



Berlin Institut
für Partizipation



WAS KÖNNEN UNTERNEHMEN VON BÜRGERBETEILIGUNGSVERFAHREN LERNEN?

Autorinnen: Uta Bronner, Regina Schröter

AUTORINNEN



PROF. DR. UTA BRONNER lehrt Human Resources Management im Studiengang Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für Technik Stuttgart. Zuvor war sie zehn Jahre bei der Robert Bosch GmbH in verschiedenen Fach- und Führungsfunktionen tätig. Zuletzt leitete sie dort die Personal- und Organisationsentwicklung eines Tochterunternehmens des Konzerns.



REGINA SCHRÖTER, M.A., studierte Politikwissenschaften und Soziologie an der Universität Stuttgart und ist dort seit 2012 Doktorandin. Ihre Promotion beschäftigt sich mit einem konzeptionellen Ansatz zu Inklusion und Schließung im Rahmen von Beteiligungsverfahren. Als zertifizierte Mediatorin moderiert sie darüber hinaus Bürgerbeteiligungsverfahren und leitet national und international Lehrveranstaltungen und Workshops.

Uta Bronner, Regina Schröter

WAS KÖNNEN UNTERNEHMEN VON BÜRGERBETEILIGUNGSVERFAHREN LERNEN?

Der vorliegende Beitrag erörtert die Möglichkeiten der Übertragbarkeit von Partizipationsmethoden, die in Bürgerbeteiligungsverfahren angewendet werden, auf die innerbetrieblichen Teilhabemöglichkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Auf Basis einer Darstellung der herrschenden Beteiligungspraxis in Unternehmen werden Chancen sowie Grenzen einer verstärkten Mitarbeiterbeteiligung vorgestellt und konkrete Umsetzungsvorschläge erarbeitet.

EINLEITUNG

Aktuelle Personaltrendthemen wie betriebliche Gesundheitsförderung, Diversity oder die Gestaltung moderner Bürowelten erfordern seitens der Mitarbeiter¹ eine hohe Akzeptanz, um in Unternehmen erfolgreich implementiert zu werden und die gewünschte Wirkung zu entfalten. Betrachtet man die Unternehmensrealität, zeigt sich, dass unternehmensseitig initiierte Maßnahmen in diesen Bereichen bei Mitarbeitern oft auf Desinteresse oder Bedenken stoßen und damit einhergehende Angebote wie z. B. Sportprogramme oder Mitmachaktionen an Diversitytagen kaum genutzt werden (Klug 2009:116; Goldgruber & Ahrens 2009).

Wir erörtern daher die Frage, inwiefern der Einsatz im Bereich der Bürgerbeteiligung verwendeter Methoden zu einer Verbesserung dieser Situation beitragen könnte. Unsere These ist, dass die Akzeptanz innerbetrieblicher Maßnahmen durch einen konsequenten Einbezug der Mitarbeiter mit einem klaren Mandat verbessert würde. Dafür sollen im Folgenden die typischen Vorgehensweisen in Unternehmen betrachtet werden. In einem zweiten Schritt werden Argumente aufgeführt, weshalb Unternehmen

von Praktiken einer Bürgerbeteiligung profitieren könnten, bevor schließlich Aspekte erläutert werden, die beim Einsatz solcher Verfahren in Unternehmen zu beachten sind.

Zur Verdeutlichung wird wiederholt beispielhaft auf die Gesundheitsförderung als Anwendungsbereich hingewiesen. Derlei Überlegungen sind aber auch auf andere, übergeordnete Personalthemen übertragbar, bei denen ohne akuten Zeitdruck verhaltens- und verhältnisbezogene Veränderungen² initiiert werden sollen.

BETEILIGUNGSPRAXIS IN UNTERNEHMEN

In den meisten wissenschaftlichen Modellen zu Veränderungsprozessen werden mehrere Phasen der Veränderung unterschieden (z. B. Lewin 2012; Krüger 2014, Kotter 2012, Doppler & Lautenberg 2002). Wenn auch unterschiedlich benannt, ist der idealtypische Phasenverlauf meist ähnlich. Nach einer Initiierungsphase, in der ein Thema aufgegriffen und in der in der Regel nur die oberste Führungsebene beteiligt wird, folgt eine genauere Analyse und eine Konzeptionsphase, um so Problemursachen

zu verstehen und Maßnahmen zu entwickeln. Im Anschluss werden die Mitarbeiter darüber informiert und schließlich folgt die Umsetzung. Der Prozess findet seinen Abschluss in einer Evaluierung und in der Verankerung innerhalb der Organisation.

In der Unternehmenspraxis findet eine Einbindung der Beschäftigten vor allem während der Analyse und der Umsetzung statt. In den anderen Phasen erfolgt sie eher sporadisch und umfasst nicht alle Mitarbeitenden (s. z. B. Kühl & Rösch 2014; Pelster & Dunkel-Benz 2014).

Ein Grund für den meist unsystematischen und vereinzelt Einbezug der Beschäftigten im ganzen Prozess könnte darin liegen, dass aufgrund der hierarchischen Strukturen in Unternehmen, Entscheidungen auf Führungsebene getroffen werden und Entscheidungsmacht nicht geteilt wird. Eine konsequente Einbeziehung der Mitarbeitenden ist fast nirgends institutionalisiert und unüblich.

Solche Praxis steht im Widerspruch zu wissenschaftlichen Erkenntnissen und im Gesundheitsbereich formulierter Vorgehensweisen, bspw. der Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung, die explizit fordert, dass die gesamte Belegschaft partizipativ eingezogen wird und die von zahlreichen deutschen und europäischen Unternehmen unterzeichnet wurde.³

Es ist gut belegt, dass insgesamt partizipative Ansätze den Erfolg von Veränderungsinitiativen erhöhen können (Lauer 2014). Ebenso ist belegt, dass infolge der Nicht-Beteiligung von Betroffenen an

Veränderungsentscheidungen Widerstände entstehen (Preußner 2003). Bereits in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts konnte Lewin zeigen, dass Menschen, die in den Veränderungsprozess eingebunden werden, bereit sind ihr Verhalten zu verändern (Lewin 2012). Damit das gelingt, weist er auf mehrere Regeln hin, die es zu beachten gilt, etwa eine frühzeitige Informationsweitergabe und einen transparenten Austausch in der Gruppe. Eine Einbindung der Sichtweisen der Betroffenen erhöht zudem die Qualität der Entscheidungen (Preußner 2003: 24). Zugleich steigt durch ihre Beteiligung auch deren psychisches und physisches Wohlbefinden (Hartung 2011). Bereits in den Neunzigern hat etwa die BKK angemerkt, „dass der Erfolg ihrer Projekte im Wesentlichen durch die Beteiligung der Belegschaften erreicht wurde“ (Schröter 1999, zit. nach Preußner 2003: 13).

Angesichts solcher Erkenntnisse ist es erstaunlich, dass Gesundheitszirkel bei der Gesundheitsförderung eher eine Ausnahme bilden. Sie können heute als eine der weitreichendsten Formen der Beteiligung von Beschäftigten an gesundheitsfördernden Gestaltungsprozessen gelten. Die Zirkel, welche sich formal an Qualitätszirkel anlehnen, zielen darauf ab, Belastungen am Arbeitsplatz herauszuarbeiten, deren Ursachen zu analysieren und Lösungen zu entwickeln. Je nach Ausgestaltung sind an dem Prozess neben Mitarbeitern auch betriebliche Entscheidungsträger (Betriebsleitung, Betriebsrat), Experten (Sicherheitsbeauftragte, Werksarzt) und ein Moderator beteiligt, deren Aufgaben im Prozessverlauf klar

definiert sind. Der Fokus solcher Zirkel liegt in der konkreten Verbesserung einzelner Unternehmenseinheiten, meist im gewerblichen Bereich. Das hat den Vorteil, dass in den Zirkeln sehr genau auf die aktuelle Situation der Mitarbeiter eingegangen werden kann und maßgeschneiderte Angebote geschaffen werden. Derartige Ansätze mit einem hohen Partizipationsgrad zeichnen sich trotz verschiedener Herausforderungen aufgrund ihrer klaren Zielsetzung und Ausgestaltung der Umsetzung, durch eine hohe Wirksamkeit aus (s. Preußner 2003).

Die vorangegangenen Überlegungen zeigen, dass eine starke Beteiligung von Mitarbeitern den Entscheidungsprozess und die Implementation von Veränderungsmaßnahmen verbessern kann. Um wirksame Gestaltungsformen zu finden, könnte darüber hinaus eine Orientierung an Bürgerbeteiligungsverfahren hilfreich sein. Dort werden seit langem kooperative und diskursive Methoden der Entscheidungsfindung erfolgreich eingesetzt. Sie lösen sich von einer hierarchischen Vorgehensweise bei Entscheidungen zu Gunsten eines stark partizipatorischen Aushandlungsprozesses. Das Ziel des Einsatzes solcher Methoden ist zum einen im politischen Kontext u. a. Konflikte zu befrieden. Zum anderen sollen mit Blick auf gesellschaftlich verbindliche Entscheidungen mehr Informationen einbezogen werden. Dies gelingt jedoch nur, wenn die Akzeptabilität, aber auch die Effizienz von Entscheidungen gleichermaßen hoch ist (vgl. Hennen et al 2004: 10; Renn et al 1992: 199ff.; VDI 7000: 3).

WELCHE VORTEILE KÖNNEN UNTERNEHMEN BEIM EINSATZ VON DISKURSIVEN METHODEN IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN ERWARTEN?

In der sozialwissenschaftlichen Literatur werden für den Einsatz von Beteiligungsverfahren verschiedene Gründe genannt. Viele Argumente, die sich zu Bürgerbeteiligung finden, können auf den Unternehmenskontext übertragen werden. Vergleichbar mit den hierarchischen Entscheidungen, welche in Unternehmen getroffen werden können Entscheidungen innerhalb einer parlamentarischen Demokratie von den Bürgern aus verschiedenen Gründen als demokratisch oktroyiert wahrgenommen werden (vgl. Sartori 2006: 119; Schumpeter 2005 (1947) 443).

Diskursiven Verfahren liegt im Gegensatz dazu die Überzeugung zu Grunde, dass die Bürger selbst ihre Interessen am besten kennen und in Entscheidungsprozesse direkt miteinbezogen werden sollten. An Stelle eines hierarchischen Entscheidungsprinzips treten die egalitäreren Vorstellungen von Freiheit und Gleichheit (vgl. Dahl 1989: 213; Fiorino 1990: 227f.; Stirling 2006: 96). Gerade bei der Umsetzung und Akzeptanz von Trendthemen im Personalbereich könnte die Berücksichtigung solcher demokratischen Ideale hilfreich sein.

Der Einsatz von Beteiligungsmethoden innerhalb von Unternehmen könnte aber nicht nur für die Übernahme der Maßnahmen durch Mitarbeiter zuträglich sein. Durch ihren Einbezug könnte auch deren Wissen gezielt in den Entscheidungsprozess

einfließen. Im Bereich der Risikoforschung zeigte sich, dass Laien über Erfahrungswissen verfügen, etwa im Hinblick auf die Anwendung einer bestimmten Technologie innerhalb einer Region. Experten verfügen im Vergleich meist über ein wissenschaftlich generiertes, kontextuell unabhängiges Wissen. Beide können nicht substituiert werden. Der Einbezug von Laien erweitert somit die Wissensbasis, auf der eine Entscheidung getroffen wird (vgl. Renn/Zwick 2008: 77). Darüber hinaus fließen durch Einbezug der Bürger neben Wissen auch Ideen und Impulse in den Entscheidungsprozess ein. Eine Entscheidung kann im Ergebnis damit substantiell verbessert werden (vgl. Fiorino 1990: 227; Wesselink et al 2011: 2690). Ganz deutlich wird dies in der Gesundheitsförderung, aber auch bei anderen unternehmensinternen Themen, bei denen von Mitarbeitern eine aktive Beteiligung verlangt wird. Geht es um die Gestaltung von Maßnahmen, die die Gesundheit der Mitarbeiter fördern sollen, ist deren Wissen um die eigenen gesundheitlichen Bedürfnisse von entscheidender Bedeutung, um wirksame Maßnahmen anbieten zu können.

Zudem kann der Einsatz von Beteiligungsverfahren zu einer erhöhten Legitimation und Akzeptanz von Entscheidungen beitragen. In Beteiligungsverfahren werden unterschiedliche Argumente ausgetauscht. Die Akteure erhalten die Möglichkeit, andere Positionen kennenzulernen. Selbst wenn eine Entscheidung eigenen Interessen widerspricht, hilft das Verfahren nachzuvollziehen, wie sie zustande kam. Insofern fördern Bürgerbeteiligungsverfahren das Vertrauen

in politische Entscheidungsträger und können gesellschaftliche Konflikte befrieden. Ferner lernen sich unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen direkt kennen. Das kann zum Abbau von Stereotypen wie z. B. „verhandlungsunwillige Wutbürger“ oder „geldhungrige Kapitalisten“ führen, die den Anderen jeweils zugewiesen werden (Fiorino 1990: 228; Wesselink et al 2011: 2690). Vor allem bei Unternehmensthemen wie z. B. Diversity, bei denen es um die Reflexion von Haltungen geht, erscheint ein solch moderierter Austausch der Meinungen relevant.

Innerhalb von Unternehmen könnte der Einsatz von klar definierten Beteiligungsverfahren zudem helfen, dass Mitarbeiter die Begrenzungen von Maßnahmen bzw. Möglichkeiten verstehen, die ihnen zur Verfügung gestellt werden. Umgekehrt könnte auf Ebene der Unternehmensleitung ggf. mehr Verständnis entstehen, weshalb Maßnahmen von Mitarbeitern nicht übernommen werden. Auch in diesem Bereich könnten Klischeevorstellungen über die jeweils andere „Gruppe“ abgebaut werden.

Allerdings ist wichtig festzuhalten, dass ein Einsatz von Beteiligungsverfahren nicht damit gleichzusetzen ist, dass „Mitarbeiter über alles entscheiden“. Auch in Beteiligungsverfahren, die politische Entscheidungen in den Blick nehmen, werden nicht unmittelbar Entscheidungen getroffen, sondern Vorschläge gemacht, wie eine Entscheidung aussehen könnte bzw. sollte (vgl. Goodin/Dryzek 2006: 225; Renn/Webler 1998: 62). Bei Beteiligungsverfahren im politischen Kontext ist das deshalb der Fall, weil weder alle Bürger noch alle Betroffenen in das Ver-

fahren einbezogen werden können. Es wäre undemokratisch, die Verfahrensbeteiligten allein entscheiden zu lassen, weil sie meist nur eine sehr kleine Gruppe im Vergleich zu den Bürgern eines Gemeinwesens insgesamt darstellen. Umgekehrt ist für die Beteiligten eines Verfahrens, welches häufig mit hohem Zeitaufwand verbunden ist, frustrierend, wenn z. B. Resultate eines Beteiligungsprozesses von politischen Entscheidungsträgern ignoriert werden (derlei kann z. B. nach einem Regierungswechsel der Fall sein). Es ist daher wichtig im Vorhinein klarzustellen, wie mit den Empfehlungen eines Beteiligungsverfahrens umgegangen werden soll (vgl. Santos/Chess 2003: 276f.; Renn et al 2007: 212).

In Unternehmen findet eine derartige Festlegung des Umgangs mit Empfehlungen meist nicht statt. Eine Ursache dürfte allein der Tatsache geschuldet sein, dass den Entscheidungsträgern die Relevanz solcher Ausgestaltungsformen kaum bewusst ist. Politische Aushandlungsprozesse über Hierarchieebenen hinweg sind in Unternehmen – ungeachtet der Diskussionen um flache Hierarchien und neuerdings agile Arbeitsformen – nach wie vor unüblich.

So zeigt sich zweierlei: Der Einsatz von Beteiligungsverfahren stellt eine Umverteilung der Macht von den Entscheidungsträgern zu den Betroffenen dar. Allerdings bedeutet die Durchführung eines Beteiligungsverfahrens nicht die vollständige Aufgabe von Entscheidungsbefugnissen. Ein Beteiligungsverfahren sollte Ergebnisse hervorbringen, die auf eine Entscheidung sichtbar Einfluss haben, wobei dieser Einfluss auch in einer begründeten

Ablehnung von Empfehlungen liegen kann (vgl. Balme 2009:4; Hennen et al 2004: 56f.; Renn et al 1992: 225; Rowe/Frewer 2000: 14f.).

Mit Bezug auf einen Einsatz in Unternehmen ist deshalb die Frage, was genau das Mandat innerhalb des Beteiligungsverfahrens sein soll, ein wesentlicher Punkt. Ihm sollte weit mehr Gewicht beigemessen werden als bisher üblich.

WIE KÖNNTE DER EINSATZ EINER PARTIZIPATIVEN METHODE KONKRET AUSSEHEN?

Methodisch könnte der Einsatz von Beteiligungsverfahren leicht umgesetzt werden, ähnlich dem eines Planning-for-Real-Verfahrens. Typischerweise geht dabei die Initiative von den Bürgern aus. Entsprechend liegt der Fokus auf lokalen Themen, z. B. mit Blick auf die Gestaltung eines Wohnquartiers oder eines Gemeindezentrums. Derlei kann mit einem Budget verbunden sein, aber auch im Rückgriff auf Bürgerkompetenzen gestaltet werden, im Sinne von Selbstleistungen (vgl. Nanz/Fritsche 2012: 71f.).

Genau das könnte nun auch auf Unternehmen übertragen werden, wobei hier die Initiative zunächst nicht von den Mitarbeitern ausginge und ein Budget sowie eine Zielvorstellung formuliert werden müsste, um einen effizienten Prozess einzuleiten. Deshalb ist vor allem das „Mandat“, also die Grenze innerhalb der die Beteiligung stattfinden soll, von eminenter Bedeutung. Das Ausstellen eines Mandates ist eine wesentliche Entscheidung, die im Rahmen einer Beteiligung von der Unternehmensführung zu treffen wäre.

Dazu ist notwendig, dass den Beteiligten die Erwartungen transparent gemacht werden, die an sie gerichtet sind (vgl. Renn/Webler 1998: 39). Erwartungen innerhalb eines Beteiligungsverfahrens sind dabei nicht einseitig an die Teilnehmenden, sondern ebenfalls an den Organisator gerichtet, hier an die Führungsverantwortlichen. Grundsätzlich lassen sich im Bezug auf die Ausgestaltung eines Mandats mindestens drei Dimensionen unterscheiden, die beachtet werden sollten.

1. Zunächst ist die Aufgabe, welche in einem Beteiligungsverfahren die Teilnehmenden betrifft, klar zu benennen. Dazu zählt die Festlegung eines finanziellen und thematischen Rahmens, innerhalb dessen sich Vorschläge bewegen sollten. Aber auch die Kommunikation von Vorentscheidungen ist enthalten (vgl. Renn/Webler 1998: 57). Beispielsweise kann ein solches Mandat die Mitgestaltung eines Maßnahmenpakets zur Gesundheitsförderung nur bis zu einem gewissen Geldbetrag öffnen. Mitarbeiter könnten dann Vorschläge für Maßnahmen im Sportbereich oder bezüglich Entspannungsmöglichkeiten einbringen und ggf. ungewöhnliche Ideen realisieren, die sie für förderlich erachten. Teure Vorschläge oder eine Diskussion, ob es ein solches Maßnahmenpaket überhaupt geben sollte, müssten ausgeschlossen werden.

Bei Festlegung des Mandats ist darauf zu achten, dass es weder zu weit noch zu eng formuliert wird. Ist es zu umfangreich, wird zu vieles gleichzeitig the-

matisiert, so dass die Ergebnisse kaum praktische Relevanz aufweisen. Ist ein Mandat dagegen zu eng ausgelegt, liegt für die Beteiligten der Verdacht nahe, dass es sich bei dem Verfahren um eine Methode zur „Beschaffung“ von Akzeptanz handele (vgl. Dienel 2002: 7; Renn/Webler 1998: 22).

2. Beteiligungsverfahren sollten ernst gemeint sein. Zum Ersten liegt das im Interesse des Unternehmens, das ein derartiges Verfahren durchführt, denn Beteiligungsverfahren sind ressourcenintensiv und binden Zeit und Geld. Zum Zweiten wäre eine Maßnahme, die lediglich Akzeptanz für eine Entscheidung generieren soll, auch ineffizient. Die Beteiligten würden schnell merken, dass ein Verfahren zu einer a priori getroffenen Entscheidung lediglich als „nachgeschobene Legitimationsmaßnahme“ durchgeführt wird. Es würde nicht nur das Ergebnis des Verfahrens ad absurdum führen, sondern auch einen nachhaltigen Vertrauensverlust bewirken, der nur schwer wieder reversibel wäre (vgl. Chess/Purcell 1999: 1686; Renn/Webler 1998: 22; Rowe/Frewer 2000: 14f.).

Dem Einsatz partizipativer Verfahren wird zu guter Letzt ein positiver Effekt in Bezug auf die Selbstwirksamkeit der Beteiligten zugeschrieben (Hartung 2011). Selbstwirksamkeit kann in Anlehnung an Badura (1997) als „subjektive Gewissheit“ verstanden werden, „neue oder schwierige Anforderungssituationen auf Grund eigener Kompetenz bewältigen zu können.“ (zit. nach Schwarzer

& Jerusalem 2002: 35). Erkennen Menschen, dass ihr Verhalten zu Erfolgen führt und schreiben sie solche ihren Anstrengungen und Fähigkeiten zu, fördert es ihre Selbstwirksamkeit und ihre Motivation zu handeln und aktiv Einfluss zu nehmen. Die Hauptquelle für Selbstwirksamkeit sind Erfolgserfahrungen (Schwarzer und Jerusalem 2002: 42). Deshalb führt „der Glaube an diese wirksame Beeinflussung zu einer höheren Gestaltungsmotivation [...]“ (Hartung 2011: 10)

Übertragen auf Veränderungssituationen heißt das: Sobald Mitarbeiter den Eindruck haben, etwas nach eigenen Vorstellungen mitgestalten zu können, erhöht es ihre Motivation, die Umgestaltung voranzutreiben und reduziert ihr Desinteresse. Relevant ist, in den gesamten Veränderungsprozess eingebunden zu sein, damit aus anfänglichen Erfolgen ein Gefühl der Selbstwirksamkeit entstehen kann. Zugleich gilt, dass die Rolle und der Verantwortungsbereich der Mitarbeiter im Beteiligungsprozess genau definiert sein müssen, damit die Erfolge auch auf das eigene Tun zurückgeführt werden.

3. Schließlich sollte mit dem Mandat festgelegt werden, wie mit den Ergebnissen des Beteiligungsprozesses umgegangen wird. Im Fokus der Festlegung steht die Frage, wie eine Anschlussfähigkeit zwischen dem Beteiligungsverfahren und der Entscheidung auf Ebene der Unternehmensführung erkennbar wird (vgl. Renn/Webler 1998:22). Auch wenn

Beteiligungsverfahren grundsätzlich partizipativ gestaltete Prozesse sind, bedeutet deren Durchführung keinesfalls, dass die Mitarbeiter entscheiden. Ein ähnliches Problem ergibt sich beim Einsatz von Beteiligungsverfahren im politischen Bereich. Auch hier obliegt die endgültige Entscheidung den politischen Entscheidungsträgern (vgl. O’Faircheallaigh 2009: 21).

FAZIT

In der Gesundheitsförderung könnten partizipative Methoden (z. B. Planning-for-Real-Verfahren) das Interesse etwa hinsichtlich der Nutzung gesundheitsbezogener Angebote steigern. Aber auch andere veränderungsbezogene Themen innerhalb von Unternehmen erscheinen geeignet, um mit Hilfe partizipativer Verfahren gestaltet zu werden.

Allerdings ist zu beachten, dass der Einsatz von Beteiligungsverfahren ressourcenintensiv ist. Die Verfahren sind kaum geeignet, um „schnelle“ Entscheidungen herbeizuführen und daher nicht für alle Themen geeignet.

Handelt es sich um Themen, die a) von den Mitarbeitenden getragen werden müssen und deren aktive Mitwirkung benötigen, sind b) die Rahmenbedingungen gegeben und ist c) die Partizipation der Mitarbeitenden ernst gemeint, erscheint der hohe Aufwand gerechtfertigt. Nur durch eine Beteiligung ist bei solchen Themen zu erwarten, dass innerhalb des Unternehmens die Maßnahmen Akzeptanz erfahren und infolgedessen als erfolgreich bewertet werden können. ■

LITERATUR

- Bandura, Albert 1997: *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Balme, Richard 2009: *Why Public Participation. Representative Government Beyond Technocracy*. Manuskript.
- Chess, Caron/Purcell, Kristen 1999: *Public Participation and the Environment: Do We Know What Works?* In: *Environmental Science and Technology* Vol. 33. No 16, 2685-2692.
- Dahl, Robert 1989: *Democracy and its Critics*. New Haven: Yale University Press.
- Dienel, Peter 2002: *Die Planungszelle - Zur Praxis der Bürgerbeteiligung. Demokratie funkelt wieder*. Im Internet: <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/01234.pdf>, Zugriff: 21.02.2011.
- Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph 2002: *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/New York: Campus.
- Fiorino, Daniel 1990: *Citizen Participation and Environmental Risk: A Survey of Institutional Mechanisms*. In: *Science, Technology, & Human Values*, 15, No.2, 226-243.
- Goodin, Robert/ Dryzek, John 2006: *Deliberative Impacts: The Macro-Political Uptake of Mini-Publics*. In: *Politics and Society* Vol. 34. No.2, June 2006. 219-244.
- Goldgruber Judith/ Ahrens, Dieter 2009: *Gesundheitsbezogene Interventionen in der Arbeitswelt*. In: *Prävention und Gesundheitsförderung* Vol. 4. No. 1, 83-95.
- Hartung, Susanne 2011: *Partizipation - Eine relevante Größe für individuelle Gesundheit? Auf der Suche nach Erklärungsmodellen für Zusammenhänge zwischen Partizipation und Gesundheit*, WZB Discussion Paper, No. SP I 2011-303.
- Hennen, Leonhard/ Petermann, Thomas/ Scherz, Constanze 2004: *Partizipative Verfahren der Technikfolgenabschätzung und parlamentarische Politikberatung*. Arbeitsbericht 96, TAB. Im Internet: <http://www.tab-beim-bundestag.de/de/pdf/publikationen/berichte/TAB-Arbeitsbericht-ab096.pdf>, Zugriff: 04.02.2011.
- Klug, Christopher 2009: *Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen öffentlicher Verwaltungen*. Dissertation. Kassel: Kassel University Press.
- Kotter, John P. 2012 (1998): *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kühl, Detlev/Rösch Christiane 2014: *In Lernkurven zur Gesundheit*. *Personalmagazin*, Nr. 8/14, S. 34-37.
- Lewin, Kurt 2012 (1963): *Feldtheorien in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.
- Nanz, Patrizia/ Fritsche, Miriam 2012: *Handbuch Bürgerbeteiligung. Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen*. Bonn, Bundeszentrale für politische Bildung.
- Nerdinger, Friedemann. W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas 2011: *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 2. überarbeitete Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer.
- Pelster, Klaus/Dunkel-Benz, Friederike 2014: *Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen*. In: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim (Hg.): *Personalentwicklung. Themen, Trends, Best-Practices 2015*. Freiburg, Haufe, 328-338.
- O'Faircheallaigh, Ciaran 2009: *Public participation and environmental impact assessment: Purposes, implications, and lessons for public policy making*. In: *Environmental Impact Assessment Review* 30, (2010) 19-27.
- Preußner, Irine 2003: *Betriebliche Gesundheitsförderung durch Partizipation*. Dissertation. Universität Hamburg.
- Rowe, Gene/Frewer, Lynn: 2000. *Public Participation Methods: A Framework for Evaluation*. In *Science, Technology & Human Values*, 25. No. 1, 3-29.
- Renn, Ortwin/Blättel-Mink, Birgit/Kastenholz, Hans 1992: *Discursive Methods in Environmental Decision Making*. In: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 6 218-231.
- Renn, Ortwin/Schweizer, Pia-Johanna/Dreyer, Marion/Klinke, Andreas 2007: *Risiko. Über den Umgang mit Unsicherheit*. München: Ökom.
- Renn, Ortwin/Webler, Thomas 1998: *Der kooperative Diskurs - Theoretische Grundlagen, Anforderungen, Möglichkeiten*. In: Renn, O./Kastenholz, H./Schild, P./Wilhelm, U. (Hg.): *Abfallpolitik im kooperativen Diskurs. Bürgerbeteiligung bei der Standortsuche für eine Deponie im Kanton Aargau*. Zürich: Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Renn, Ortwin/Zwick, Michael 2008: *Risikokonzepte jenseits von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenserwartung*. In: Fegentreff, Carsten/Glade, Thomas (Hg.) *Naturrisiken und Sozialkatastrophen*. Berlin/Heidelberg, Springer. 77-97.
- Santos, Susan/Chess, Caron 2003: *Evaluating Citizen Advisory Boards: The Importance of Theory and Participant-*

ANMERKUNGEN

Based Criteria and Practical Implications. In: Risk Analysis Vol. 23. No. 2, 2003 269-279.

Sartori, Giovanni 2006: Demokratietheorie. (3. Auflage) Darmstadt, WGB.

Schröer, Alfons 1999: Erfolgreiche betriebliche Gesundheitsförderung in der Praxis. Führende Unternehmen aus Deutschland berichten. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Schumpeter, Joseph 2005 (1947): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Tübingen/Basel, Franke.

Stirling, Andrew 2006: Analysis, participation and power: justification and closure in participatory multi-criteria analysis. In: Land Use Policy 23, 2006 95-107.

Schwarzer, Ralf/Jerusalem, Matthias, 2002: Das Konzept der Selbstwirksamkeit. Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft 44, 28-53.

VDI 7000 2013: Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten. Entwurf.

Wesselink, Anna/Jouni, Paavola/Fritsch, Oliver/Renn, Ortwin 2011: Rationales for public participation in environmental policy and governance: practitioners' perspectives. In: Environment and Planning A 2011, Vol. 43 2688-2704.

1 In diesem Text werden mit Rücksicht auf die Lesbarkeit ausschließlich männliche Formen verwendet, unter dem Hinweis des expliziten Einbezugs aller Geschlechterformen.

2 Verhaltensbezogene Maßnahmen fokussieren auf die Veränderung der Mitarbeiter, während verhältnisbezogene Maßnahmen auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen abzielen (s. z. B. Nerdinger, Blickle & Scharper 2011: 490).

3 Siehe dazu: www.luxemburger-deklaration.de.

Herausgeber:

Berlin Institut für Partizipation | bipar
Greifswalder Straße 4
10405 Berlin

Tel. 030 120 826 13

www.bipar.de

kontakt@bipar.de

Verantwortlich:

Jörg Sommer, Direktor

Bildquellen:

Unsplash, Uta Bronner, Regina Schröter

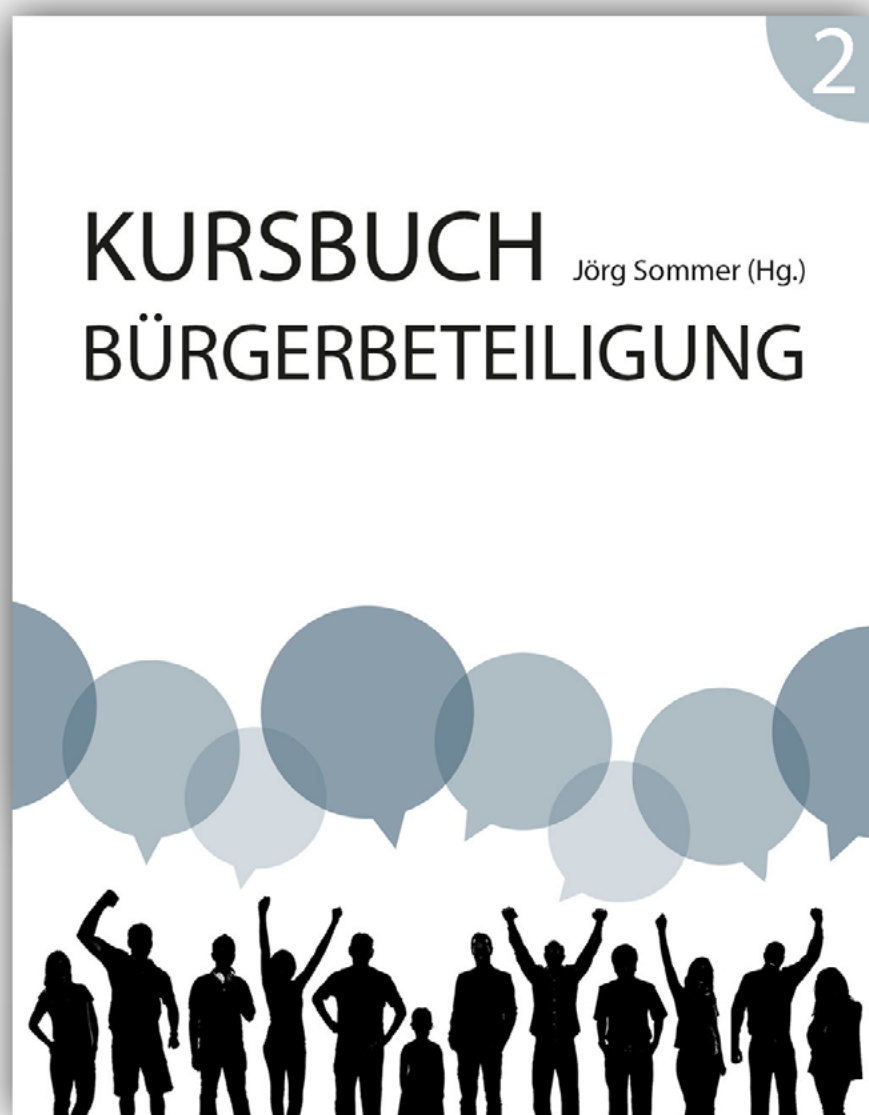
Redaktionshinweis:

Die in dieser Publikation formulierten Positionen geben nicht zwangsläufig in allen Punkten die Meinung des Herausgebers wieder.

ISBN 978-3942466-32-5

© Mai 2018, Berlin Institut für Partizipation

KURSBUCH BÜRGERBETEILIGUNG



Jörg Sommer (Hg.)
**KURSBUCH
BÜRGERBETEILIGUNG #2**
540 Seiten, Berlin, 2017
ISBN 978-3942466158
€ 29,80
www.kursbuch.info

Eine Publikation des



JETZT BESTELLEN!

