskante Technologien: Reflexion und Regulation. Einführung in die sozialwissenschaftliche Risikoforschung. Frankfurt am Main. S. 79-100.
- Kienholz, Hans (1993): Naturgefahren – Naturrisiken im Gebirge. In: Forum für Wissen. S. 7-22.
- Korfmacher, K. S., (1998): Modeling for environmental management: Roles for communities. Paper for the 1998 Annual Meeting of the American Political Science Association, September 3-6. Boston.
- Krott, Max; Maier, Rüdiger (1991): Forststraßenbau in Ökozeiten. Fallstudie zu einem Bürgerprotest in Klosterneuburg. Schriftenreihe des Instituts für forstliche Betriebswirtschaft und Forstwirtschaftspolitik – Band 10. Wien.
- Lenzen, Andreas (1999): Präsentieren – Moderieren. Cornelsen Verlag. Berlin.
- Linder, Wolf; Vatter, Adrian (1996): Kriterien zur Evaluation von Partizipationsverfahren. In: Selle, Klaus; Rösener, Britta; Rössig, Michael (1996): Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Berlin. S. 181-188.
- Loikkanen, Teppo; Simojoki, Timo; Wallenius, Pauli (1999): Participatory Approach to Natural Resource Management. A Guide Book. Kuopio.
- Luz, Frieder (1996): Von der Arroganz der Wissenden zur Mitwirkung der Betroffenen – Kriterien für Akzeptanz und Umsetzbarkeit in der Landschaftsplanung. In: Selle, Klaus; Rösener, Britta; Rössig, Michael (1996): Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Berlin. S. 79-89.
- Mandel, Steve (2000): Präsentation erfolgreich gestalten. Planen-Umsetzen-Durchführen. Überreuter. Wien/Frankfurt.
- National Research Council (NRC) (1989): Improving risk communication. Washington.
- Ottitsch, Andreas; Pregernig, Michael; Rappold, Georg (1998): Bürgerbeteiligung in der forsttechnischen Planung - Möglichkeiten der Einbeziehungen von Bürgerbeteiligungsverfahren im Rahmen integraler forsttechnischer Planung des

- Forsttechnischen Dienstes für Wildbach- und Lawinenverbauung am Beispiel ausgewählter Großprojekte. Projektendbericht an das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft. Wien.
- Ottitsch, Andreas; Rappold, Georg (2000): Bürgerbeteiligung und Bergökosystemmanagement. Projektendbericht an das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft. Wien.
- Patek, Maria (1995): Round-Table Gespräche. In: Verein der Diplomingenieure der Wildbach- und Lawinenverbauung Österreichs (Hg.) (1996): Wildbach- und Lawinenverbau. 60. Jahrgang, Heft 129. S. 89-91.
- Pregernig, Michael (1998): Ums Einvernehmen streiten: Strategien zur Regelung von Nutzungskonflikten um die Ressource Wasser. In: NATIONALPARKAKADEMIE HOHE TAUERN (Hg.) (1998): Das Wasser der Alpen. Tagungsbericht zur Tagung der Nationalparkakademie Hohe Tauern in Heiligenblut vom 24. bis 25. September 1998. Matri in Osttirol: Nationalparkakademie Hohe Tauern. S. 57-69.
- Priscoli, Delli (1997): Participation and Conflict Management in Natural Resources Decision-Making. In: Solberg, Birger; Miina, Saija (1997): Conflict Management and Public Participation in Land Management. EFI Proceedings No. 14. S. 61-87.
- Renn, Ortwin; Webler, Thomas (1995): Der kooperative Diskurs: Theorie und praktische Erfahrungen mit einem Deponieprojekt im Aargau. In: Österreichischer Wasser- und Abfallwirtschaftsverband (1995): Konfliktkommunikation: Dialog zwischen Projektplanern und Betroffenen. Schriftenreihe des Österreichischen Wasser- und Abfallwirtschaftsverbandes - Bd. 97. Wien. S. 95- 132.
- Renn, Ortwin; Webler, Thomas; Wiedemann, Peter (1995): Novel approaches to public participation in environmental decision making. Dordrecht.
- Rosenberg, Barbara (1994) (Hg): Vom Zuschauer zum Aktivbürger. Modelle der Bürgerbeteiligung in kommunalen Planungsprozessen. Fachtagung 25.-26. November 1993. Dr. Karl-Renner-Institut. Wien.
- Rucht, Dieter (1982): Planung und Partizipation. Bürgerinitiativen als Reaktion und Herausforderung politisch-administrativer Planung; München.
- Rutishauser, Urs (1993): Beteiligtenorientierte forstliche Planung. Eine Fallstudie. Sanasilva II 1987-1991, Teilprojekt 9, Schlußbericht, ETH Zürich. Zürich.
- Schulz von Thun, Friedemann (1999): Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen. Hamburg.

- Schwarz, Georg T. (1989): Treffend informieren. Das Handbuch der modernen Informationsmethoden. Ott Verlag. Thun.
- Selle, Klaus; Rösener, Britta; Rössig, Michael (1996): Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Berlin.
- Thiele, Albert (2000): Überzeugend präsentieren. Springer. Berlin/Heidelberg.
- Türkel, Robert (1996): Bürgerbeteiligung im Verwaltungsverfahren. Diskussionsmodelle und Entwicklung in Österreich. Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien. Wien.
- Uebersax, Peter (1991): Betroffenheit als Anknüpfung für Partizipation. Herleitung eines Modells der Betroffenenbeteiligung mit besonderer Behandlung des Aspekts örtlicher Betroffenheit. Basler Studien zur Rechtswissenschaft. Basel.
- Weiß, Josef (2001): Selbst-Coaching. Persönliche Power und Kompetenz gewinnen. München.
- Wiedemann, Peter (1995a): Mediation in guter Gesellschaft. In: Programmgruppe Mensch Umwelt Technik des Forschungszentrums Jülich (1995) (Hg.): Risiko-Report. Konzepte-Konflikte-Kommunikation. Quelle: [www.fz-juelich.de/mut/old/rep\\_3-95.html](http://www.fz-juelich.de/mut/old/rep_3-95.html) am 01.07.1998.
- Wiedemann, Peter (1999): Risikokommunikation: Ansätze, Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten. Arbeiten zur Risiko-Kommunikation. Heft 70, Programmgruppe Mensch Umwelt Technik des Forschungszentrums Jülich. Jülich.
- Wiedemann, Peter M. (1995b): Risiko, Akzeptanz und PR. IN: Programmgruppe Mensch Umwelt Technik der Forschungszentrums Jülich (Hg.): Risiko-Report, 1/1995. Quelle: <<[http://www.kfa-juelich.de/mut/rep\\_1-95.html](http://www.kfa-juelich.de/mut/rep_1-95.html)>> am 01.07.1998.
- Wiedemann, Peter; Femers, Susanne; Hennen, Leonard (1991): Bürgerbeteiligung bei entsorgungswirtschaftlichen Vorhaben und Bewertung von Konflikten und Lösungsstrategien. Abfallwirtschaft in Forschung und Praxis – Band 43. Berlin.
- Wiedemann, Peter; Schütz, Holger (2000): Developing Dialogue-Based Communication Programmes. Arbeiten zur Risiko-Kommunikation. Heft 79, Programmgruppe Mensch Umwelt Technik des Forschungszentrums Jülich. Jülich.
- Würtenberger, Thomas (1996): Die Akzeptanz von Verwaltungsentscheidungen. Baden-Baden.