

# T.001 Beteiligung.

## Stufen Tipps Ansätze

### Kurzinhalt

Teil 1: Drei Stufen der Beteiligung: Herleitung, Erklärung, Einteilung von Maßnahmen zu mehr Beteiligung, Tipps je Stufe, Übersicht zu Stolpersteinen.

Teil 2: Überblick zu Ansätzen konkreter Projekt- und Maßnahmenvorschläge für mehr Beteiligung (Erläuterung der Kategorien der Tabelle T.002)

Ein Projekt der TBS NRW e.V. unter Beteiligung der Effizienz-Agentur NRW und Energie Impuls OWL e.V.



EFFIZIENZ  
AGENTUR  
NRW

EFa+



Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Die Landesregierung  
Nordrhein-Westfalen



## Einleitung

Der Begriff „**Beteiligung**“ lässt sich je nach Kontext **vielseitig interpretieren**. Egal wie die Mitarbeiter\*innen eines Unternehmens während eines Projektes beteiligt werden, sollte Klarheit darüber bestehen, welche Formen der Beteiligung im Unternehmen bereits gelebt werden und welche Formen gewünscht sind. Beteiligung meint auch immer, dass es gewünscht ist, dass Mitarbeiter\*innen **selber initiativer und aktiver** werden. Deswegen ist es wichtig sie auch bei der Entwicklung von Maßnahmen zu beteiligen.

**Teil 1** dieses Dokuments macht den Begriff „**Beteiligung**“ greifbar und untergliedert ihn in **drei Stufen** unterschiedlicher Intensität. Zudem gibt er Hinweise (Do's und Dont's) für eine strukturierte Vorgehensweise im Rahmen dieser drei Stufen im betrieblichen Kontext.

**Teil 2** des Dokuments bietet unterstützend zu dieser Unterteilung eine **Sammlung grundsätzlicher Handlungsansätze**, um Mitarbeiter\*innen in Projekthinhalten zu beteiligen. Die Sammlung dient als erläuternde Ergänzung zur Datei [T.002 Beteiligung. Projektideen zum betrieblichen Klimaschutz](#), die deren Kategorien aufgreift.

## Inhalt

Teil 1 – Die drei Stufen der Beteiligung – Tipps und Hindernisse .....	3
Stufe 1: Interesse wecken und formieren .....	4
Stufe 2: Einbinden .....	6
Stufe 3: Verantwortung.....	7
Exkurs: Indikatoren-Liste zu Beteiligungs-Möglichkeiten .....	9
Exkurs: Thesen zu „Deswegen gibt es zu wenig Beteiligung...“ .....	10
Teil 2 – Grundsätzliche Ansätze für (mehr) Beteiligung .....	11
2.1 Workshops.....	11
2.2 Gruppenarbeit .....	12
2.3 (Regelmäßigen) Austausch zum Klimaschutz ermöglichen .....	12
2.4 Aktionen durchführen (Aktionstage oder -wochen) .....	13
2.5 Anreize und Belohnungen setzen.....	13
2.6 Aus- und Weiterbildung sowie Einarbeitung.....	14
2.7 Vorschlagswesen und Ideenmanagement: Mehr Ideen für den Klimaschutz.....	15
Quellen .....	16

## Teil 1 – Die drei Stufen der Beteiligung – Tipps und Hindernisse

Die **Abbildung 1** skizziert das Grundverständnis mit dem der Begriff der Beteiligung im Rahmen des Projektes „Mehr Klimaschutz durch Beteiligung“ differenziert wird. Zunächst zeigen die Pfeile an, dass es bei Beteiligung **verschiedene Formen der „Aktivität“** von Mitarbeiter\*innen gibt. Es beginnt bei der rein passiv-erhaltenden Information bis hin zur Übernahme von Verantwortung. **Beteiligung** wird im Kontext dieses Ansatzes in **drei aufeinander aufbauende und ineinander greifende** Stufen unterteilt.

Für die **Beteiligung des Betriebsrates** gelten grundsätzlich dieselben Stufen. Jedoch ist hier dessen Rolle als Mitbestimmer, Überwacher zur Einhaltung der Gesetze, Initiator, Vorschlaggeber in die Geschäftsführung und als Multiplikator zu beachten. Vgl. **T.005 Den Betriebsrat einbinden. Gründe und Vorteile**.

1. Die Basis bildet grundsätzlich, dass **Interesse für das Thema** Klimaschutz (im Sinne der Einsparung von Energie und Ressourcen und weiteren Maßnahmen) geweckt wird und entsprechende **Informationen** verfügbar sind. Ein klassisches Medium wäre hier die Mitarbeiterzeitschrift. Auch in Handbüchern finden sich für Mitarbeiter\*innen relevante Informationen z.B. in Form von Verhaltenshinweisen.
2. Darauf aufbauend kann die Belegschaft **eingebunden werden** z.B. in Aktionstage oder Schulungen und über gezieltes Feedback. Auch das Betriebliche Vorschlagswesen/Ideenmanagement bietet Potenziale zur Einbindung. Je nach Ausprägung wird es hier Beschäftigten sogar ermöglicht Verantwortung zu übernehmen.
3. Im Bereich der Übernahme von **Verantwortung** sind z.B. Energieteams oder Beauftragte für bestimmte Themenspekte mögliche Werkzeuge für mehr Beteiligung der Belegschaft (Energie- und Umweltmanagementbeauftragte, Abfallbeauftragte). Auch verantwortliches Handeln allgemein ist damit gemeint.

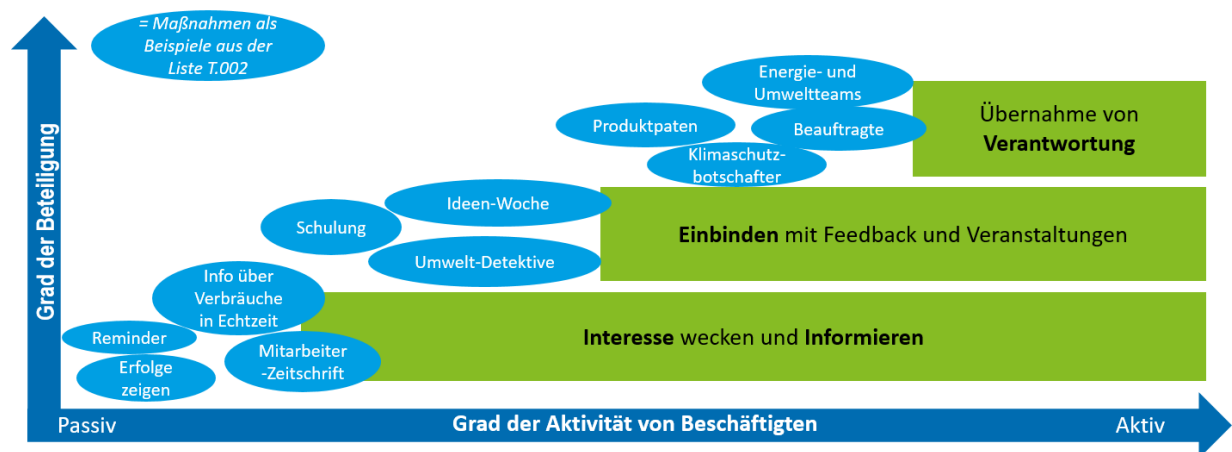


Abbildung 1: Stufen der Beteiligung. Eigene Darstellung

Im Folgenden werden je Stufe **Tipps und Hindernisse** aufgezeigt.

## Stufe 1: Interesse wecken und Informieren

### Do's

- Anschauliche Informationen geben
  - Anschauliche Vergleiche und Umrechnungsfaktoren (Bei Wasser z.B. Badewannen)
  - wo sinnvoll: Verhältnismäßigkeiten wiedergeben
- Informationen Hirn- und Wahrnehmungsgerecht präsentieren
  - plausible Geschichten/Parabeln verwenden
  - Zahlen und Sachverhalte anschaulich visualisieren
  - wo sinnvoll: einfache Faustformeln anbieten
- besondere/eindrucksvolle Kommunikation(sformen) anbieten
  - an ungewöhnlichen Orten
  - für ungewöhnliche Sinne
  - mit ungewöhnlichem Inhalt
  - mit Überraschungseffekt
- Informationen an bestehenden „Sowieso-Orten“ bzw. auf „Sowieso-Kanälen“ senden
  - z.B. als Bildschirmschoner/Schreibblock (wo MA sowieso hinsehen)
  - z.B. in der Kantine/im Werkstor/auf dem Parkplatz (wo sich MA sowieso aufhalten)
- Informationen persönlich austauschen
  - z.B. im Mitarbeiter\*innen-Gespräch oder Einstellungs-Gespräch
- Grenzen von Informationskampagnen erkennen
  - Reichweite (räumlich und zeitlich) realistisch einschätzen
  - evtl. fehlende Interessenslage der Beschäftigten respektieren
- Informationsstrategie entwerfen (W-Fragen: Warum, Wer, Wann, Womit beachten)
- klare Möglichkeiten für Feedback schaffen
  - Kanäle und Ansprechpartner eindeutig benennen
- wertschätzend kommunizieren

### Dont's

- Informations-Flut erzeugen
- Info-Material erzeugen, das unprofessionell wirkt
- unrealistische Erwartungen in Kampagnenerfolg setzen
- Informationsstrategie vernachlässigen (Warum, Wer, Wann, Womit-Fragen missachten)

## Gefahrenquellen

- Falls Information keinen (messbaren) Effekt erzeugen. Hilft dann noch mehr Information?
- Information bringt evtl. gar nichts, wenn keine Handlungsmöglichkeiten bzw. -alternativen angeboten werden.
- Informationen müssen zur Firmenkultur passen
  - Was leben Leitungs- und Führungskräfte vor?
  - Hat nicht-beachten von Informationen spürbare Nachteile?
  - Wird die/der Informierte wirklich ernst genommen?

## Tipps/Sonstiges

- These: Kann ein Problem lässt sich (nur) durch Absender-orientierte Information lösen.
- These: Vorleben ist eine sehr gute Form von Information.
- Die Qualität von Informationsstrategien und Feedback-Kanälen sollte regelmäßig und kreativ reflektiert werden.

## Stufe 2: Einbinden

### Do's

- Bevor Maßnahmen starten, muss Klarheit über „Können“ und „Dürfen“ hergestellt sein (Wissen und Kompetenzen/klare Regeln)
  - Nach Möglichkeit sollten hierfür bestehende Regelungen genutzt werden
- Das „Wollen“ sollte vorbereitet sein durch vorherige Informationen/Interesse wecken und dann die Maßnahmen zur Einbindung entstehen.
  - Durch Einbindung in Prozesse und Projekte steigt die Motivation und somit auch das „Wollen“
- Werden Mitarbeiter\*innen nach ihren Meinungen/Verbesserungsvorschlägen / etc. gefragt, muss ein Feedback zeitnah erfolgen ansonsten sinkt die Bereitschaft zur Mitarbeit
- Ergebnisse sollten ansprechend präsentiert werden (siehe Thema „Informieren“)

### Dont's

- **Zwang:** Will ein\*e Mitarbeiter\*in nicht eingebunden werden oder ist hierzu nicht in der Lage („Können“), dann sollte er bzw. sie auch nicht gezwungen werden. Ein entstehender Zwang verhindert gute Ergebnisse bzw. kann sogar in einer Blockadehaltung enden.

### Gefahrenquellen

- Ist der Handlungsrahmen nicht eindeutig abgesteckt, kann die Handlungsbereitschaft der Mitarbeiter\*innen durch unklare Möglichkeiten sinken.
- Större und längsame Strukturen können, gerade im Bereich der Einbindung, die Motivation senken.

### Tipps/Sonstiges

- Je nach Thematik kann es sinnvoll sein, das Einbindungsprojekt zu wiederholen. Durch den wiederkehrenden Impuls wird die gewünschte Veränderung gefestigt.
- Belohnungs- und Konsequenz-Systeme können dabei helfen, gewünschte Handlungen herbeizuführen. Hierbei sind aber verschiedene Aspekte zu beachten.
- Workshops bieten einen guten Rahmen, um Mitarbeiter\*innen einzubinden.
- Die gewählten Methoden sollten interessant und möglichst „neu“ sein, andernfalls könnten sich die Einzubindenden abwenden.

## Stufe 3: Verantwortung

### Do's

- **L**angfristig: Unternehmensziele im Klimaschutz den Mitarbeitenden deutlich machen, um „Verantwortlichkeit“ zu erzeugen (z.B. mit Hilfe von: Umweltpolitik, Leitlinien und Richtlinien, Betriebsvereinbarungen und Anweisungen und Verpflichtungen Mitarbeiter\*innen daraus ableiten, Ziele Klimaschutz in Stellenbeschreibungen und Einstellungs-/Einarbeitungsgespräche, Zielvereinbarungsprozesse und Gespräche, Zielerreichung Unternehmen und Mitarbeiter\*innen evaluieren).
- **K**urzfristig: Projekte mit bestimmten Akteuren anregen (z.B. mit Hilfe von Azubis als Energy-Scouts. Wichtig: Ausbilder mitnehmen, Student\*innen/Trainees z.B. Abschlussarbeiten, Young-Professionells).
- **B**eauftragte und Teams bilden - Verantwortliche finden und Transparenz erzeugen (z.B. mit Hilfe von: Energieteam mit klaren Zuständigkeiten, Budget und Teambeschreibung, Energie-Umwelt-Abfallbeauftragte je Abteilung, Produkt-, Linien- oder Anlagen-Plätzen, Verantwortliche z.B. im Organigramm benennen).
- **E**igenverantwortlichkeit stärken (z.B. mit Hilfe von: „Guerilla-Budget“ für Mitarbeiter\*innen Ideen und selbst umgesetzte Projekte verfügbar machen und kommunizieren, Eigenes Budget z.B. für die Instandhaltung, „Engagierter Mitarbeiter\*innen des Monats“ im betrieblichem Klimaschutz)

### Dont's

- **Z**wang: Manche Personen wollen keine (zusätzliche) Verantwortung tragen oder es passt nicht zu ihrer Persönlichkeit.
- **U**nklarheit: Sind Kompetenzen, Pflichten, Rechte, Budget, Folgen aus der Verantwortung und Arbeitszeit für die neue Aufgabe unklar, kann diese im schlimmsten Fall nicht wahrgenommen werden.

### Gefahrenquellen

- **E**xtrinsische Motivation zu Beginn der neuen Tätigkeit kann helfen (z.B. mehr Entgelt für zusätzliche Aufgabe). Dauerhaft trägt sie aber alleine nicht. Langfristig muss eine intrinsische Motivation entstehen.
- **F**ehlende Anerkennung/Wertschätzung insbesondere von Vorgesetzten aber auch von Kolleg\*innen mindert die Motivation.

### Tipps/Sonstiges

- „Beauftragte bilden“ und „Eigenverantwortlichkeit stärken“ scheinen widersprüchlich: Wieso sollte sich der Einzelne verantwortlich fühlen, wenn es einen Beauftragten gibt? Lösung: Verbindung beider

Ansätze. Z.B. weil der Beauftragte aktiv das Engagement seiner Kolleg\*innen fördert und dies auch deutlich kommuniziert.

- **Passt die neue Rolle?** Prüfen, nachdem Verantwortung übernommen wurde: In den ersten Wochen auffordern aufzuschreiben „Was nervt“, um herauszufinden, was in der neuen Position und Aufgabe noch nicht rund ist/was noch nicht „ins System“ passt.
- **„Ball-im-Tor-Effekt“:** Tun sie was möglich ist, damit der neue Verantwortungsträger möglichst schnell ein sichtbares/erlebbares Erfolgserlebnis hat.
- **SMART Ziele vereinbaren:** Ziele für Projekte und somit für eine Übertragung von Verantwortung sollten klar definiert sein. Das bedeutet:
  - **Spezifisch** – Das Ziel muss eindeutig definiert sein.
  - **Messbar** – Das Ziel muss messbar sein.
  - **Ansprechend** – Das Ziel muss für die Person erstrebenswert und erreichbar sein.
  - **Realistisch** – Das Erreichen des Ziels muss realistisch möglich sein.
  - **Terminiert** – Das Ziel muss fest terminiert werden, bzw. in einem festen Zeitrahmen stattfinden.



## Exkurs: Indikatoren-Liste zu Beteiligungs-Möglichkeiten

Hinweis: Diese Liste stammt aus dem Dokument *T.004 In 6 Schritten zu mehr Beteiligung*. Dort dient sie der **Situationsanalyse** und der **Ideen-Generierung**.

### Informationsträger

- Intranet
- Mitarbeiter-Zeitschrift
- Schwarzes Brett
- Info-Flyer zu Klimaschutz
- Info-Veranstaltungen zu Klimaschutz
- Medien: Poster, Aufkleber, Aufsteller o.ä.
- Regelmäßiger Brief/E-Mailverkehr?
- Muss der MA „suchen“ oder wird er aufgesucht?

### Einbindung

- Aktionen
- Veranstaltungen (wie Vorträge, Filmabende, Themenwochen)
- Besondere Angebote
- Schulungen/Workshops/Unterweisungen/Einweisung
- Befragungen
- Feedback-Kultur und Gesprächsmöglichkeiten
- BVW/ Ideenmanagement

### Verantwortung

- Teamarbeit (z.B. Energieteam, Energy Scouts/Azubis)
- Einzelverantwortung („Produktpaten“)
- Projekte mit verantwortlichen Mitarbeiter\*innen?
- Zuständigkeiten und Aufgaben klar geregelt und kommuniziert?
- Rolle des EMB? Sichtbarkeit des EMB bei Mitarbeiter\*innen?
- Welche Rolle spielt der BR?

## Exkurs: Thesen zu „Deswegen gibt es zu wenig Beteiligung...“

- es gibt **keinen Anreiz**, sich zu beteiligen
- sich-beteiligen ist weitestgehend **ungewohnt**
- Verantwortung wird bei **Vorgesetzten** vermutet
- Angst, etwäs **Fälsches** zu sängen (= mangelnde Fehlerkultur)
- Angst vor **Abweisung** des eigenen Engagements (z.B. Verbesserungsvorschläge)
- sich-beteiligen brächte bislang **kein** oder **negatives Feedback**
- Befürchtung, dass **Mehrarbeit** entsteht
- Befürchtung, für **Mehrarbeit von Kollegen** verantwortlich zu sein.
- mangelnde **Identifikation mit dem Unternehmen** (z.B. **Leiharbeiter\*innen**)
- kein **Ansprechpartner** (z.B. für Verbesserungsvorschläge)
- Befürchtung, dass es sowieso kein **Budget** für Verbesserungen gibt
- Befürchtung, **Verantwortung** für (fehlgeschlagene) Veränderungs-Projekte zu tragen
- Befürchtung, als „**Petze**“ oder „**Nestbeschmutzer**“ dazustehen
- Befürchtung, **im Mittelpunkt zu stehen**
- Ideen / Vorschläge kommen von **unbeliebten Parteien**
- Beschäftigte haben ‚sich-beteiligen‘ noch **nicht gelernt** /erlebt
  - z.B. weil **Vorbilder** fehlen
  - z.B. weil sich Meinungsführer **fälsch** verhalten
- Beschäftigte schätzen **eigene Wirksamkeit** als (zu) gering ein
- Beschäftigte schätzen **eigene Fähigkeiten** als unzureichend ein oder haben **unzureichende Fähigkeiten/Fachwissen**
- Beschäftigte **dürfen** sich nicht beteiligen
  - z.B. weil **patriarchische / autoritäre** Strukturen vorherrschen
  - z.B. weil sie **Dienst nach Vorschrift** machen müssen
  - z.B. weil es keine Beteiligungskultur / Selbstverantwortungskultur gibt
- Beteiligung wird als **Zeit- und Ressourcenverlust** empfunden
- bereits **begonnene Projekte sind im Sände** verlaufen
- (Achtung Bedeutung: sich (**aktiv**) beteiligen ↔ (**passiv**) beteiligt werden)

## Teil 2 – Grundsätzliche Ansätze für (mehr) Beteiligung

Im vorliegenden Teil werden in allgemeiner Form Ansätze aufgelistet, die im Rahmen einer Einbindung von Mitarbeiter\*innen aufgegriffen werden können. Jedes Kapitel bildet dabei eine Kategorie. Diese Kategorien sortieren die Maßnahmen-Ideen in der Tabelle [T.002 Beteiligung. Projektideen zum betrieblichen Klimaschutz](#).

Die drei Stufen der Beteiligung finden sich in jedem Cluster ggf. in unterschiedlicher Gewichtung wieder.

### 2.1 Workshops

#### Wo stehe ich:

- Beteiligung im Unternehmen beginnt oder hat bestimmten Punkt erreicht
- Eine bestimmte Gruppe soll
  - Allgemeine Informationen erhalten
  - Zu einem speziellen Thema informiert werden
  - Probleme und Lösungen erörtern
- Es soll eine gemeinsame Bearbeitung / ein Austausch stattfinden

#### Wo will ich hin?

- Der Austausch führt zu erhöhter Akzeptanz, da die eigene Meinung einfließen konnte
- Mitarbeiter\*innen sind sensibilisiert
- Fachwissen ist vermittelt
- Ängste sind gehört und in den Prozess integriert

#### Wie mache ich das?

- Rahmen klar definieren
  - Wer muss dabei sein? Wer kann dabei sein?
  - Welches Ziel?
  - Welche To Dos
- Ergebnisse nachreichen damit Umsetzung stattfinden kann
- Geeignete Moderationstechniken wählen (vgl. [T.007 Methoden für Beratungsprojekte\\_Mindmap](#))
  - Gruppengröße
  - Räumlichkeiten
  - Zusammensetzung der Gruppe (Nicht jede Methode findet in jeder Gruppe gleichermäßen Anerkennung)

## 2.2 Gruppenarbeit

### Wo stehe ich?

- Klimaschutz soll in der Belegschaft ankommen
- Interessierte Mitarbeiter\*innen wollen/sollen sich einbringen
- Bestimmte Anforderungen (Ökoprot, Audits, Beratungen, ...) erfordern die Arbeit in Teams

### Wo will ich hin?

- Übernahme von Verantwortung in vorgegebenem Rahmen durch Mitarbeiter\*innen
- Integration von Klimaschutz in die Unternehmenskultur

### Wie mache ich das?

- Definiertes Ziel für die Arbeit der Gruppe
- Handlungsspielräume gewähren
- Zeitrahmen definieren

## 2.3 (Regelmäßigen) Austausch zum Klimaschutz ermöglichen

### Wo stehe ich?

- Ein neues oder bestehendes Projekt mit mehr als einem Beteiligten
- Austauschbedarf
- Kommunikationsprobleme zwischen Abteilungen/Verantwortungsbereichen

### Wo will ich hin?

- Austausch stärkt Verbindung mit dem Projekt
- Gruppendynamik wird erhöht
- Ideen können leicht abgeschöpft werden
- Fehler können früher erkannt werden
- Projekt erhält mehr Struktur

### Wie mache ich das?

- Fester Tag / Tag oder Aktion ankündigen / Raum zur Verfügung stellen
- Fester Turnus und Zeitrahmen (maximal 30 Minuten)

## 2.4 Aktionen durchführen (Aktionstage oder -wochen)

### Wo stehe ich?

- Ein neues Projekt das die komplette Firma oder eine Abteilung betrifft soll vorgeschoben werden
- Ein bestehendes Projekt braucht neue Impulse

### Wo will ich hin?

- Impulse setzen
- Im Rahmen des Tages entweder nur informieren oder bereits einbinden/Feedback holen. Z.B. über Gesprächsrunden, Workshops oder Mitteilungskästen, um die Meinungen der Mitarbeiter\*innen einzuholen oder über diese zu diskutieren um Konflikte zu verhindern.

### Wie mache ich das?

- Einmaliges Ereignis zu einem bestimmten Thema
- Infostände, Spezielle Redner, ...

## 2.5 Anreize und Belohnungen setzen

### Wo stehe ich?

- Ein Projekt beginnt gerade und es soll ein zusätzlicher Impuls stattfinden
- Ein bestehendes Projekt oder ein Prozess benötigt zusätzliche Impulse um die Motivation zu erhöhen

### Wo will ich hin?

- Mitarbeiter\*innen werden für das gewünschte Verhalten belohnt (monetär, materiell oder durch besonderes Ereignis)
- Durch den geschaffenen Anreiz ist die Motivation der Mitarbeiter\*innen sich dem gewünschten Verhalten entsprechend zu verhalten gestiegen

### Wie mache ich das?

- Die Geschäftsführung muss den Handlungsrahmen schaffen
- Beauftragte planen die konkrete Aktion

## 2.6 Aus- und Weiterbildung sowie Einarbeitung

### Wo stehe ich?

- Das Thema Energie- und Ressourceneffizienz soll Bestandteil der Unternehmenskultur werden
- Die Thematik soll früh und umfassend aufgegriffen werden

### Wo will ich hin?

- Auszubildende werden bewusst und aktiv in den Gestaltungsprozess einbezogen
- Möglicherweise unkonventionelles Ideenpotenzial soll genutzt werden
- Mitarbeiter\*innen werden für das Thema sensibilisiert
- Akzeptanzhürden werden abgebaut

### Wie mache ich das?

- Verschiedene Auszubildendenprogramme
- Aktionstage
- Spezielle Jour Fixe
- Energy Scouts
- Einbinden von Klimaschutz in Aus- und Weiterbildungsprogramme bzw. Einarbeitungsunterlagen

## 2.7 Vorschlagswesen und Ideenmanagement: Mehr Ideen für den Klimaschutz

### Wo stehe ich?

- Entweder gibt es bereits „grüne Vorschläge“ im Vorschlagswesen, aber es hängt in der Bewertung und oder der Umsetzung
- Oder es kommen kaum „grüne Vorschläge“

### Wo will ich hin?

- Entweder soll es zu einer besseren Umsetzungsrate (wenn sinnvoll) kommen
- Oder es soll mehr qualifizierte Vorschläge geben

### Wie mache ich das?

- Hemmnisse abbauen: Z.B. Fehlende Sachkenntnisse bei Bewertung, finanzielle Bewertung oft schwierig, Verantwortungsbereiche unklar, kein Anreiz zur schnellen Bearbeitung
- Klimaschutz in die Bewertungskriterien integrieren
- Gezielt zu Vorschlägen auffordern (Verbindung zu Aktionstagen, Workshops)

Verweis auf [P.001 BVW und IDM in grün](#)

## Quellen

Literatur (siehe auch [Projekthandbuch\\_Wie gelingt mehr Klimaschutz durch Beteiligung](#))

- Arnstein, Sherry (1969): Beteiligungsleiter
- B.A.U.M. e.V. et al. (2016): Forschungsprojekt enEEbler. Energiewende im Unternehmen - Mitarbeiterpotenziale entdecken und fördern.
- Internationale Vereinigung für Bürgerbeteiligung (IAP2) (20107): Spectrum of Public Engagement
- Städtetag BW (2012): Hinweise und Empfehlungen zur Bürgermitwirkung in der Kommunalpolitik
- Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE (2012): Preisträger und ausgewählte Bewerbungen des Umweltpreises "Energieeffizienz mit Mitarbeiterbeteiligung" der Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE
- Experten-Gespräche mit den im Projekt eingebunden Beraterinnen und Beratern, Betriebsräten und Unternehmen