

---

# Inhaltsverzeichnis

|                          |   |    |
|--------------------------|---|----|
| <b>1</b>                 | <b>Einführung</b> .....   | 1  |
|                          | Literatur .....   | 13 |
| <b>2</b>                 | <b>Interviews</b> .....   | 15 |
| <b>Teil I Motivation</b> |   |    |
| <b>3</b>                 | <b>Theorien für die Praxis</b> .....  | 21 |
| 3.1                      | Wie gerecht geht es am Arbeitsplatz zu?<br>(Social-Equity-Theory) .....                             | 27 |
| 3.2                      | Wie entscheide ich mich und warum fälle<br>ich diese Entscheidung? (Individualtheorien) .....       | 29 |
| 3.2.1                    | Wie gelange ich ans Ziel? (Prozesstheorien) .....   | 30 |
| 3.2.1.1                  | Wie gut erreichbar ist das angestrebte<br>Ziel? (Vroom-Modell) .....                                | 30 |
| 3.2.1.2                  | Wie zufriedenstellend ist das Ziel?<br>(Porter/Lawler-Modell) .....                                 | 31 |
| 3.2.1.3                  | Wie stark bestimmen Empfindungen<br>den Weg zum Ziel? (Attributionstheorie<br>nach Weiner) .....    | 34 |
| 3.2.1.4                  | Wie attraktiv ist das Ziel? (SMART-Theorie<br>nach Locke/Latham) .....                              | 36 |
| 3.2.2                    | Was den Menschen im Innersten treibt<br>(Inhaltstheorien) .....                                     | 38 |
| 3.2.2.1                  | Instinkte, Wünsche, Ziele – von der<br>Kreatur Mensch zum Leistungsträger<br>(Maslow-Theorie) ..... | 38 |

|                         |   |           |
|-------------------------|---|-----------|
| 3.2.2.2                 | Die „großen Drei“ – Leistung, Macht und Soziale Einbindung (McClelland) . . . . .                 | 41        |
| 3.2.2.3                 | Wirklich motiviert oder „nur“ zufrieden? Echte Antreiber und Hygienefaktoren (Herzberg) . . . . . | 43        |
| 3.2.2.4                 | Werte und Wesensarten – von zwei Seiten betrachtet (Reiss-Modell) . . . . .                       | 47        |
| 3.3                     | Tatort Demotivation . . . . .   | 50        |
|                         | Literatur . . . . .   | 52        |
| <b>4</b>                | <b>Fallbesprechung</b> . . . . .  | <b>53</b> |
| <b>5</b>                | <b>Führungstools</b> . . . . .  | <b>55</b> |
| <b>6</b>                | <b>Das Wichtigste zusammengefasst.</b> . . . . .  | <b>65</b> |
| <b>7</b>                | <b>Interviews.</b> . . . . .  | <b>67</b> |
| <br><b>Teil II Team</b> |   |           |
| <b>8</b>                | <b>Theorien für die Praxis.</b> . . . . .   | <b>71</b> |
| 8.1                     | Die Teamphasenuhr – Jede Stufe ist wichtig . . . . .  | 78        |
| 8.1.1                   | Die Phase des Formings – Auf unbekanntem gesellschaftlichen Parkett. . . . .                      | 79        |
| 8.1.2                   | Die Phase des Stormings – Sturm und Drang . . . . .   | 80        |
| 8.1.3                   | Die Phase des Normings – Das Gemeinsame wird sichtbar. . . . .                                    | 80        |
| 8.1.4                   | Die Phase des Performings – Potenzial wird realisiert . . . . .                                   | 81        |
| 8.2                     | Funktionen und Stile – Wie sich die Aufgabe den Menschen sucht . . . . .                          | 82        |
| 8.2.1                   | Arbeitsstile – Acht plus eins, der Spezialist. . . . .  | 85        |
| 8.2.2                   | Funktionen – Acht Erfordernisse für optimales Teamwork. . . . .                                   | 88        |
| 8.2.3                   | Stile und Funktionen – Konzentrisch zum Ziel . . . . .  | 93        |
| 8.2.4                   | Funktionsmanagement – Beobachten, Entscheiden, Handeln . . . . .                                  | 94        |
| 8.3                     | Ziele – Halten Sie Ihr Team auf Kurs . . . . .  | 95        |
| 8.4                     | Stress im Team – Die Balance wiederfinden . . . . .   | 97        |
| 8.5                     | Die Teamleitung – Vorbild und Verbinder . . . . .   | 100       |
| 8.6                     | Alle ziehen am gleichen Strang . . . . .  | 102       |

|                                       |   |            |
|---------------------------------------|---|------------|
| 8.7                                   | Interaktion zwischen Teams – Alles auf Anfang . . . . .   | 103        |
|                                       | Literatur. . . . .  | 105        |
| <b>9</b>                              | <b>Fallbesprechung . . . . .</b>  | <b>107</b> |
| <b>10</b>                             | <b>Führungstools . . . . .</b>  | <b>109</b> |
|                                       | Literatur. . . . .  | 127        |
| <b>11</b>                             | <b>Das Wichtigste zusammengefasst. . . . .</b>  | <b>129</b> |
| <b>12</b>                             | <b>Interviews. . . . .</b>  | <b>131</b> |
| <br><b>Teil III Bürgerbeteiligung</b> |   |            |
| <b>13</b>                             | <b>Bürgerfokussiertes Verwaltungshandeln . . . . .</b>  | <b>135</b> |
| 13.1                                  | Aller Anfang ist schwer – oder Informationen<br>als Erfolgsfaktor. . . . .                      | 135        |
| 13.2                                  | Funktionen und Zielsetzung der Bürgerbeteiligung. . . . .                                       | 138        |
| 13.3                                  | Nutzen . . . . .  | 140        |
| 13.3.1                                | Nutzen für Politik und Verwaltung. . . . .  | 140        |
| 13.3.2                                | Nutzen für den Bürger . . . . .   | 145        |
| 13.4                                  | Kritik . . . . .  | 146        |
|                                       | Literatur. . . . .  | 148        |
| <b>14</b>                             | <b>Theorien der Verwaltungsentwicklung . . . . .</b>  | <b>151</b> |
| 14.1                                  | Alte und neue Verwaltungssteuerung. . . . .   | 151        |
| 14.2                                  | Bürgerorientierte Verwaltungssteuerung . . . . .  | 154        |
| 14.2.1                                | Vom produktorientierten Modell (NSM) zum<br>bürgerfokussierten Steuerungsmodell (BSM) . . . . . | 154        |
| 14.2.2                                | Typologien eines Bürgerbeteiligungsmodells . . . . .  | 157        |
| 14.3                                  | Gesetzliche Grundlagen und erweiterte Definition<br>der Bürgerbeteiligung . . . . .             | 162        |
| 14.3.1                                | Bürgerkommune als Treiber des Gesetzgebers . . . . .  | 163        |
| 14.3.2                                | Freiwilligkeit: Verwaltungshandeln zwischen<br>Aktion und Reaktion . . . . .                    | 167        |
|                                       | Literatur. . . . .  | 169        |
| <b>15</b>                             | <b>Prozessschritte der Partizipation. . . . .</b>   | <b>171</b> |
| 15.1                                  | Stufenmodell der Partizipation. . . . .   | 171        |
| 15.2                                  | Fünf Schritte zur Vorbereitung der Bürgerbeteiligung. . . . .                                   | 178        |
| 15.3                                  | Vier Phasen der Durchführung der Bürgerbeteiligung . . . . .                                    | 180        |
|                                       | Literatur. . . . .  | 189        |

---

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| <b>16</b> | <b>Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren in Beteiligungsprozessen</b> ..... | 191 |
| 16.1      | Rahmenbedingungen ffr eine Beteiligungskultur .....                     | 191 |
| 16.2      | Anforderungen an die Verwaltung und ihre Akteure .....                  | 197 |
|           | Literatur .....   | 210 |
| <b>17</b> | <b>Beteiligungstools</b> .....  | 213 |
| 17.1      | Methodenkoffer .....  | 213 |
| 17.2      | Beteiligungsinstrumente: eine Auswahl .....                             | 215 |
|           | Literatur .....   | 237 |
| <b>18</b> | <b>Beispiele aus der Praxis</b> .....                                   | 241 |
| 18.1      | Praxisbeispiel Wolfsburg .....  | 241 |
| 18.2      | Praxisbeispiel Rheinland-Pfalz .....                                    | 243 |
| 18.3      | Weitere Beispiele .....   | 251 |
|           | Literatur .....   | 251 |
| <b>19</b> | <b>Das Wichtigste zusammengefasst</b> .....                             | 253 |
| <b>20</b> | <b>Interviews</b> .....   | 255 |
|           | <b>Nachlese und Danksagungen</b> .....                                  | 259 |
|           | <b>Sachverzeichnis</b> .....  | 261 |